Management Studies in Development and Evolution
Vol(issue), PP.
.atu.ac.ir
DOI:

ATU PRESS

Identifying the Antecedents and Consequences of Pluralistic Leadership in Organizations: A Meta-Synthesis Approach

Zahra Nosohi Department of Management Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Nasr Isfahani* Department of Management Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Shaemi Barzoki Department of Management Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

With the increasing diversity of the workforce, conflicting interests, and complexity of organizational decision-making, attention to pluralistic leadership increased; however, the literature on its underlying conditions and consequences remained fragmented. This study aimed to integrate and clarify the antecedents and consequences of pluralistic leadership in organizational contexts. The study was applied in terms of purpose and was conducted using a qualitative design and a systematic metasynthesis approach. The study population comprised prior literature in international and domestic databases, from which 52 sources were selected through purposive sampling based on the PRISMA screening guidelines. The main tools used for data collection and quality appraisal were the seven-step metasynthesis model of Sandelowski and Barroso (2007) and the Critical Appraisal Skills Programme checklist, and the data were analyzed using qualitative thematic analysis. The findings revealed that the antecedents of pluralistic leadership originated from societal contexts, organizational

* Corresponding Author: Alin@ase.ui.ac.ir

How to Cite: Nosohi,Z., Nasr Isfahani, A, Shaemi Barzoki,A. (2026).Identifying the Antecedents and Consequences of Pluralistic Leadership in Organizations: A Meta-Synthesis Approach

Original Research
Accepted:
Received:
eISSN: 2476-5988
ISSN: 2251-8037

structures, group dynamics, and individual leader characteristics. Additionally, the consequences of this leadership style emerged at organizational, group, and individual levels with varying short-term and long-term effects. In conclusion, this study developed an innovative, integrated multi-level framework that simultaneously explained the antecedents and consequences of pluralistic leadership. This framework provided a theoretical foundation for future empirical research and supported organizations seeking to enhance collaborative decision-making.

Keywords: Pluralistic leadership, Pluralism, Unitarianism, Diversity Management, conflict.

1. Introduction

The increasing complexity and stakeholder diversity in modern organizations demand a shift from traditional, top-down leadership to pluralistic leadership. This approach addresses conflicting values and divergent viewpoints by fostering negotiation and coordination rather than suppressing difference. Although pluralistic leadership is crucial for managing uncertainty and interdependence, academic literature remains fragmented. Consequently, there is a lack of clarity regarding the specific conditions that cultivate this leadership style and the tangible outcomes it generates in practice.

Research Question(s):

What are the antecedents of pluralistic leadership?

What are the consequences of pluralistic leadership?

2. Literature Review

2.1. Conceptualizing Pluralistic Leadership

Pluralistic leadership has become an important framework for addressing the complexity of modern organizations. As traditional hierarchical models are less able to respond to diverse stakeholder interests, attention has shifted towards leadership approaches based on collaboration, negotiation, and the integration of multiple perspectives.

This review examines the antecedents and implications of pluralistic leadership at different levels.

2.1.1. Multilevel Antecedents and Impacts

Pluralistic leadership develops through the interaction of factors at different levels, from broad societal changes to individual leader characteristics. This represents a shift from command-and-control models toward mediation, inclusion, and dialogue in complex organizational environments.

2.1.1.1. Specific-Level Dynamics

At the societal level, workforce diversity and institutional complexity increase the need for pluralistic leadership. At the organizational level, governance structures, decision-making processes, and participation mechanisms determine whether multiple voices are included. At the group level, communication patterns, interpersonal relationships, and conflict management influence how this leadership is implemented. At the individual level, traits such as openness, ethical sensitivity, tolerance for ambiguity, and awareness of relationships support pluralistic leadership.

2.1.2. Organizational Outcomes and Impact

Pluralistic leadership is associated with several positive outcomes. At the organizational level, it can improve inclusion, alignment of competing interests, and adaptability. At the group level, it may foster trust, collaboration, and constructive conflict resolution. At the individual level, it can enhance voice, engagement, learning, and cognition. However, these findings remain fragmented, highlighting the need for a systematic metasynthesis.

3. Methodology

This study was applied in purpose and qualitative in design. A systematic metasynthesis approach was used to integrate findings from existing research on pluralistic leadership. The review process followed the seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007), which provided a structured framework for identifying, evaluating, and synthesizing relevant studies. The search strategy covered domestic and international databases, and the initial search yielded 183 records. After

applying inclusion and exclusion criteria and screening the studies according to PRISMA guidelines, 52 sources were selected for final analysis.

To assess the quality of the included studies, the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) checklist was applied. This step ensured that only studies with acceptable methodological rigor entered the synthesis process. Data analysis was conducted using qualitative thematic analysis and three-stage coding. Through this process, the extracted findings were compared, categorized, and interpreted to identify major patterns in the antecedents and consequences of pluralistic leadership. The analysis focused on constructing themes that reflected the multidimensional and multi-level nature of the phenomenon.

4. Results

Pluralistic leadership is shaped by antecedents across four levels: societal, organizational, group, and individual. At the societal level, diversity, institutional complexity, and changing expectations create the need for this form of leadership. At the organizational level, structures, governance, and participatory systems influence its emergence. At the group level, interaction, communication, and interdependence affect its practice. At the individual level, it is supported by openness, ethical judgment, tolerance for ambiguity, and relational capability.

Its consequences also appear at multiple levels. Organizationally, pluralistic leadership enhances inclusiveness, decision quality, and adaptability. At the group level, it promotes trust, collaboration, and conflict management, while at the individual level it supports learning, voice, and psychological involvement. Overall, pluralistic leadership is a multi-layered phenomenon shaped by contextual and relational conditions, with both immediate and long-term effects**.**

5. Discussion

This systematic meta-synthesis of 52 high-quality studies (selected via PRISMA and CASP) integrates the scattered literature on pluralistic leadership into a unified, multi-level framework. The findings show

that pluralistic leadership is a dynamic, layered phenomenon rather than a localized style.

At the antecedent level, its emergence depends on aligning environmental demands with internal capabilities. While societal value pluralism and institutional complexity drive this leadership style, individual capabilities (e.g., tolerance for ambiguity) require supportive organizational structures and group-level communication to be effective. Thus, individual training alone is insufficient without structural and cultural transformation.

Regarding outcomes, pluralistic leadership enhances organizational adaptability and decision quality, while fostering trust, psychological safety, and employee voice at group and individual levels. However, it introduces tensions, such as potential decision paralysis, requiring organizations to balance participative inclusion with decisive action

6. Conclusion

This study addresses a critical gap in organizational literature by presenting an integrated, multi-level model of pluralistic leadership. Shifting the focus from unity-oriented command to valuing differences, this framework guides future research and practice. Future studies should test this model in diverse sectors and cultures to explore how institutional complexity affects the link between antecedents and outcomes.

Practically, organizations must adapt governance, decision routines, and development programs to cultivate pluralistic capabilities. Instead of suppressing conflicts, managers should create spaces for negotiation and voice to build resilient, adaptive organizations.

مقاله پژوهشی

مطالعات مدیریت بهبود وتحول
دوره ؟، شماره ؟، نام فصل، سال، ص ص
.atu.ac.ir
DOI:

شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا در سازمان: رویکرد فراترکیب

زهرا نصوحی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

علی نصر اصفهانی * گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

علی شائمی برزکی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش: ۰۰/۰۰/۰۰

eISSN: 2476-5988 ISSN:2251-8037

آماده انتشار

چکیده

با توجه به افزایش تنوع نیروی انسانی، تعدد منافع و پیچیدگی فرایندهای تصمیم گیری سازمانی، توجه به رهبری کثرت گرا در سازمان های امروزی افزایش یافته است، با این حال ادبیات پژوهشی در تبیین شرایط و پیامدهای زیربنایی آن همچنان پراکنده باقی مانده است. پژوهش حاضر به یکپارچه‌سازی و شفاف‌سازی پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا در بسترهای سازمانی پرداخته است. این مطالعه با استفاده از رویکرد نظام مند و فراترکیب کیفی با پیروی از مراحل Sandelowski and Barroso (2007)، نتایج پژوهش ها و مطالعات پیشین را تحلیل نموده است. نوآوری این پژوهش در ارائه یک چارچوب چندسطحی و جامع است که برای نخستین بار، پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا را به طور هم‌زمان و یکپارچه در قالب یک مدل فراترکیب ساختاریافته تبیین می کند. در این فرایند بمنظور سنجش روایی مطالعه از برنامه ارزیابی انتقادی یا کاسپ و بمنظور سنجش روایی فرایند گزارش دهی از دستورالعمل پریسما استفاده گردید که طی آن ۱۸۳ منبع علمی معتبر شناسایی و ۵۲ عنوان پژوهشی مورد بررسی نهایی قرار گرفت. از طریق کدگذاری سه مرحله ای، کدهای اولیه استخراج شده و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی پیشایندها در سطح اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی و پیامدها در سطح سازمانی، گروهی و فردی پرداخته شد. پایایی الگوی پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی و روایی آن نیز با روش Sandelowski and Barroso (2007) سنجیده شد و نتایج بدست آمده حاکی از رضایت بخش بودن این مقادیر بودند.

کلیدواژه‌ها: رهبری کثرت گرا[1]، کثرت‌گرایی[2]، وحدت‌گرایی[3]، مدیریت تنوع[4] و تعارض[5].

آماده انتشار

[1] .pluralism leadership
[2] .pluralism
[3]. unitarianism
4 .diversity management
[5].conflict

مقدمه

در دنیای کنونی، سازمان‌ها با پدیده‌ای فراگیر تحت عنوان تنوع منابع انسانی مواجه‌اند؛ پدیده‌ای که ابعادی چندگانه همچون سن، جنسیت، مذهب، قومیت، ارزش‌ها و باورها را در بر می‌گیرد (پاکروح و همکاران، ۱۴۰۲). بزرگ ترین چالش و از طرفی بزرگ ترین فرصت برای مدیران قرن حاضر، تنوع می باشد (Shaker.,2016) . این تنوع و تفاوت ها به طرز عجیبی مهم و ارزشمند بوده و چنانچه به صورت اصولی و صحیح، مدیریت گردند منجر به خلاقیت و نوآوری می‌شوند (Riccacci.,2021). در واقع سازمان های مدرن نیازمند نوعی از رهبری هستند که قادر باشد تنوع دیدگاه ها، ارزش ها و منافع را به بهترین شکل ممکن مدیریت کند. در این میان، نقش رهبری در هدایت و جهت‌دهی به این تنوع و نیز کنترل تعارضات سازمانی حیاتی و حائز اهمیت می‌باشد. چارچوب سبک رهبری کثرت‌گرا برای سازمان‌هایی است که در شرایط پیچیده و محیط پویای کنونی مشغول به فعالیت می باشند. (Alvarez & Viswanathan,2026). رهبران کثرت گرا، اعضای گروه و سازمان را تشویق می‌نمایند تا نظریات و ایده‌های خود را به سمع و نظر همگان برسانند و فضایی را فراهم نمایند که در آن، افراد برای اختلاف نظرها ارزش قائل هستند (Ashikali et al.,2020)؛ چرا که چنانچه اعضای سازمان احساس کنند که نمی‌توان با صراحت نظراتشان را در رابطه با مشائل مهم بیان کنند، نمی‌توان به کثرت‌گرایی رسید (Morinson et al.,2017).در چنین بستری، رهبری کثرت‌گرا به‌عنوان رویکردی نوین در نظریه‌های رهبری پدیدار شده است؛ رویکردی که بر پذیرش و ارزش‌گذاری بر تفاوت‌ها و دیدگاه‌های متنوع اعضای سازمان تأکید دارد (گلبهاری و فضلیان، ۱۴۰۲). رهبران کثرت‌گرا استعدادهای گوناگون افراد را به منزله یک مزیت رقابتی دانسته و با الهام بخشی به افراد در صدد هستند تا عملکرد فردی و سازمانی را به سمت یک چشم انداز مشترک سوق دهند (Randel et al.,2018). این نوع سبک رهبری در تضاد با نگرش وحدت‌گرا[1] قرار دارد که تمامی افراد سازمان را دارای اهداف و منافع یکسان می‌پندارد و تعارض را پدیده‌ای منفی می‌داند (Connoly.,2005). کثرت‌گرایی سازمانی همچون یک شمشیر دولبه ای در حالی که می‌تواند عملکرد نهادی و مشارکت کارکنان را افزایش دهد، نیازمند استراتژی‌های رهبری آگاهانه، سازگار و حساس به تعارضات می باشد(Adwdeji & Prince,2026). در واقع، سبک رهبری کثرت گرابر این اصل استوار است که تنوع و وجود مخالفت و تعارض بعنوان ارزش‌هایی تلقی می‌شوند

که جوامع و سازمان‌ها را غنی‌تر می‌سازند (Folko et al.,2024). در این میان، توسعه و ترویج تاب‌آوری در سطوح فردی و اجتماعی بعنوان پایه و اساسی بمنظور تقویت کثرت‌گرایی عمل می‌نماید (Jayawickrema et al.,2025).

رهبری کثرت‌گرا صرفاً بر مدیریت اختلافات تمرکز ندارد، بلکه هدف اصلی آن خلق فضایی است که در آن تنوع و تفاوت‌ها به‌عنوان منبعی ارزشمند برای یادگیری، خلاقیت و انسجام اجتماعی تلقی شوند. چنین رهبرانی در پی ساختن پل‌های ارتباطی میان گروه‌های مختلف در سازمان هستند تا از تبدیل اختلاف‌نظرها به تعارضات مخرب جلوگیری شود (Bolden & Rengan., 2023). سازمان‌ها و رهبران کثرت‌گرا باید فعالانه نسبت به مقاومت در برابر تغییر واکنش نشان دهند و نظریه‌هایی را که نسبت به تفاوت‌ها توجهی ندارند، کنار گذارند(Turn hout.,2025)؛چراکه درک و پذیرش تجارب، دیدگاه‌ها و دستاوردهای متنوع افراد، مبنایی برای ایجاد تعاملات سازنده و ثمربخش می‌باشد(Longino.,2025).

اعتقاد به کثرت‌گرایی، پذیرش و احترام به دیدگاه‌های گوناگون افراد بمنظور درک حقیقت است. رهبری کثرت‌گرا ضمن پذیرش طبیعی بودن تعارضات سازمانی، بر جنبه‌های مثبت و سازنده‌ی مدیریت تعارض تمرکز دارد(Teke.,2022). تعارض در این نگاه، نه تهدید، بلکه فرصتی برای رشد و بازنگری در فرآیندهای سازمانی است. رهبران اثربخش کسانی‌اند که قادرند شدت تعارضات را سنجیده و واکنش خود را متناسب با موقعیت تنظیم کنند تا انسجام تیمی و عملکرد سازمان بهبود یابد (Michelakis.,2025).

در دیدگاه رهبران کثرت‌گرا، تفاوت‌ها اساس نوآوری و عدالت تلقی می‌شوند و هر فرد فرصتی برابر برای مشارکت در امور سازمان دارد (Spanu & Gill.,2022). در واقع کثرت‌گرایی هم شرط عدالت و هم نتیجه عدالت قلمداد می‌شود (Turn hout.,2025). در این مسیر، رهبری متواضعانه می‌تواند بستری مناسب برای شکل‌گیری رهبری کثرت‌گرا باشد؛ چراکه رهبر متواضع با اذعان به محدودیت‌های خویش، به ایده‌ها و توانمندی‌های پیروان ارزش می‌نهد، فضای یادگیری مشترک می‌آفریند و فاصله قدرت را کاهش می‌دهد (Lee et al.,2021).درحقیقت،کلیدتوا ضع، پذیرفتن ا شتباهات ا ست (Todorvic.,2021). رهبران متواضع بر این عقیده استوارند که برتر از دیگران نیستند. چنین رهبرانی به‌جای سرزنش دیگران، م سئولیت ا شتباهات را می‌پذیرند و با ایجاد فرهنگی مبتنی بر یادگیری و همدلی، موجب رشد سازمان می‌شوند (Class.,2022).

اهمیت رهبری کثرت‌گرا را نمی‌توان صرفاً به افزایش تنوع نیروی انسانی و ضرورت مدیریت تفاوت‌های فردی تقلیل داد؛ بلکه این مفهوم به یکی از مسائل بنیادی‌تر در نظریه و عمل سازمانی، یعنی چگونگی ایجاد انسجام در شرایط ناهمگونی، مربوط می‌شود. سازمان‌ها بمنظور دستیابی به اهداف خود به میزانی از همگرایی نیاز دارند، اما این همگرایی چنانچه از طریق حذف، نادیده گرفتن یا به حاشیه راندن دیدگاه‌های متفاوت حاصل شود، می‌تواند بخشی از ظرفیت شناختی و اجتماعی سازمان و کارکنان را از بین ببرد. از سوی دیگر، پذیرش نامحدود تفاوت‌ها بدون در نظر گرفتن سازوکارهای لازم بمنظور هماهنگی و مدیریت تعارضات نیز می‌تواند به پراکندگی اهداف و تضعیف همکاری منجر شود. از این دیدگاه، مسئله رهبری کثرت گرا در سازمان‌های مدرن و متنوع امروزی، انتخاب میان دو رویکرد یکسان سازی و یا تفاوت نیست؛ بلکه یافتن شیوه‌ای بمنظور حفظ انسجام سازمانی در عین به‌رسمیت‌شناختن و بهره‌گیری از تفاوت‌هاست. رهبری کثرت‌گرا دقیقاً در نقطه تلاقی این دو ضرورت قرار می‌گیرد.

با وجود اهمیت روزافزون رهبری کثرت گرا، جستجوهای نظری در تحقیقات نظری انجام شده مدیریت در سطح کشور نشان می‌دهد که موضوع رهبری کثرت‌گرا تاکنون کمتر مورد مطالعه و واکاوی قرار گرفته است. علاوه بر آن تاکنون پژوهشی در راستای بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا صورت نپذیرفته است. این در حالی است که سازمان‌ها در ایران به‌واسطه‌ی ساختار قومی، فرهنگی و زبانی متنوع خود، نیاز مبرمی به تقویت این نوع سبک رهبری دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، تمرکز افراطی بر اقتدار سلسله‌مراتبی، وحدت‌گرایی و یک‌سونگری مدیران، مانعی در مسیر تحقق کثرت‌گرایی و عدالت سازمانی ایجاد کرده است (شجاعیان، ۱۴۰۰). پژوهش‌های اندک داخلی صورت گرفته در راستای رهبری کثرت‌گرا که هر یک از آن‌ها به موضوع یاد شده از جنبه‌ای خاص نگریسته و هر پژوهش نتیجه خاص خود را با توجه به جامعه آماری محدود خود ارائه نموده است ؛ به همین دلیل درک پراکنده‌ای از موضوع شکل گرفته است. ارزش علمی و نوآوری پژوهش حاضر در رفع خلاءهای نظری و روش‌شناختی موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی نهفته است. در حالی که اکثر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه بر ابعاد سنتی رهبری متمرکز هستند، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد فراترکیب نظام‌مند و بکارگیری پروتکل هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، فراتر از مطالعات

تک‌بعدی رفته و تعاملات متقابل پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا را در قالب یک مدل چندسطحی (اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی) تبیین می نماید. نوآوری ویژه این پژوهش، ارائه یک لنز مفهومی نوین بمنظور گذار از ساختارهای سنتی و وحدت‌گرای سازمانی به سمت ساختارهای کثرت‌گرا است که در آن «مدیریت تنوع» و «مدیریت تعارض» نه به عنوان چالش‌های مخلِ سازمان، بلکه به عنوان محرک‌های اصلی خلاقیت، عدالت سازمانی و شنیدن آوای کارکنان صورت‌بندی شده‌اند. این چارچوب یکپارچه منبعی بومی و کاربردی برای سیاست‌گذاری‌های کلان مدیریتی در سازمان‌های پویا و چندفرهنگی کشور فراهم می‌سازد. از این رو نوآوری پژوهش حاضر در بررسی توامان پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا، ارائه چارچوبی منسجم بمنظور تبیین روابط میان آن‌ها و نیز تحلیل این مفهوم در بستر سازمان‌های ایران و تمرکز بر اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و ساختاری از دیگر جنبه‌های نوآورانه این پژوهش به شمار می‌رود. بدیهی است که در این باره ضرورت دارد نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین بمنظور هدایت هرچه بهتر اذهان ذی‌نفعان و مخاطبین پژوهش حاضر از جمله مدیران، دست اندر کاران حوزه منابع انسانی، صاحبان کسب و کارها، دانشجویان و پژوهشگران علاقه مند به رشته مدیریت و سایر رشته‌های مرتبط در حوزه علوم انسانی و جهت‌دهی صحیح به روند تحقیقاتی در این باره تجمیع، پالایش و طبقه بندی شود.

رویکرد فراترکیب ، بهترین رویکرد پژوهشی بمنظور بررسی و تحلیل انبوهی از داده‌های کیفی در خصوص یک موضوع و یکپارچه سازی آن در یک قالب مشخص و مدون می باشد و این امکان را می‌دهد که یافته‌های مطالعات پیشین انجام شده را با هم ترکیب کرده و به یک چارچوبی نظام مند، دسترسی پیدا کرد (تیموری و مباشری،۱۴۰۳). در نتیجه استفاده از روش فراترکیب بستر مناسبی برای ارائه چارچوبی جامع و توسعه دانش نظری در این زمینه را فراهم می‌سازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف کثرت‌گرایی

لغت پلورال[1] به معنای تکثر، تعدد و چندگانگی و پلورالیسم[2] به معنای گرایش به تعدد می باشد (Yildirim & Turan.,2023). فرهنگ آکسفورد، کثرت‌گرایی را زندگی در جامعه‌ای متشکل از گروه‌های نژادی متعدد، دانسته است (گلبهاری و فضلیان،۱۴۰۳). کثرت گرایی اصطلاحا به معنی گرایش به اصول متعدد و نقطه مقابل وحدت‌گرایی می‌باشد (سبحانی،۱۳۸۵). در ادبیات سازمانی، وحدت‌گرایی و کثرت‌گرایی دو رویکرد متفاوت نسبت به ماهیت سازمان، منافع ذی‌نفعان و نقش تعارض در سازمان هستند. رویکرد وحدت‌گرا سازمان را مجموعه‌ای نسبتاً یکپارچه می‌داند که اعضای آن در اهداف و منافع خود با یکدیگر اشتراک دارند؛ ازاین‌رو، تعارض میان مدیریت و کارکنان عمدتاً ناشی از سوءتفاهم، ضعف ارتباطات یا اختلال در فرایندهای مدیریتی تلقی می‌شود. در مقابل، رویکرد کثرت‌گرا سازمان را عرصه تعامل گروه‌های مختلف با منافع و دیدگاه‌های متنوع می‌داند و تعارض را پدیده‌ای طبیعی و بالقوه مشروع در روابط سازمانی تلقی می‌کند. بنابراین، تفاوت اصلی این دو رویکرد در نحوه تلقی آنها از میزان اشتراک منافع و مشروعیت تفاوت دیدگاه‌هاست؛ وحدت‌گرایی بر همگرایی و هدف مشترک تأکید دارد، در حالی که کثرت‌گرایی بر پذیرش تفاوت، تکثر منافع و مدیریت سازنده تعارض تأکید می‌کند. در نتیجه در رویکرد وحدت‌گرا، رابطه میان مدیریت و کارکنان عمدتاً بر پایه منافع مشترک و اهداف همسو در نظر گرفته می‌شود، در حالی که رویکرد کثرت‌گرا وجود هم‌زمان منافع مشترک و متعارض میان طرفین را به رسمیت می‌شناسد و تعارض را بخشی طبیعی از روابط سازمانی تلقی می‌کند.(Kaufman et al., 2021)

کثرت‌گرایی سازمانی به همزیستی دیدگاه‌ها،فرهنگ ها و ارزش‌های کارکنان در یک سازمان اشاره دارد و رهبران را ملزم می‌کند تا تعاملات پیچیده بین گروه‌های مختلف ذینفع را هدایت کنند و در عین حال همسویی با اهداف سازمانی را تضمین نمایند(Adwdeji & Prince,2026). رهبری کثرت‌گرا دیگر یک گزینه اختیاری نیست، بلکه ضرورتی راهبردی برای سازمان‌هایی به شمار می‌آید که در جستجوی بقا و کامیابی در جهان پیچیده و پویای امروزند. کثرت‌گرایی همزیستی دو یا چند نهاد در کنار یک دیگر را تایید و تقلیل آن‌ها به یک دیگر یا به یک نهاد سومی را رد می‌نماید (Alexandrova& Mitchell ,2021).

---

[1] .plural
[2] .pluralism

کثرت‌گرایی در سازمان‌ها چالشی برای اقدام جمعی است که نه تنها دیدگاه‌های واگرا را به نیرویی قدرتمند تبدیل می‌کند، بلکه بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را نیز تسهیل می‌کند(Adwdeji & Prince,2026). در واقع رهبری کثرت‌گرا رویکردی نهادی به رهبری را پیش می گیرد که نحوه سازماندهی اقتدار، دانش و تصمیم‌گیری را در مدیریت سازمان گسترش می‌دهد (Alviderz & Viswanathan.,2026) .

در عصر جهانی‌شدن و شتاب روزافزون تحولات فناورانه، سازمان‌ها با مجموعه‌ای از چالش‌ها و فرصت‌های گسترده روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، بهره‌گیری از رویکرد رهبری کثرت‌گرابه‌عنوان ابزاری مؤثر برای استفاده بهینه از تنوع و تفاوت‌ها اهمیت کلیدی می‌یابد.در یک سازمان متنوع از منابع انسانی، مجموعه‌ای عظیم از تجربیات و ایده‌های خلاقانه موجود است. به همین دلیل خلاقیت و نوآوری در چنین سازمانی در بالاترین سطح خود قرار دارد. همین امر به نوبه خود بهره وری سازمان را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی مدیران وظیفه دارند جوی را فراهم کنند که در آن اعضاء احساس ارزشمند بودن داشته و در امور سازمان مشارکت نمایند (Mashhadi.,2020).

پژوهش‌های پیشین حاکی از این نکته است که اعتقاد به کثرت‌گرایی می‌تواند مقدمه‌ای برای بر طرف نمودن و حل بسیاری از منازعات اجتماعی باشد (گلپهاری و فضلیان، ۱۴۰۳). تنوع در منابع انسانی، نوآوری‌های ذهنی و اندیشه‌های خلاقانه‌ای را وارد سازمان می‌کند که در نهایت موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود (رحمانی و قادری، ۱۴۰۲).

در محیط‌های رقابتی که فشار برای عملکرد و تمایز[1] وجود دارد، خلاقیت می‌تواند انگیزه کارکنان را در مواجهه با محدودیت‌های زمانی تشدید کند (Michelakis.,2025). به‌عنوان نمونه، جو سازمانی رقابتی مبتنی بر تعالی، موفقیت و ابتکار عمل کارکنان را برمی‌انگیزد تا برای کسب موفقیت و منابع بیشتر، از دیگران پیشی گیرد (Spark et al.,2021). از دیدگاه نظری، کثرت‌گرایی در پی حفظ تنوع در ساختارها می‌باشد تا بدین‌وسیله به پیچیدگی‌های موجود احترام گذاشته و به عدم قطعیت در سنجش و اعتبار نتایج اذعان کند (Mitchell.,2020). رهبران کثرت‌گرا باور دارند که تعدد دیدگاه‌ها و وجود مخالفت‌ها ارزش‌هایی هستند که به پویایی و غنای سازمان‌ها می‌افزایند (Folko et al.,2024). به عبارت دیگر امروزه سازمان‌ها از عناصر متعدد و متنوعی تشکیل شده اند و تحقق اثربخشی و بهره–

[1] .distinction

وری سازمان‌ها در دنیای پر رقابت امروزی در گرو بکارگیری طیف وسیعی از نظریه‌ها و رویکردهای متنوع می‌باشد (morgan.,2004).

هنگامی که افراد قادر نباشند ایده‌ها و نظریات خود را بیان کنند و سکوت پیشه نمایند؛ اغلب این تصور و ذهنیت را از خود دارند که آنان همچون چرخ دنده‌هایی در سازمان هستند که هیچ گونه اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند (محرفان و همکاران،۱۴۰۳). با چنین تصوراتی افراد به سطح بالایی از ترس، نارضایتی، افسردگی و اضطراب می‌رسند که همین امر منجر به کاهش میزان علاقه و تعهد افراد به کار و سازمان می گردد (نصیری و همکاران، ۱۳۹۹).

در این میان، رهبران با تکیه بر رهبری متواضعانه به‌عنوان یکی از مولفه‌های بنیادین رهبری کثرت گرا فضایی باز و احترام‌آمیز ایجاد می کنند که به‌طور مستقیم در مدیریت تعارضات و ارتقای مشارکت مؤثر نقش دارد. چنین رهبرانی معمولاً تمایل دارند روابطی غیررسمی و صمیمی با پیروان برقرار کرده و از رشد حرفه‌ای و شخصیتی آنان حمایت کنند . رهبران متواضع، از خودآگاهی مناسبی برخوردار بوده، اشتباهات خود را پذیرا هستند و قابلیت ها، توانایی ها و نقش آفرینی های دیگران را مورد تحسین قرار می دهند (عابد و همکاران،۱۴۰۴). برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند بر آموزش و فراگیری رهبران به چگونگی خودآگاهی بیش تر، گوش دادن فعال و پذیرا بودن برای بازخورد و یادگیری کمک نماید (Chandler et al.,2024).

در ادبیات مدیریت و مطالعات رفتارسازمانی، معمولا دو مفهوم رهبری فراگیر[1] به جای هم به کار می رود. این در حالی است که این دو مفهوم باهم تفاوت هایی دارند. در جدول ۱ به تفاوت های رهبری کثرت گرا و رهبری فراگیر پرداخته شده است.

[1].Inclusive leadership

جدول۱. تفاوت رهبری کثرت گرا و رهبری فراگیر

شاخص های مقایسه	رهبری کثرت گرا	رهبری فراگیر
تمرکز اصلی	توزیع و پراکندگی قدرت	ایجاد حس تعلق و مشارکت
هدف نهایی	جلوگیری از تمرکز زدایی و مدیریت تضاد منافع	ارتقای امنیت روانی و بهره گیری از تنوع میان افراد
پارادوکس اصلی	یکپارچگی در عین کثرت	تاکید بر تفاوت ها بمنظور دستیابی به اهداف مشترک
رابطه دو مفهوم	مفهوم گسترده تر، توجه به تکثر و آوای کارکنان	مفهوم جزئی نر، یکی از رویکردهای مشخص برای تبدیل تنوع به مشارکت و احساس تعلق سازمانی

در مجموع، رهبری کثرت‌گرا صرفاً یک سبک مدیریتی نیست، بلکه چارچوبی نظری و فراگیر است که با تلفیق مفاهیم مدیریت تنوع[۱] (Spanu &Gill,2022)، مدیریت تعارض[۲] (Wolf,2020)، وحدت‌گرایی (Stone,2021)، و ویژگی‌های شخصیتی کلیدی همچون فروتنی و تواضع[۳]، سازمان‌ها را در مسیر رشد و توانمندی در محیط‌های چالش‌برانگیز یاری می‌کند (Chandler et al.,2020).

با توجه به اهمیت شناخت همه جانبه و دقیق مفهوم کثرت‌گرایی، پژوهش حاضر با یک دیدگاه وسیع‌تر به بررسی موارد مندرج در تعداد زیادی از آثار پژوهشی پرداخته و ضمن پالایش اطلاعات به دست آمده، یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین را به صورت منسجم در قالب یک الگو ارائه نموده است. پژوهش حاضر با تمرکز بر ارائه یک خروجی نهایی، نیاز به جستجو در آثار متعدد مرتبط با موضوع کثرت‌گرایی را تا حد زیادی برطرف کرده و در راستای دستیابی به آگاهی و درک عمیق‌تر در این حوزه عمل کرده است.

پیشینه تجربی پژوهش

Alvarez & Viswanathan (2026) پژوهشی تحت عنوان «چارچوب رهبری کثرت گرا» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از سبک رهبری کثرت‌گرا واکنشی به شرایط پیچیده اجتماعی است و برای مدیریت و رهبری پیچیدگی‌های عصر حاضر،

---

[1]. diversity management
[2] . conflict management
[3] .humility

سازمان نباید صرفا به تصمیمات مدیریتی فردی تکیه کند بلکه باید با استفاده از رهبران میدانی که با صنعت و جامعه در ارتباط هستند و انواع مختلف دانش اعم از دانش فنی و تجربه زیسته به یک توافق و معناسازی جمعی برسند.

Longino (2025) پژوهشی تحت عنوان «تعامل، کثرت‌گرایی و جامعه در بسترهای مناقشه آمیز» انجام داد. هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی و تبیین نقش مفاهیم تعامل، کثرت‌گرایی و جامعه در زمینه‌های مناقشه آمیز و مخصوصا در تعامل میان متخصصان و عامه مردم بود. این پژوهش در زمره مطالعات کیفی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر حدود ۳۰ نفر از بانوان روستای غجر و دانش آموزان و معلمان دبیرستان تجربی روستای مسعده و گروهی از ساکنین مربوط به پروژه‌های زیست محیطی. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کثرت‌گرایی تحت عنوان یک ابزار اجتماعی می‌تواند نقش قابل توجهی در برطرف نمودن تعارضات، شکل گیری خرد جمعی عمیق‌تر و توانمند سازی افراد جامعه داشته باشد که این امر مشروط به تعامل و گفت و گوی موثر در جامعه می‌باشد.

Turenhout (2024) پژوهشی تحت عنوان « دانش بهتر ممکن است: دگرگونی علم محیط زیست برای عدالت و کثرت‌گرایی» انجام داد. این پژوهش یک تحلیل انتقادی از علوم طبیعی ارائه می‌دهد. روش پژوهش توصیفی- تحلیلی و انتقادی است که بر مبنای نقد ادبیات موجود و نظریه‌های جامعه شناسی علم استوار است. این پژوهش بصورت مستقیم به یک جامعه آماری اشاره نمی‌کند، بلکه بیشتر بر نقد ساختارها، هنجارها و روندهای غالب در علوم طبیعی و رابطه آن با سیاست و جامعه تمرکز دارد. جامعه علمی و سیاستگذاران جامعه هدف اصلی این پژوهش هستند. نتایج این پژوهش نشان داد که بمنظور دستیابی بهتر به دانش نیازمند اولویت‌دهی به عدالت اجتماعی و پذیرش کثرت گرایی هستیم. به بیان بهتر اگر میخواهیم علم در خدمت بشر و طبیعت باشد، می‌بایست رویکردهای انحصارگرایانه و قدرت محور را کنار بزنینم و به علم و دانش و مشارکت تمامی قشرها بویژه گروه‌های به حاشیه رانده شده احترام بگذاریم. مسلما این تغییرات تنها از طریق نقد، شجاعت، برقراری عدالت و توجه به کثرت‌گرایی امکان پذیر می‌باشد.

Dallmann (2024) پژوهشی تحت عنوان « حفظ کثرت‌گرایی، دیدگاه و اصول دموکراتیک: قانون مفاهیم تفرقه انگیز فلوریدا و راهبردهای مقابله با اجرای این قانون در آموزش کا۱۲ و آموزش عالی انجام داد. هدف از این پژوهش بررسی و نقد قانونی است که در ایالت فلوریدا تحت عنوان قانون آزادی فردی در سال ۲۰۲۲ به تصویب رسید. نتایج این پژوهش نشان داد که قانون مذکور در عوض تقویت تنوع دیدگاه‌ها و کثرت‌گرایی، آوای

اساتید و دانشجویان را در فرایند آموزشی ساکت کرده و اصول دموکراسی و آزادی بیان را تهدید می‌نماید.

Spanu &Gill (2023) پژوهشی تحت عنوان « از تنوع تا کثرت‌گرایی: آیا همه افراد در بر گرفته شده اند؟» انجام دادند. هدف از این پژوهش بررسی حرکت بخش خیریه در سطح بین الملل از تنوع به سمت کثرت‌گرایی می‌باشد. در واقع بخش خیریه باید از شعار تنوع فاصله بگیرد و پذیرش واقعی تفاوت ها، رسیدگی به تبعیض و اجرای مدیریت فراگیر و عدالت اجتماعی را در پیش بگیرد. نتایج این پژوهش نشان داد که پیشرفت به سمت کثرت‌گرایی فراگیر، شفافیت سازمانی، مشارکت افراد در امور سازمانی و تحقق عدالت اجتماعی امری ضروری می‌باشد.

Umoru & Omolayo (2023) پژوهشی تحت عنوان « بررسی تاثیر کثرت‌گرایی سازمانی بر اثربخشی رهبری در سازمان‌های خصوصی و دولتی منتخب در شهر جوس، نیجریه» انجام دادند. این مطالعه با تکیه بر دیدگاه چند پارادایمی انجام شد تا نشان دهد چگونه تنوع افراد از لحاظ (سن، جنس، تجربه کاری، نژاد، قومیت، تحصیلات، مذهب، وضعیت تاهل و مرتبه شغلی) در سازمان می‌تواند بر اثربخشی رهبری تاثیر بگذارد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان چهار سازمان در شهر جوس نیجریه بود. نتایج این مطالعه نشان داد که کثرت‌گرایی منابع انسانی بطور معناداری اثربخشی رهبری را پیش بینی می‌کند و رهبران سازمان‌ها می‌بایست با استفاده از سبک رهبری کثرت‌گرا به بهبود و توسعه سازمان کمک نمایند. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول۲. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

نویسنده	مهم ترین یافته ها
Alvarez & Viswanathan (2026)	استفاده از سبک رهبری کثرت‌گرا واکنشی به شرایط پیچیده اجتماعی است و برای مدیریت و رهبری پیچیدگی‌های عصر حاضر، سازمان نباید صرفا به تصمیمات مدیریتی فردی تکیه کند بلکه باید با استفاده از رهبران میدانی که با صنعت و جامعه در ارتباط هستند و انواع مختلف دانش اعم از دانش فنی و تجربه زیسته به یک توافق و معناسازی جمعی برسند.
Longino (2025)	کثرت‌گرایی تحت عنوان یک ابزار اجتماعی می‌تواند نقش قابل توجهی در برطرف نمودن تعارضات، شکل‌گیری خرد جمعی عمیق‌تر و توانمند سازی افراد جامعه داشته باشد که این امر مشروط به تعامل و گفت و گوی موثر در جامعه می‌باشد.
Turenhout (2024)	اگر میخواهیم علم در خدمت بشر و طبیعت باشد، می‌بایست رویکردهای انحصارگرایانه و قدرت محور را کنار بزنینم و به علم و دانش و مشارکت تمامی قشرها بویژه گروه‌های به حاشیه رانده شده احترام بگذاریم. مسلما این تغییرات تنها از طریق نقد، شجاعت، برقراری عدالت و توجه به کثرت‌گرایی امکان پذیر می‌باشد.

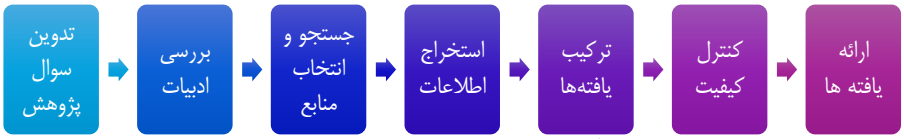
نویسنده	مهم ترین یافته ها
Dallmann (2024)	تقویت دموکراسی در عوض تقویت تنوع دیدگاه‌ها و کثرت‌گرایی، آوای اساتید و دانشجویان را در فرایند آموزشی ساکت کرده و اصول دموکراسی و آزادی بیان را تهدید می‌نماید.
Spanu & Gill (2023)	پیشرفت به سمت کثرت‌گرایی فراگیر، شفافیت سازمانی، مشارکت افراد در امور سازمانی و تحقق عدالت اجتماعی امری ضروری می‌باشد.
Umoru & Omolayo (2023)	کثرت‌گرایی منابع انسانی بطور معناداری اثر بخشی رهبری را پیش بینی می‌کند و رهبران سازمان‌ها می‌بایست با استفاده از سبک رهبری کثرت‌گرا به بهبود و توسعه سازمان کمک نمایند

روش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و با توجه به ماهیت و روش تحلیل داده ها، در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می گیرد. در این پژوهش به منظور ارائه الگوی رهبری کثرت‌گرا در سازمان‌ها از روش فرا ترکیب استفاده شده است. فراترکیب به‌عنوان یکی از رویکردهای فرامطالعه، زمانی به‌کار می‌رود که شواهد و داده‌های مرتبط با یک پدیده یا موضوع معیّن دارای پراکندگی و ناهمگونی قابل توجهی باشند (Bench & Day.,2010) در چنین شرایطی، فراترکیب این امکان را برای پژوهشگران فراهم می‌سازد که با ادغام و تلفیق یافته‌ها و داده‌های موجود، به استخراج و ارائه چارچوب‌ها، مدل‌ها یا الگوهای نوین درباره موضوع مورد بررسی دست یابند (Böhn & Deutscher.,2022).

با توجه به اینکه رهبری کثرت‌گرا مفهومی است که از منظرهای متعددی مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج متنوعی پیرامون پیشایندها و پیامدهای آن در ادبیات پژوهش مطرح شده است، به‌کارگیری روش فراترکیب می‌تواند با ارائه چارچوبی نظام‌مند در خصوص پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا، افق‌های تازه‌ای در این عرصه بگشاید. بر این اساس، در تحقیق حاضر رویکرد هفت‌مرحله‌ای(2007) Sandelowski and Barroso جهت مدل‌سازی عوامل زمینه‌ساز و نتایج مربوط به رهبری کثرت‌گرا (مطابق شکل ۱) به کار گرفته شده است. همچنین، برای تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف پژوهش، از روش تحلیل مضمون به عنوان ابزار اصلی بهره گرفته شده است.

شکل ۱. مراحل فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007)



رابطه (۱) $\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{کل کدها}} \times ۱۰۰$

یافته‌ها

گام نخست: تدوین سؤال‌های پژوهش

در پژوهش‌های مبتنی بر فراترکیب، پس از تعیین هدف یا اهداف مطالعه، مرحله‌ی اولیه شامل مشخص‌سازی سؤال‌های اصلی پژوهش است. این مرحله از جمله مزایای کلیدی رویکرد فراترکیب به شمار می آید. از این رو، در راستای دستیابی به هدف تحقیق و با توجه به دستورالعمل‌های فراترکیب، ابتدا پرسش‌های کلیدی در جدول (۳) تدوین گردید:
پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا در سازمان چیست؟

جدول۳. سوالات پژوهش

سوالات اصلی پژوهش چیست (what)	پیشایندهای سبک رهبری کثرت گرا در سازمان کدام اند. پیامدهای رهبری کثرت گرا در سازمان چیست.
چه چیزی بررسی می شود (what)	پیشایندها و پیامدهای کثرت گرایی در سازمان چیست.
پژوهش در چه جامعه آماری انجام می‌شود (who)	در این پژوهش، بمنظور ارتقای اعتبار علمی و کیفیت منابع مطالعه شده و همچنین تمرکز بر مباحث نوین در جامعه علمی، از استناد به مقالات نامرتبط و گزارشات غیر علمی اجتناب گردید.
پژوهش در چه محدوده زمانی انجام می‌شود (when)	مقالات چاپ شده به زبان فارسی از سال ۱۳۸۵تا۱۴۰۴ مقالات چاپ شده به زبان انگلیسی از سال ۱۹۶۰تا۲۰۲۶
روش تحلیل داده‌ها چیست (how)	روش تحلیل مضمون

گام دوم: مرور ادبیات و جستجوی منابع

در مرحله دوم، بمنظور دستیابی به منابع معتبر، جستجوی نظام مندی در نشریات علمی صورت گرفت. از آنجا که مرور نظام مند ادبیات، فرایندی هدفمند بمنظور شناسایی و تحلیل انتقادی آثار پیشین است (Tolkes,2018)، این روش به پژوهشگران کمک می کند تا با رویکردی ساختاریافته، شواهد موجود را تلفیق کرده و پایه و اساسی علمی برای پژوهش خود بنا کنند. پس از تعریف پرسش های پژوهش، نوع مطالعات و معیارهای انتخاب منابع، بررسی و مورد بازبینی قرار گرفت. فهرست پایگاه های اطلاعاتی و کلیدواژه های بکار رفته در این جستجو در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول٤. کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده		کلیدواژه‌های مورد استفاده در فرایند جستجو	
فارسی	انگلیسی	فارسی	انگلیسی
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)، مگ ایران، نورمگز، سیویلیکا، پورتال جامع علوم انسانی،SID ، گنج	Google, google scholar, Science Direct, Emerald Insight, SCOPUS, Web of Science, scopus	رهبری کثرت گرا کثرت گرایی کثرت گرایی سازمانی رهبران کثرت گرا پلورالیسم رهبری فراگیر	Pluealism leadership, pluralism Organizational pluralism, pluralistic leaders plutalism inclusive leadership

گام سوم: ارزیابی و گزینش منابع

در این مرحله، منابع شناسایی‌شده بر اساس معیارهایی نظیر اعتبار، دقت و کاربرد و همچنین میزان مرتبط بودن با مفاهیم اصلی پژوهش،مقالات با استفاده از برنامه ارزیابی انتقادی[1] یا همان چک لیست های استاندارد کاسپ[2] مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند تا اطمینان حاصل شود که داده های استخراج شده از منابع معتبر، دارای سوگیری حداقلی[3] هستند. همچنین بمنظور گزارش دهی مراحل جست و جو، غربالگری و گزینش مطالعات، از دستورالعمل پریسما[4] پیروی شد.در این مرحله ۱۸۳ منبع یافت شده است که با توجه به عنوان، چکیده و محتوای منابع، متناسب با موضوع اصلی و هدف پژوهش، ۵۲ منبع واجد شرایط

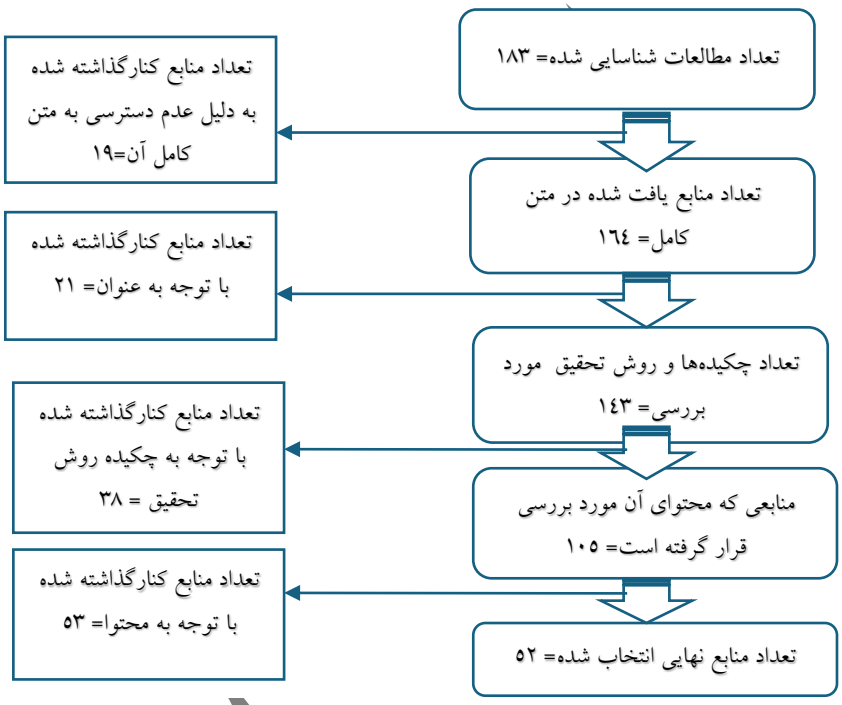
[1].Critical Appraisal Skills Programme
[2] .Casp
[3].Bias
[4] .Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

تشخیص داده شده و برای استفاده در پژوهش انتخاب شدند. جزئیات فرایند ارزیابی و انتخاب در شکل(۲) نمایش داده شده است.

شکل۲. فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب

مناب

ع



گام چهارم: استخراج اطلاعات (شناسایی کدهای اولیه)

در مرحله چهارم، منابع منتخب با دقت بررسی و از این طریق پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا به عنوان کدهای اولیه استخراج گردید. در این مرحله در مجموع **۲۳۳** کد اولیه شناسایی شد جدول(۵)، نمونه‌ای از نتایج حاصل از این مرحله از پژوهش را نشان میدهد.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای رهبری کثرت گرا	پیامدهای رهبری کثرت‌گرا
۱	Spanu & gil(2023)	تنوع ساختاری	بهبود نوآوری و خلاقیت تیمی
۲	Turen hout (2024)	منیاز به مشارکت افراد در امور	افزایش گفتمان سازمانی
۳	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
۲۳۱	Spanu & Gill(2019)	عدالت جنسیتی در تصمیم‌گیری‌ها	کاهش تبعیض نهادی
۲۳۲	Allen et al (2025	فرهنگ سازمانی	افزایش موفقیت سازمان در تحقق اهداف
۲۳۳	McGovern (2024)	منافع گروهی متعارض	تقویت توجه به تفاوت ها

گام پنجم: تحلیل و تلفیق یافته‌ها

در این مرحله، کدهای استخراج‌شده مربوط به پیشایندها با دقت مورد بازبینی قرار گرفتند. پس از حذف موارد تکراری، تلاش شد تا مقوله‌های شناسایی‌شده با توجه به شباهت‌های معنایی و مفهومی در قالب مولفه‌های مشخص و متمایزسازمان‌دهی شوند. نمونه‌ای از نحوه این دسته‌بندی در جدول (۶) نمایش داده شده است.

جدول ٦. نمونه‌ای از دسته بندی کدهای مربوط به پیشایندهای رهبری کثرت گرا

مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
مشارکت	تعامل	تنوع	تنوع ساختارها
	آزادی بیان		تعدد منافع ذی نفعان
	حکمرانی مشارکتی		تنوع جنسیتی

پس از سازماندهی تمامی مقوله‌ها در قالب مولفه‌های مشخص و منحصربه‌فرد، این مولفه‌ها با توجه به اشتراکات مفهومی در چند بعد کلیدی طبقه‌بندی شدند و بر اساس آن، مدل مفهومی پیشایندهای رهبری کثرت‌گرا تدوین گردید.

جدول ۷. پیشایندهای رهبری کثرت گرا

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله	منبع
عوامل اجتماعی	فرهنگ جامعه	روابط اجتماعی	Foss (2023) Kaufman et al (2021) Longino (2025) Chan et al (2024)
		حمایت های اجتماعی	Allen et al (2025)
		تنوع فرهنگی، سیاسی،اقتصادی	پاکروح و همکاران (۱۴۰۲) درویش پور (۱۳۹۰) Al-Emadi & Al-Kuwari (2023)
		سنت، آداب و فرهنگ جامعه	درویش و همکاران (۱۳۹۰)
		ساختار قدرت در جامعه	Alvarez &Viswanathan (2026) Turen hout (2024) شجاعیان (۱۴۰۰)
		تفاوت های قومی، زبانی، اعتقادی	درویش پور (۱۳۹۰) Mc Govern (2024) Umaru & Omolayo (2023) Bolden & Rengan (2023)
		همگرایی اجتماعی	Yates (2026)
		تنوع اجتماعی	پاکروح و همکاران (۱۴۰۲) Howse &Langille (2023)
	شرایط محیطی	حمایت های قانونی و سیاسی	Dallman (2024)
		نظام های حقوقی کثرت گرا	Dallman (2024)
		تغییرات پس از جنگ و بیماری	Jayawickrema (2025)
		انجمن های حقوقی متعدد	Turenhout (2024)
		تغییرات نهادی	Alvarez & Viswanathan (2026)
	ساختار قدرت در سازمان	ذینفعان متعدد	Bolden & Rengan (2023)
		شبکه رهبری	Jean et al (2001)
		ساختار تصمیم گیری تمرکز و عدم تمرکز	Alvarez & Viswanathan (2026) Jean et al (2001)
		پیچیدگی	Alvarez & Viswanathan (2026) Jean et al (2001)
	مدیریت تنوع	تنوع هنجاری	Turen hout(2024)
		تعدد منافع و ارزش ها	Alvarez & Viswanathan (2026 Lassman (2006)

آماده انتشار

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله	منبع
عوامل سازمانی		سلسله مراتب	شجاعیان (۱۴۰۰)
		پذیرش و مدیریت تفاوت ها	حسینی و قاسم پور (۱۴۰۲)
		تفاوت در ارزش ها و فرهنگ ها	پاکروح و همکاران (۱۴۰۲)
		توجه به اهداف متکثر اعضای سازمان	Mc Govern (2024)
		به رسمیت شناختن تفاوت ها	Kollen (2021) حسینی و قاسم پور (۱۴۰۲) زیویار (۱۳۹۸)
عوامل گروهی	ویژگی های شغل	گفت و گوی باز	Amalia (2026) Lassman (2006)
		انعطاف پذیری شغلی	Mughal & Khan (2023)
		وضوح چشم انداز و اهداف	Mughal & Khan (2023
		تاکید بر آوای کارکنان	Dallman (2024)
		اشتیاق شغلی	Bolden & Rengan (2023)
	ارتباطات	اهداف و ارزش های مشترک	Mughal & Khan (2023)
		تصمیم گیری مشارکتی	Mughal & Khan (2023)
		توانایی در نظر گرفتن تفاوت ها	پاکروح و همکاران (۱۴۰۲) Al-Emadi & Al-Kuwari (2023)
		روابط دو سویه رهبران با پیروان	اسکندری و همکاران (۱۴۰۲)
		تعاملات	Bolden & Rengan (2023)
عوامل فردی	ویژگی های رهبر	شبکه سازی غیر رسمی	شایگان و همکاران (۱۴۰۳)
		هوش هیجانی بالا	Esfandiari et al (2021)
		پراگماتیسم و مصلحت اندیش	Esfandiari (2021)
		عدم برخورداری از خصلت خود مختاری فردی	Alvarez & Viswanathan (2026)
		قدرت طلبی	Bolden & Rengan (2023)
	سبک رهبری	دانش رهبر	Alvarez & Viswanathan (2026)

امداد انتشار

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله	منبع
		مهارت های رهبر	Alvarez & Viswanathan (2026)
		تجربیات رهبر	Alvarez & Viswanathan (2026)
		قدرت رهبر	Bolden & Rengan (2023) Jean et al (2001)
		نگرش کثرت گرایانه	Bolden & Rengan (2023)
		اتقاد پذیری	Alvarez & Viswanathan (2026)
		تفویض اختیار	Alvarez & Viswanathan (2026)

در گام بعدی، پیامدهای رهبری کثرت‌گرا نیز مورد بررسی و پایش قرار گرفت و نسبت به دسته بندی این مقوله‌ها در قالب مولفه‌ها اقدام گردیده است. نمونه‌ای از دسته بندی انجام شده در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. نمونه‌ای از دسته بندی کدهای مربوط به پیامدهای رهبری کثرت گرا

مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
عوامل سازمانی بلند مدت	پایداری فرهنگی	عوامل سازمانی کوتاه مدت	همکاری و انتشار دانش میان اعضا
	افزایش توانمندی اعضای سازمان		بهبود کیفیت کار تیمی
	تقویت عدالت		بهبود ارتباطات
	افزایش رضایت مدیران و کارکنان		افزایش بهره وری
	تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری		تقویت روحیه تساهل و مدارا میان اعضا

سپس از طریق دسته بندی مولفه‌ها در قالب ابعاد، نسبت به مدل سازی پیامدهای رهبری کثرت‌گرا اقدام گردید. همانطور که در جدول ۹ قابل مشاهده است، پیامدهای رهبری کثرت‌گرا در ۳ بعد (مضمون اصلی)، ۶ مولفه (مضمون فرعی) و ۳۸ مقوله دسته بندی شده است.

جدول۹. پیامدهای رهبری کثرت گرا

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله‌ها	منبع
سازمانی	بلند مدت	افزایش غنای فرهنگ سازمان	Al-Emadi & Al-Kuwari (2023) Bolden & Rengan (2023)
		افزایش همسویی اهداف افراد با اهداف سازمانی	دانیالی (۱۳۹۹) Kaufman (2021)

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله‌ها	منبع
		افزایش انعطاف‌پذیری[1] و چابکی[2] سازمان	Lassman (2006)
		افزایش تاب‌آوری[3] سازمانی	Turenhout(2024)
		کاهش گلوگاه‌های تصمیم گیری	Tallent & Zabala(2024)
		افزایش رضایت و وفاداری اعضا	Lassman (2006)
		افزایش عملکرد و بهره وری	Lassman (2006) حسینی و قاسم پور(۱٤۰۲)
		افزایش عدالت سازمانی	Turenhout(2024) Spanu & Gil (2024) Tallent & Zabala(2024) شجاعیان (۱٤۰۰) حسینی و قاسم پور (۱٤۰۲) Kollen (2021)
	کوتاه مدت	افزایش انسجام سازمانی[4]	Chan et al (2024)
		بهبود ارتباطات و تعاملات داخلی و خارجی سازمان	Kollen (2021)
		توسعه فرهنگ دموکراتیک فراگیر	Dallman(2024)
		تسهیل تدوین قوانین جدید	Chan et al (2024)
		افزایش تخصص‌گرایی در واحدهای سازمان	فضائلی و کوثری (۱٤۰۲)
		بهبود قابلیت مدیریت ریسک و پاسخگویی به چالش‌های عصر حاضر	Lassman (2006)
		سازگاری با پیچیدگی‌های محیط	Jean et al (2001)
گروهی	بلند مدت	انتشار دانش تخصصی در میان اعضای سازمان	Kollen (2021)
		بهبود الگوهای تعاملی درون-گروهی و بین گروهی در سازمان	Chan et al (2024)
		افزایش کیفیت کار تیمی	Kollen (2021)

[1] flexibility
[2] agility
[3] resilience
[4] organizational chohetence

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله‌ها	منبع
		بهبود مهارت مدیریت تعارض در میان گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان	حسینی و قاسم پور (۱٤۰۲) باقری و کاشی (۱٤۰۰) اسکندری و همکاران (۱٤۰۲) Fousiani & Michelakis (2024)
		افزایش خلاقیت و نوآوری تیم‌ها و گروه‌های سازمان	Al-Emadi & Al-Kuwari (2023) Fousiani & Michelakis (2024)
	کوتاه مدت	افزایش همکاری و مشارکت	دانیالی (۱۳۹۹)
		تقویت شبکه سازی و هم افزایی اعضا[1]	Olukayode (2024)
		افزایش شفافیت در ارتباطات درون‌گروهی و بین گروهی	Chan et al (2024)
		بهبود نگرش افراد نسبت به پذیرش دیدگاه‌های متنوع	حسینی و قاسم پور (۱٤۰۲) Fousiani & Michelakis (2024) Mitchell & Alexanderova (2021) Mughal & Khan (2023) Pascual (2021)
		دسترسی اعضای تیم‌ها و گروه‌های سازمانی به فرصت‌های آموزشی	حسینی و قاسم پور (۱٤۰۲)
فردی	بلند مدت	افزایش سازگاری شغلی	Olukayode (2024)
		افزایش رضایت مندی اعضا	Lassman (2006)
		توانمند سازی [2]	Longino (2025)
		تقویت تفکر انتقادی[3]	Olukayode(2024)
		تقویت حس وفاداری کارکنان	Hartafan & Nirwana (2024)
		افزایش تسلط مدیران و کارکنان بر تصمیم‌گیری‌های پیچیده	Mughal & Khan (2023)
	کوتاه مدت	توانایی مواجهه با شرایط پیچیده[4]	Mughal & Khan (2023)
		افزایش انگیزش	Lassman (2006)
		افزایش اعتماد به نفس مدیران و کارکنان	Lassman (2006)

[1] synergy
[2] empowerment
[3] critical think
[4] complex situation

بعد (مضمون اصلی)	مولفه (مضامین فرعی)	مقوله‌ها	منبع
		تقویت مهارت مذاکره و گفت و گو	Kaufman (2021) عابد و همکاران (۱٤۰٤)
		تساهل و مدارا	Chan et al (2024)
		کاهش پیش داوری و کلیشه‌ها	Lassman (2006)
		خلق فرصت‌های بیشتر برای رشد و یادگیری	حسینی و قاسم پور (۱٤۰۲) Bolden & Rengan (2023)

گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل ها

در مرحله ششم، روایی و پایایی مدل پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. در پژوهش حاضر بمنظور اطمینان از روایی بخش کیفی از روش ساندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده شده است. در ادامه شرح داده شده است:

۱- اعتبار توصیفی[1]: در این پژوهش بمنظور اطمینان از افزایش اعتبار توصیفی، تلاش شد بیشترین میزان مقالات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع جمع آوری، طبقه بندی و مورد بررسی قرار گیرند.

۲- اعتبار تفسیری[2] : در این پژوهش بمنظور سنجش اعتبار تفسیری یافته ها؛ از دو نفر از اساتید متخصص در حوزه مطالعه و یک فرد دانش آموخته رشته مدیریت و آشنا به روش تحقیق کیفی نظرخواهی شد تا صحت و سقم شیوه انجام پژوهش، نحوه کدگذاری و نتایج نهایی بدست آمده را تایید نمایند.

۳- اعتبار نظری[3]: در راستای افزایش اعتبار نظری در این پژوهش، تلاش شد منابع مورد بررسی از پایگاه های معتبر علمی جمع آوری و مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین بمنظور ارزیابی دقت و اعتبار تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در پژوهش حاضر، به محاسبه ضریب کاپا[4] (Cohen,1960) پرداخته شده است. برای محاسبه ضریب مزبور، از یکی از دانش آموختگان مقطع دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی(بعنوان خبره)

[1] .Descriptive Validity
[2] .Interpretive Validity
[3] .Theorical Validity
[4] .Kappa coefficient

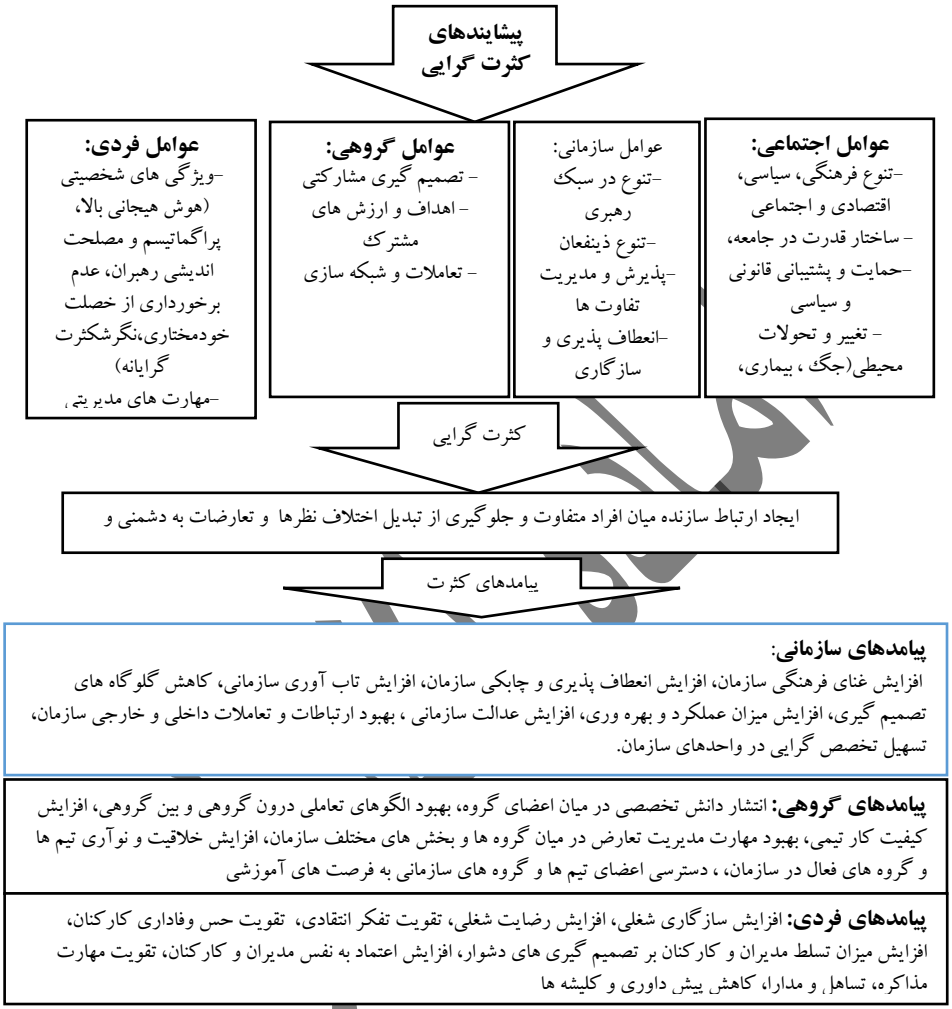
درخواست گردید تا بدون آگاهی از نحوه انجام ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران قبلی، اقدام به کدگذاری و دسته بندی شاخص‌ها نماید. پس از کدگذاری توسط پژوهشگران و کد گذاری توسط شخص مزبور، میزان ضریب کاپا برابر با مقدار ۰٫۸۴ به دست آمد. ضریب کاپا، بر حسب یک مقدار عددی، نشان می‌دهد که اتفاق نظر به دست آمده میان کدها تا چه اندازه بیشتر از اتفاق نظری است که صرفا بر حسب شانس انتظار می رود، و آن را به صورت نسبت حداکثر افزایشی که ممکن است نسبت به اتفاق نظر صرفا تصادفی رخ دهد، بیان می کند. از آنجایی که درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد بعنوان اعتبار قابل قبول در این روش شناخته می شود (Connor & Joffe,2020)؛ شاخص کاپا برابر با مقدار ۰٫۸۴ به دست آمد که نشان دهنده اعتبار کدهای استخراج شده بود که در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰. ضریب توافق کاپا

شرح		مقدار	خطای انحراف	تقریب آماره تی	سطح معنی داری
مقیاس توافق	کاپا	۰٫۸۴	۰٫۰۶۵	۱۱٫۹	۰٫۰۰۰
	تعداد موارد معتبر	۳۸			

در مرحله پایانی، به طراحی الگوی پیشـــایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا به روایت شکل۳ اقدام شده است.

شکل ۳. الگوی پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت گرا



شکل۳ نهایی به دست آمده از پژوهش حاضر می‌باشد. همانگونه که در شکل گزارش شده است، پیبشایندهایی نظیر عوامل اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی منجر به لزوم بکارگیری و استفاده از سبک رهبری کثرت‌گرا گردیده است و استفاده از این سبک آثار و پیامدهایی را در قالب سازمانی، گروهی و فردی به همراه خواهد داشت.

بحث و بررسی

نتایج پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا انجامید که در قالب یک الگوی یکپارچه و مدون ارائه گردید. پیشایندهای رهبری کثرت‌گرا به مضامین اصلی اجتماعی (شامل مضامین فرعی فرهنگ جامعه)، سازمانی (شامل مضامین فرعی ساختار قدرت در سازمان و مدیریت تنوع)، گروهی (شامل مضامین فرعی ویژگی‌های شغل و ارتباطات اعضا) و فردی (شامل مضامین فرعی ویژگی‌های رهبر و سبک رهبری) و پیامدهای آن نیز به مضامین سازمانی، گروهی و فردی تفکیک شده اند. موضوع رهبری کثرت‌گرا و اهمیت آن در مدیریت در مطالعات پژوهشگران خارجی بیشتر به چشم می‌خورد بعنوان مثال Teke(2023) پژوهشی تحت عنوان ارتباط رهبری کثرت‌گرا و تعارض سازمانی را بررسی نمود. Mitchell & Alexandrova (2021)، ارتباط میان کثرت‌گرایی و رفاه را مورد مطالعه قرار دادند. Wolff (2021) پژوهشی تحت عنوان تمرکز بر پیشگیری از تعارضات با استفاده از رویکرد کثرت‌گرایی را مورد مطالعه قرار داد. Umoru & Omolayo(2023) ، پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر کثرت‌گرایی سازمانی بر اثربخشی سبک رهبر را انجام دادند. Tallent & Zabala(2024) در پژوهش خود تاثیر عدالت اجتماعی بر کثرت‌گرایی را مورد مطالعه قرار دادند. با توجه به اهمیت فزاینده رهبری کثرت‌گرا در پاسخگویی به تنوع، پویایی و پیچیدگی‌های محیط سازمانی، متاسفانه به این مفهوم در پژوهش‌های داخلی کمتر توجه شده است. از این رو می‌توان گفت که خلا قابل توجهی در ادبیات پژوهشی داخلی وجود دارد.

در شرایطی که تغییرات و تحولات محیطی و افزایش تنوع منابع انسانی، سازمان‌ها را با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه ساخته است، رویکرد رهبری کثرت‌گرا بعنوان پاسخی نوین به این چالش‌ها از اهمیت مضاعفی برخوردار گشته است. از این رو پژوهش حاضر با استفاده از روش فرا ترکیب و از طریق پالایش، ادغام و یکپارچه سازی داده‌ها به تدوین اطلاعات مهم و ارزشمند و طراحی الگویی جامع در خصوص پیشایندها و پیامدهای رهبری کثرت‌گرا اقدام نموده است. نوآوری این پژوهش در آن است که برای نخستین بار، با نگاهی جامع و تحلیلی، عوامل زمینه ساز شکل‌گیری رهبری کثرت‌گرا و اثرات و پیامدهای آن بر سطوح سازمانی، گروهی و فردی را مورد بررسی قرارداده و بدین ترتیب، منظری تازه بمنظور توسعه

دانش نظری و سیاست گذاری‌های مدیریتی مرتبط یا بهره برداری صحیح و اثربخش از تنوع سازمانی را فراهم نموده است.

چنانچه مدیران سعی نمایند دستاوردها، تجربیات و تکثر دیدگاه‌های افراد را درک نمایند، تعاملات آنان با محیط، تعاملات پربارتری خواهد بود(Longino.,2025). از آنجایی که بزرگ ترین چالش و از طرفی بزرگ ترین فرصت برای مدیران قرن حاضر ، تنوع می باشد(Ardakanietal ., 2016)؛ در جوامع کثرت‌گرا می‌بایست فعالانه افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، خلع قدرت شوند و رویکردهای موجود در علم را که تفاوت‌ها و تضادها را نمی‌پذیرند و آن را مردود می‌شمارند، از میان برداشت (Turnen hout.,2025). مطالعات اخیر حاکی از آن است که سازمان‌هایی که عملکرد بهتری در حوزه مدیریت تنوع از خود بروز داده اند، احتمال بیشتری دارد که به بهره وری بالاتر از حد میانگین در صنعت خود دست یابند (پاکروح و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین هر چقدر سازمان‌ها به تنوع وفادارتر باشند، بیشتر به امکان تحقق کثرت‌گرایی نزدیک می‌گردند؛ چرا که کثرت‌گرایی بر تفاوت‌ها متمرکز است و نه وحدت و شباهت ها(دانیالی،۱۳۹۹).

بررسی ابعاد مختلف رهبری کثرت‌گرا نشان می‌دهد که موفقیت این سبک، بستگی به پذیرش تنوع، توانایی مدیریت تعارض، مهارت ارتباطی بالا و نگاه کل نگر و سیستمی به مسائل سازمانی است. در واقع رهبری کثرت‌گرا زمانی ارزشمند خواهد بود که در ضمن حفظ انسجام سازمانی، امکان بروز آوای کارکنان و مشارکت واقعی آنان در مسائل سازمانی را فراهم نماید. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این الگو، پاسخی کارآمد برای سازمان‌های امروزی است که در محیطی پویا، پیچیده و متنوع مشغول به فعالیت می‌باشند.

نتیجه گیری و پیشنهاد ها

رهبری کثرت گرا از جمله رویکردهای نوین رهبری بمنظور عبور از چالش ها و نیل به رونق و شکوفایی سازمان ها می باشد. امروزه استفاده از شیوه های قدیمی و کلاسیک بمنظور هدایت سازمان ها از توانایی لازم برای مواجهه با تغییرات و تحولات محیطی برخوردار نمی باشند. از این رو استفاده از سبک رهبری کثرت گرا می تواند در بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه افراد تاثیر بسزایی داشته باشد (Riccacci.,2021). تحقیقات انجام شده نشان دهنده آن است که ساختار رهبری کثرت گرا از آنجایی که یک ساختار همه جانبه می باشد، می تواند واقعیت را به شکل بهتری تعریف نماید(Turan.,2020).

با اعمال محدودیت‌هایی هنگام جست و جوی منابع با کیفیت و معتبر، پژوهش حاضر بدون شک برخی از مقالات در این زمینه را از دست داده است. همچنین در پژوهش‌های جدید داخلی در حوزه مدیریت، تاکنون در رابطه با کثرت‌گرایی و اهمیت آن در سازمان‌های امروزی، پژوهشی صورت نگرفته است. از سوی دیگر استفاده از رویکرد فراترکیب و استفاده از نتایج پژوهش‌های پیشین در انجام این پژوهش، می‌تواند پژوهشگران آینده را بر آن دارد تا با تکیه بر این الگو، ابعاد جدیدی از رهبری کثرت‌گرا را بررسی نموده و مسیر را برای توسعه الگوهای بهتر، دقیق‌تر و بومی‌تر هموار سازد. همچنین بررسی اهمیت کثرت‌گرایی در فرهنگ‌ها و جوامع مختلف امروزی به خصوص در محیط‌های سازمانی بین‌المللی می‌تواند درک عمیق‌تری از این پدیده را فراهم نماید. شایان ذکر است که رهبری کثرت‌گرا یک حوزه پژوهشی پویا و چند بعدی است که پتانسیل بالایی برای غنی سازی دانش نظری، ارائه راه حل‌های عملی برای چالش‌های سازمانی و گشودن مسیرهای تازه برای تحقیقات آتی دارد.

بمنظور عملیاتی سازی الگوی پژوهش و گذر از فضای نظری به فضای عملکردی، راهکارهای زیر جهت استقرار رهبری کثرت‌گرا پیشنهاد می‌گردد:

- توجه به دیدگاه‌های متنوع افراد: سازمان‌ها می‌توانند با طراحی ساختارهای مشارکتی، زمینه حضور و شنیده شدن نظرات و دیدگاه‌های متنوع را فراهم نمایند(پاکروح و همکاران، ۱۴۰۲). بعنوان مثال مدیران می توانند از طریق برگزاری جلسات خرد جمعی از نظرات و دیدگاه های متعدد و متنوع افراد استفاده نمایند.
- ایجاد بستر مشارکت واقعی در تصمیم گیری‌های سازمانی: سازمان‌ها می‌بایست بستری را فراهم کنند که در آن کارکنان و ذی نفعان بتوانند آزادانه دیدگاه ها، نقدها و پیشنهادات خود را مطرح نمایند. این اقدام منجر به بهبود کیفیت تصمیم گیری و تقویت قوه خلاقیت و نوآوری شده و احساس تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش می دهد (ناصحی فر و همکاران،۱۴۰۵). سازمان‌ها می‌توانند شوراهای مشارکت کارکنان، جلسات منظم گفت‌وگوی مدیریتی، سامانه‌های پیشنهاددهی و نشست‌های آزاد با مدیران را ایجاد کنند تا کارکنان بتوانند بدون نگرانی از پیامدهای منفی، دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود را مطرح نمایند. برای مثال، در یک سازمان می‌توان پیش از تصمیم‌گیری درباره تغییر نظام ارزیابی عملکرد، جلسه‌ای با حضور نمایندگان واحدهای مختلف برگزار کرد و نظرات موافق و مخالف آنان را دریافت و در تصمیم نهایی لحاظ نمود.

- توانمندسازی کارکنان بمنظور مشارکت اثربخش: کارکنان می‌بایست از نظر بلوغ فکری، شناختی و مهارتی بمنظور حضور فعال در فرایندهایجمعی آمادگی لازم را داشته باشند (Longino 2025)این توانمندی می‌تواند شامل آموزش تفکر انتقادی، حل مسئله و کارتیمی باشد.
- تشویق خلاقیت و نوآوری: رهبران کثرت‌گرا می‌بایست از تفکر خلاق و پیشنهادهای نوآورانه حمایت‌های لازم را انجام داده و فضایی را خلق نمایند که در آن افراد قادر باشند بدون ترس از سرزنش، ایده‌های خود را مطرح نمایند (Dallman.,2024)
- توجه به ویژگی‌های رهبران: در فرایند انتصاب و ارزیابی رهبران، شاخص‌هایی همچون تاب‌آوری و تحمل ابهام، انتقاد پذیری، تواضع، توانایی شنیدن دیدگاه‌های متنوع، پذیرش تفاوت‌ها و توانایی ایجاد اجماع بایستی مورد توجه قرار گیرد.
- ایجاد جو حمایتی و دوستانه در سازمان: با استفاده از افزایش صمیمیت سازمانی از طریق دیدارهای غیر رسمی و دوستانه مدیران و کارکنان در ساعت های غیرکاری؛ بعنوان مثال قرار گذاشتن در باشگاه های ورزشی، صرف وعده های غذایی در جلسات دوستانه و مانند آن بمنظور ایجاد زمینه بهتر برای پیدایش و شکل گیری سبک رهبری کثرت گرا.
- تشکیل تیم‌های متنوع برای حل مسائل سازمانی: مدیران می‌توانند برای مسائل پیچیده، تیم‌هایی متشکل از کارکنان دارای تخصص، سابقه کاری، تجربه و دیدگاه‌های متفاوت تشکیل دهند (Umaru & Omolayo., 2023) .برای مثال، برای طراحی یک خدمت جدید، اعضایی از واحدهای بازاریابی، فناوری اطلاعات، مالی، منابع انسانی و خدمات مشتریان در یک تیم مشترک قرار گیرند. در این حالت، مسئله از زوایای مختلف بررسی شده و احتمال دستیابی به راه‌حل‌های جدید افزایش می‌یابد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافعی ندارند.

ORCID

Zahra Nosohi https://orcid.org/0009-0007-7184-2706
Ali Nasr Isfahani https://orcid.org/0000-0003-2203-7923
Ali Shaemi Barzoki https://orcid.org/0000-0002-4492-8519

منابع

اسکندری، شیرین، عطایی، محمد و محتشمی، علی(۱۴۰۲). طراحی مدلی برای مدیریت تعارض بین نسلی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۷۸-۵۲.
https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.184117

باقری، اکرم و کاشی، محمدجواد (۱۴۰۰). کثرت و غیریت در فلسفه ملاصدرا. *فصلنامه علمی پژوهش‌های راهبردی سیاست*، ۱۰ (۳۸)، ۲۰۳-۲۲۶
https://doi.org/10.22054/qpss.2021.55185.2642

پاکروح، پارمیس؛ رحمانی، محمود و قادری، اسماعیل (۱۴۰۲). شناسایی، سطح بندی و اولویت بندی عوامل مرتبط با مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی*، ۱۸ (۶۴)، ۲۲-۱
https://www.doi.org/10.30495/imj.2023.1973375.1811

حسینی، ابوالحسن و قاسم پور، سیده فاطمه (۱۴۰۲). شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار. ۵ (۸)، ۷۶-۵۶ 10.22080/shrm.2023.4158

دانیالی، عارف (۱۳۹۹). پلورالیسم اجماع_بنیاد همچون فراروایت (مطالعه موردی: تحلیل گفتمان انتقادی برنامه‌های پرگار از شبکه بی بی سی فارسی)،۱۳ (۲)، ۳۳_۵۸.

درویش پور، حجت الله (۱۳۹۰). نشانه‌های وحدت در کثرت جامعه هند. فصلنامه تحقیقات سیاسی و بین المللی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرضا، ۸ (۸)، ۱۲۰-۹۹

درویش، حدیثه؛ بنی مهد، بهمن؛ نیکومرام، هاشم و رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۹۹). نظام راهبری و کثرت گرایی فرهنگی. *نشریه علمی حسابداری مدیریت*، ۱۳ (۴۵)، ۷۶-۶۳

زیویار، فرهاد (۱۳۹۸). پل فایرابند؛ اسطوره ستیز اسطوره ساز از نقد جهانشمولی علم و دین تا پلورالیسم و رای اکثریت. *دو فصلنامه علمی_پژوهشی*، ۱۰ (۱)، ۱۶۰-۱۴۵

شایگان، سمیرا؛ بنیسی، وحید و عرفان، آرزو (۱۴۰۳). بررسی رابطه صفات شخصیت با سکوت سازمانی و مدیریت تعارض در محیط کار بین مدیران مدارس ناحیه سه اصفهان. *فصلنامه سلامت روان در مدرسه*، ۲ (۳)، ۶۴-۵۳.
https://www.doi.org/10.22034/jmhs.2024.463103.1072

شجاعیان، محمد (۱۴۰۰). نقد و بررسی حوزه‌های عدالت: در دفاع از کثرت‌گرایی و برابری. *پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، ۲۱ (۶) ، ۱۹۵-۲۱۲.
https://doi.org/10.30465/crtls.2020.33106.1991

عابد، عمار؛ نصر اصفهانی، علی و تیموری،هادی(۱۴۰۴). طراحی الگوی رهبری متواضعانه با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴ (۱۱۸)، ۱۳۳-۱۶۰
https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.84013.4587

فضائلی، مصطفی و کوثری، وحید (۱۴۰۲). از کثرت‌گرایی موجود تا وحدت‌گرایی کانتی در حقوق بین الملل محیط زیست، *فصلنامه مطالعات حقوق عمومی*، ۵۳ (۱)، ۴۲۳_۴۰۳.
https://doi.org/10.22059/jplsq.2020.308115.2520

فضلیان، فاطمه و گلبهاری، جعفر (۱۴۰۳). ارزیابی انتقادی نظریه پلورالیسم نجات در قرآن کریم: مورد پژوهی نقد تمجید اهل کتاب، *شبهه پژوهی مطالعات قرآنی*، ۵ (۱)، ۵۴-۳۷.
https://www.doi.org/10.22034/sdqr.2023.169233

ناصحی فر, کیمیا, نصرالهی, ریحانه سادات, و ناصحی فر, وحید. (۱۴۰۵). عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*, ۳۵(۱۱۹), ۲۳۵-۲۶۲.
https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87710.4683

References

Al-Emadi, N., & Al-Kuwari, D. (2023). The role of diversity management in enhancing organizational performance: A case study of Qatari organizations. *Journal of HumanResources Management and Labor Studies*, 11(2), 105–120.

Allen, R.,& MC donald,M (2025). Methodological Pluralism and innovation in Data-Drivenorganizations,*Administrative science Quarterly*, 70 (2), 403-443. https://doi.org/10.1177/00018392251313737

Alvarez lll,t.,& Viswanathan,U.(2026). Pluralistic Leadership: Agovernance Design Framework for Philanthropy. *Future Funders Initiative*.13 (1),1-27

Amalia,E (2026). Religious pluralism in Indonesias national curriculum: A critical Review of interfaith Religious Education, *Journal Ilmu pendidikan islam*,22 (2),162-178.

Bolden, R., & O'Regan, N. (2023). Pluralism and organizational studies: Opening up new possibilities. *Academyof Management Annals*, 17(1), 340–375.

Chan, E. T., Hekman, D. R., & Foo, M. D. (2024). An examination of whether and how leade humility enhances leader personal career success. *Human Resource Management*, 63(3), 427–442.

Dallmann, A. (2024). Preserving viewpoint pluralism and democratic principles: Florida's "divisive concepts" law and strategies for challenging the law's enforcement in K-12 and higher education. *Journal of Law and Education*, 53(1), 41-78.

Fazaeli, M., & Kowsari, V. (2023). From Existing Pluralism to Kantian Unitarism in International Environmental Law. *Public Law Studies Quarterly*, *53*(1), 403-423. https://doi.org/10.22059/jplsq.2020.308115.2520

Fazlian,F.,&Golbrari,J(2024). Critical evaluation of the theory of pluralism of salvation in the Holy Qur'an, a case study of criticism of the praise of the people of the book. *Two Quarterly Scientific Doubt-research Journal of Quranic Studie,5 (1),37-54https://www.doi.org/10.22034/sdqr.2023.169233*

Foss, M. (2023). Perspectives in employment relations: Unitarism, pluralism, and radicalism: A comparative analysis. *International Journal of Management Studies*, 27(1), 1-15.

Fousiani,k.,Jonge,k.& Michelakis,G.(2024). The bright and dark sides of creativity in employee conflict management; The moderating role of competitive climate. *Journal of Conflict Management*, 36 (2), 348-370. https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2024-0172

Hartafan,A & Nirwana,A. (2024). A study Between Tawhid And Pluralism in Buya Hamka & argument of religious origins of Toleration. *Iranian sociological Review (ISR)*, 13 (4),159-173. https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i1.921

Howse, R., & Langille, J. (2023). Continuity and change in the World Trade Organization: Pluralism past, present, and future. *American Journal of International Law*, 117(2), 276–299.

https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2025.05.004

Jayawickreme, N., Jayawickreme, E., McCaffrey, A. Z., & Thiruvarangan, M. (2025). Mental health futures in post-war Sri Lanka: Resilience,

relational pluralism, and implementationpathways. *SSM- Mental Health*, 7,(5).100 465. https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2025.100465

Jean,L, Liss,L., & Ann,L (2001). The dinamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. 44 (4), 809-837

Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., Lomas, G., & Gomez, R. (2021). Using unitarist, pluralist, and radical frames to map the cross-section distribution of employment relations across workplaces: A four-country empirical investigation of patterns and determinants. *Journal of Industrial Relations, 63*(2), 151–178.

Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272.

Lassman,P (2006). Pluralism without illusion, *etica e political*.7 (2), 1-12

Longino, H. E. (2025). Interaction, pluralism, and community in conflictual contexts. *Studies in History and Philosophy of Science*, 112, 12–20.

Mc Govern,P. (2024). The new pluralism: intrests, identify and social change. *Employ Relations*,46 (6), 1332-1345. https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0449

Mitchell,P.,& Alexanderova,A (2021). Well-being and pluralism. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1073–1091

Mughal, F., & Khan, M. (2023). Conflict Management and Organizational Performance:Evidence from the Service Sector. *Journal of Management and Research*, 10(2), 74-92. https://doi.org/10.56805/grrbe.24.10.2.27

Odnes,o.(2019).Pedagogical pluralism in undergraduate urnanecconomics,*International Review of economics education*, 31 (1), 100-150. https://doi.org/10.1016/S1477-3880(15)30071-2

Olukayode, A. I. (2024). Conflict management strategies and organizational performance: study of Federal Roads Maintenance Agency in Abuja, Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(1), 49 –67

Panizza,F, Dimant,E & Kimbrough,A (2026). Pluralism Breeds Tolerance, Working paper. 1(1),1-59

Parisse, C. A. (2025). Work–life balance and diversity management: A new approach to old problems. *Social Sciences*, 14(4).123-140

Pascual,U., Adams, W.M., Lele, S., Mace, G., Turnhout, E.,（2021）.

Biodiversity and the challenge of pluralism. *Nature Sustainability*, 4 (1), 567–572. https://doi.org/10.1038/s41893-021-00694-7

Sadr,O.(2024).Acasefor democratic pluralism instead of democraticminimalism. Frontiers in Political Science, 6, (1), 1-8.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing Qualitative research*. New York:Springer.

Spanu, M., & Gill, L. (2024). From diversity to pluralism: Is everyone included? *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(2), 1_13

Spivack, A. J., Lahti, T., Burström, T., & Wincent, J. (2025). Legitimacy perceptions amid institutional pluralism: How hype over decoupled practices influences entrepreneurial ventures. *Journal of Business Venturing*, 40(4), 1-21

Subedi, B. (2024). Advancing inclusive and democratic medical pluralism in Nepal. *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 15, (1), 1-6

Tallent, T., & Zabala, A. (2024). Social equity and pluralism in Nature-based Solutions: Practitionersperspectives on implementation. *Journal of Environmental Science and Policy*, 151 (103), 1-10. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.103624

Teke, H. (2022). Pluralistic Leadership and Organizational Conflict: A Conceptual Analysis. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 2(2), 48–56.

Turnhout,E.(2024).better knoledge is possible: Transforming environmental science for justice and pluralism. *Journal of Environmental Science and Policy*, 155(103), 1-8https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103729

Umoru, T., & Omolayo, B. O. (2023). Organizational pluralism and leadership effectiveness of selected private and public sectors in Jos, Nigeria. *Nigerian Psychological Research*, 8(1), 34–42.

Yack,B (2026). Two concepts of plurality:positive and negative pluralism in moral and political thought, 54 (1), 1-15

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. Equality,Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 39(7), 901–929.

Yates, A. (2026). Pluralising pluralism in the study of populism. 46(1), 230–247. https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197

Yıldırım, N., & Turan, S. (2020). Pluralistic leadership characteristics: A research in education institutions. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi *Educational Administration: Theory and Practice*, 26(3), 613–680.

Yin, K., Guo, X., Zhang, X., & Xu, Z. (2024). Leader humility and employees' creative performance. *Frontiers in Psychology*, 15 (12), 1-14

Refrences (in Persian)

Abed,A.,Nasre Esfahani,A. And Teimouri,H. (2025). Desining a humble leadership pattern using grounded theory method. *Management studies in Development and Evolution*,34 (118), 133-160 https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.84013.4587

Bagheri, A., & Kashi, M. (2021). Multiplicity and otherness in Mulla Sadra's philosophy. *Strategic Political Research Quarterly, 10*(38), 203–226. https://doi.org/10.22054/qpss.2021.55185.2642

Daniali, A. (2020). Consensus-based pluralism as meta-narrative (A case study: Critical discourse analysis on Pargar' BBC Persian TV programme). *13*(2), 33–58.

Darvish, H, Bani Mahd, B, Nikoumaram, H, & Rahnama Roodposhti, F. (2020). Governance system and cultural pluralism. *Management Accounting Journal, 13(45), 63–76.*

Darvishpour, H. (2011). Signs of unity in the plurality of Indian society. *Quarterly Journal of Political and International Research, Islamic Azad University, Shahreza Branch, 8*(8), 99–120.

Eskandari, E., Ataei, M., & Mohtashami, A. (2023). Designing a model for intergenerational conflict management in Iran's government organizations. *Journal of Human Resource Study, 13*(3), 52–78. https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.184117

Fazaeli, M., & Kowsari, V. (2023). From existing pluralism to Kantian unitarism in international environmental law. *Public Law Studies Quarterly, 53*(1), 403–423.

Fazlian, F., & Golbrari, J. (2024). Critical evaluation of the theory of pluralism of salvation in the Holy Qur'an: A case study of criticism of the praise of the people of the book. *Two Quarterly Scientific Doubt-Research Journal of Quranic Studies, 5*(1), 37–54.

Hosseini, A., & Ghasempour, S. (2023). Diversity management practices and its consequences in governmental organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, *5*(8), 55–76. 10.22080/shrm.2023.4158

Pakrouh, P., Rahmani, M., & Ghaderi, E. (2023). Identification, leveling, and prioritization of factors related to the diversity management model in Iranian public organizations. Strategic Management in Industrial Systems, 18(64), 1–22. https://www.doi.org/10.30495/imj.2023.1973375.1811

Shaygan, S., Banisi, V., & Erfan, A. (2024). Investigating the relationship between personality traits and organizational silence and conflict management in the work environment among school principals in the third district of Isfahan. *Journal of Mental Health in School (JMHS), 2*(3), 53–64. https://www.doi.org/10.22034/jmhs.2024.463103.1072

Shojaian, M. (2021). A critique on the book *Spheres of justice: A defense of pluralism and equality. Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences, 21*(6), 195–212. https://doi.org/10.30465/crtls.2020.33106.1991

Nasehifar,k., Nasrollahi, R.S. and Nasehifar, v. (2026). Factors Affecting Organizational Belonging Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (119), 235-262 https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87710.4683

Ziviar, F. (2019). Paul Feyerabend: Myth breaker and myth maker—from the critique of the universality of science and religion to pluralism and majority rule. *Scientific Research Biannual Journal*, *10*(1), 145–160.