

## Exploring the Concept of Sustainable Leadership: A Qualitative Study

Sajjad Bahmani<sup>1</sup>, Seyed Ali Siadat<sup>1\*</sup>, Leila Moghtadaei Khorasgani<sup>1</sup>, Fateme Taherpour<sup>2</sup>

1. Department of Education, Faculty of Education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran

2. Department of Education, Faculty of Education and Psychology, University of Birjand, Birjand, Iran

### ABSTRACT

The purpose of this study was to systematically explore, conceptualize, and explain sustainable leadership and identify its dimensions, components, and consequences through a research synthesis approach. This qualitative study was conducted using a meta-synthesis approach. The research population consisted of Persian and English studies related to sustainable leadership published over the last twenty years. A systematic search was carried out in national and international scientific databases using relevant keywords. Studies were selected through purposive sampling based on predefined inclusion and exclusion criteria. Finally, 13 high-quality studies were analyzed using Sandelowski and Barroso's seven-step synthesis framework and Strauss and Corbin's three-stage coding process, including open, axial, and selective coding. Data analysis was performed using MAXQDA software. The credibility of findings was ensured through CASP quality assessment and inter-coder agreement procedures. The findings resulted in the identification of 133 open codes, 17 subcategories, and 5 main categories, including factors influencing sustainable leadership formation, characteristics of sustainable leaders, the process of sustainable leadership realization, challenges and barriers, and outcomes and consequences. Results indicated that sustainable leadership is shaped by organizational, individual, and contextual factors. Sustainable leaders were found to require competencies such as strategic thinking, cultural intelligence, ethical responsibility, conflict management, and intercultural communication skills. Moreover, the realization of sustainable leadership depends on participatory approaches, social responsibility, strategic orientation, and sustainability-based management. At the outcome level, sustainable leadership contributes to higher job satisfaction, organizational commitment, sustainable performance, improved organizational collaboration, and stronger social and environmental responsibility. Sustainable leadership is a multidimensional, ethical, and future-oriented phenomenon that integrates economic, social, cultural, and environmental dimensions to facilitate organizational and societal transformation. The findings suggest that developing this leadership style in universities and organizations requires revising managerial structures, strengthening participatory cultures, and training leaders equipped with intercultural competencies and systems thinking abilities.

**Received:** 13 Jan 2026

**Accepted:** 06 May 2026

**First Available:** 09 Jun 2026

**Final Publication:** 23 Jul 2026

### Keywords

Sustainable leadership, ethical leadership, sustainable management, higher education, meta-synthesis, university leadership

### How to cite:

Bahmani, S., Siadat, S. A., Moghtadaei Khorasgani, L., & Taherpour, F. (2026). Exploring the Concept of Sustainable Leadership: A Qualitative Study. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(3), 1-21.

### \* Corresponding Author:

Seyed Ali Siadat

E-mail: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Leadership has undergone substantial conceptual transformation in recent decades due to the increasing complexity of organizational environments, rapid technological change, social instability, and the growing importance of sustainable development. Traditional leadership approaches, which primarily focused on hierarchical control, efficiency, and short-term performance outcomes, are no longer adequate for responding to the multidimensional challenges faced by contemporary organizations, particularly educational institutions and universities (1, 2). In response to these transformations, sustainable leadership has emerged as a comprehensive and future-oriented approach that emphasizes long-term organizational development, ethical responsibility, social participation, and environmental awareness. Sustainable leadership seeks to create balance among economic performance, human development, social justice, and ecological sustainability while ensuring organizational resilience and continuity (3, 4).

The growing interest in sustainable leadership is closely associated with the global movement toward sustainable development and responsible governance. Sustainable leaders are expected not only to achieve organizational objectives but also to preserve human and social capital, foster collaboration, and promote ethical values within organizations (7). Studies have demonstrated that ethical and sustainable leadership positively influence organizational trust, employee satisfaction, innovation, and long-term organizational effectiveness (6, 8). In this regard, sustainable leadership extends beyond managerial competence and incorporates moral responsibility, cultural awareness, strategic thinking, and participatory governance.

Educational institutions and universities require sustainable leadership more than ever because they play a critical role in producing knowledge, developing human resources, and fostering social transformation. Universities are currently facing numerous challenges, including globalization, resource constraints, organizational rigidity, declining social trust, and increasing expectations from stakeholders (9). Consequently, educational systems require leaders who are capable of managing complexity, promoting organizational learning, and creating participatory and resilient cultures (5). Research in educational leadership indicates that sustainable leadership contributes to educational justice, organizational resilience, and collaborative learning environments (10, 11).

Previous studies have examined different dimensions of sustainable leadership. For instance, Iqbal and Ahmad highlighted the role of organizational learning in strengthening

sustainable leadership and organizational sustainability (4). Daemi and colleagues proposed a grounded model of sustainable leadership in the insurance industry, emphasizing sustainable culture, creativity, and strategic thinking (21). Taherpour and Nasehian demonstrated that sustainable leadership skills positively influence co-creation and cognitive trust among university faculty members (12). Similarly, Akbari and colleagues found that sustainable leadership enhances employees' innovative behavior through creative self-efficacy (15). In educational contexts, Maleki emphasized the importance of culturally sustainable leadership and the culture of care in schools (14), while Mohammadi and Karimi developed and validated a sustainable ethical leadership scale for higher education institutions in Iran (17).

Despite the increasing attention to sustainable leadership, the literature still lacks a comprehensive and integrated conceptual framework explaining the dimensions, antecedents, processes, and outcomes of this phenomenon. Existing studies have often focused on isolated dimensions of sustainable leadership and have rarely attempted to synthesize the fragmented literature into a coherent conceptual model (1, 2). Furthermore, most existing studies are conducted in Western contexts, and limited attention has been paid to the sociocultural and organizational realities of developing countries, particularly Iran. Therefore, the present study aimed to systematically explore and conceptualize sustainable leadership through a qualitative research synthesis approach in order to identify its core dimensions and provide a coherent framework for future research and practice.

## **METHODS AND MATERIALS**

The present study employed a qualitative research synthesis approach using meta-synthesis content analysis. The statistical population consisted of Persian and English studies related to sustainable leadership published during the last two decades. Relevant studies were identified through systematic searches in national and international scientific databases using keywords related to sustainable leadership, sustainable management, ethical leadership, sustainable educational leadership, and sustainable organizational development.

The studies were selected through purposive sampling based on predefined inclusion and exclusion criteria. After several stages of screening based on title, abstract, methodological quality, and relevance to the research purpose, 13 studies were selected for final analysis. The quality of studies was evaluated using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP). Only studies with acceptable methodological rigor and conceptual relevance were included in the synthesis process.

Data analysis was conducted using Strauss and Corbin's three-stage coding process, including open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, initial concepts and themes were extracted from the selected studies. In the axial coding stage, similar concepts were categorized into broader themes and subcategories. Finally, selective coding was used to integrate the categories into a coherent conceptual framework. MAXQDA software was utilized to organize and analyze the qualitative data. To enhance credibility and reliability, the coding process was reviewed by multiple researchers, and disagreements were resolved through discussion and consensus.

## FINDINGS

The findings of the study resulted in the identification of 133 open codes, 17 subcategories, and 5 major categories related to sustainable leadership. The first category, "factors influencing sustainable leadership formation," included organizational, individual, and contextual factors. Organizational factors consisted of sustainability-oriented vision, organizational transparency, support for innovation, and sustainable resource management. Individual factors included ethical commitment, responsibility, justice orientation, and social awareness. Contextual factors involved cultural diversity, environmental uncertainty, and social and economic pressures.

The second major category, "characteristics of sustainable leaders," represented the most extensive findings of the study. This category included personality and ethical traits, cognitive and analytical abilities, social and communication competencies, intercultural skills, and managerial capabilities. Key characteristics identified included strategic thinking, systems thinking, foresight, emotional self-regulation, cultural intelligence, conflict management, creativity, resilience, and ethical courage. The findings demonstrated that sustainable leaders are expected to possess both human-centered and strategic competencies simultaneously.

The third category, "the process of sustainable leadership realization," emphasized participatory and collaborative approaches. The findings indicated that sustainable leadership is realized through participatory decision-making, teamwork, trust-building, ethical orientation, social responsibility, and sustainability-based strategic management. Sustainable leaders promote open communication, collective identity, empowerment, and long-term organizational thinking.

The fourth category, "challenges and barriers," included cultural, structural, and human-related obstacles. Major challenges identified were organizational bureaucracy, resistance to change, stakeholder conflicts, communication complexity, and the difficulty

of balancing short-term economic objectives with long-term sustainability goals. The findings suggested that sustainable leadership requires substantial organizational and cultural transformation to overcome these barriers.

The fifth category, “outcomes and consequences of sustainable leadership,” demonstrated the multidimensional impacts of this leadership style. At the individual level, sustainable leadership contributed to higher job satisfaction, organizational commitment, responsibility, and reduced interpersonal conflicts. At the organizational level, it enhanced collaboration, organizational cohesion, innovation, sustainable performance, and employee retention. At the societal and environmental levels, sustainable leadership promoted social trust, environmental responsibility, and organizational resilience.

Overall, the findings illustrated that sustainable leadership is a multidimensional and dynamic phenomenon integrating ethical, strategic, social, and cultural dimensions. The conceptual model developed in this study demonstrated that sustainable leadership is shaped through the interaction of contextual conditions, leader competencies, participatory processes, and organizational structures.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The findings of this study revealed that sustainable leadership is not merely a managerial style but a comprehensive and multidimensional paradigm for organizational guidance and transformation. Sustainable leadership integrates ethical responsibility, strategic orientation, social participation, and cultural awareness into leadership practice. The study demonstrated that sustainable leadership emerges through the interaction of organizational, individual, and contextual factors and requires leaders who are capable of managing complexity, uncertainty, and diversity.

One of the most significant findings was the central role of ethical and human-centered values in sustainable leadership. Sustainable leaders were characterized by responsibility, justice orientation, transparency, and social commitment. These findings indicate that organizational sustainability cannot be achieved solely through technical or economic approaches but requires ethical and relational leadership capacities. Sustainable leadership was also found to depend heavily on participatory culture and organizational trust. Leaders who promote collaboration, dialogue, and empowerment create stronger organizational cohesion and resilience.

Another important finding concerned the role of intercultural and communication competencies in sustainable leadership. In increasingly diverse and interconnected organizational environments, leaders need cultural intelligence, empathy, and conflict

management abilities to maintain sustainable and inclusive organizational relationships. The study also highlighted the importance of systems thinking and long-term strategic orientation. Sustainable leaders are expected to consider the long-term consequences of decisions for organizations, employees, communities, and the environment rather than focusing solely on immediate outcomes.

The identified challenges demonstrated that implementing sustainable leadership is not without obstacles. Bureaucratic structures, resistance to change, and conflicting stakeholder interests can limit the realization of sustainability-oriented leadership practices. Therefore, sustainable leadership requires not only individual competencies but also supportive organizational structures and cultures. The findings suggest that organizations and educational institutions should redesign leadership development programs based on sustainability principles and emphasize ethical development, strategic thinking, cultural competence, and collaborative governance.

In conclusion, this study provided a comprehensive conceptual framework for understanding sustainable leadership and contributed to reducing conceptual ambiguity in the literature. The findings indicated that sustainable leadership can serve as a transformative approach for educational institutions and organizations seeking long-term effectiveness, social legitimacy, and organizational resilience. By integrating ethical, strategic, cultural, and participatory dimensions, sustainable leadership offers a holistic perspective capable of addressing the complex challenges of contemporary organizations and societies.

## کاوش مفهوم رهبری پایدار: یک مطالعه کیفی

سجاد بهمنی<sup>۱</sup>، سیدعلی سیادت<sup>۱\*</sup>، لیلا مقتدایی خوراسگانی<sup>۱</sup>، فاطمه طاهرپور<sup>۲</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

## چکیده

هدف این پژوهش، کاوش، تبیین و مفهوم‌پردازی نظام‌مند رهبری پایدار و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای آن از طریق رویکرد سنتز پژوهی بود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر روش فراترکیب انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات فارسی و انگلیسی مرتبط با رهبری پایدار در بیست سال گذشته بود. جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط انجام شد و مطالعات با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای ورود و خروج انتخاب گردیدند. در نهایت، ۱۳ مطالعه دارای کیفیت مناسب با استفاده از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو و روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد و اعتبار یافته‌ها از طریق ارزیابی کیفی CASP و توافق میان کدگذاران تأیید گردید. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۱۳۳ کد باز، ۱۷ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی شامل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری پایدار، ویژگی‌های رهبر پایدار، فرآیند تحقق رهبری پایدار، چالش‌ها و موانع، و پیامدها و نتایج شد. نتایج نشان داد که رهبری پایدار تحت تأثیر عوامل سازمانی، فردی و زمینه‌ای شکل می‌گیرد و رهبران پایدار باید از ویژگی‌هایی همچون تفکر راهبردی، هوش فرهنگی، مسئولیت‌پذیری اخلاقی، مدیریت تعارض و توانایی تعامل میان‌فرهنگی برخوردار باشند. همچنین، یافته‌ها بیانگر آن بود که تحقق رهبری پایدار مستلزم مشارکت‌گرایی، مسئولیت اجتماعی، راهبردی‌گرایی و مدیریت مبتنی بر پایداری است. در سطح پیامدها، این نوع رهبری موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود عملکرد پایدار، ارتقای همکاری‌های سازمانی و تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست‌محیطی می‌شود. رهبری پایدار پدیده‌ای چندبعدی، اخلاقی محور و آینده‌نگر است که با تلفیق ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی می‌تواند زمینه‌ساز تحول سازمانی و اجتماعی شود. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه این سبک رهبری در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها نیازمند بازنگری در ساختارهای مدیریتی، تقویت فرهنگ مشارکتی و تربیت رهبرانی دارای شایستگی‌های میان‌فرهنگی و تفکر سیستمی است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۳/۱۹

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱

## کلمات کلیدی

رهبری پایدار، رهبری

اخلاقی، مدیریت پایدار،

آموزش عالی، فراترکیب،

رهبری دانشگاهی

## شیوه ارجاع دهی:

بهمنی، سجاد، سیادت، سیدعلی، مقتدایی خوراسگانی، لیلا، و طاهرپور، فاطمه. (۱۴۰۵). کاوش مفهوم رهبری پایدار: یک مطالعه کیفی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۳)، ۲۱-۱.

## نویسنده مسئول:

سیدعلی سیادت

پست الکترونیکی: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

مفهوم رهبری در دهه‌های اخیر دستخوش تحولات گسترده‌ای شده است و سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای آموزشی و دانشگاهی، دیگر نمی‌توانند تنها با اتکا بر الگوهای سنتی، سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور به حیات و اثربخشی بلندمدت خود ادامه دهند. پیچیدگی روزافزون محیط‌های سازمانی، گسترش بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، تحولات فناورانه، فشارهای زیست‌محیطی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان موجب شده است که سازمان‌ها نیازمند الگوهای نوینی از رهبری باشند که علاوه بر تحقق اهداف اقتصادی، توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی، فرهنگی و انسانی را نیز داشته باشند. در چنین شرایطی، «رهبری پایدار» به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین و آینده‌نگر در ادبیات مدیریت و رهبری مطرح شده است؛ رویکردی که بر ایجاد تعادل میان کارایی سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه انسانی و حفاظت از منابع برای نسل‌های آینده تأکید دارد (1, 2). رهبری پایدار برخلاف رویکردهای سنتی که عمدتاً بر نتایج کوتاه‌مدت و شاخص‌های اقتصادی تمرکز داشتند، بر خلق ارزش پایدار برای سازمان، کارکنان، جامعه و محیط زیست تأکید می‌کند و تلاش دارد میان منافع ذی‌نفعان مختلف نوعی توازن بلندمدت برقرار سازد (3, 4). این رویکرد، رهبر را نه صرفاً به‌عنوان مدیر منابع و فرایندها، بلکه به‌عنوان تسهیل‌گر یادگیری، توسعه اخلاقی، همبستگی اجتماعی و تحول سازمانی در نظر می‌گیرد (5).

ظهور مفهوم رهبری پایدار را می‌توان نتیجه تغییر پارادایم در نگرش به سازمان‌ها و نقش رهبران دانست. سازمان‌های امروزی دیگر صرفاً ساختارهایی اقتصادی نیستند، بلکه نظام‌هایی اجتماعی، فرهنگی و انسانی‌اند که عملکرد آن‌ها تحت تأثیر تعاملات پیچیده میان ذی‌نفعان، محیط و ارزش‌های حاکم قرار دارد. در این میان، رهبران پایدار کسانی هستند که توانایی هدایت سازمان در شرایط عدم قطعیت، بحران و تغییرات سریع را داشته و هم‌زمان بر ارزش‌هایی نظیر عدالت، شفافیت، مشارکت، اخلاق و مسئولیت‌پذیری تأکید می‌کنند (6, 7). این نوع رهبری با ایجاد اعتماد سازمانی، تقویت انگیزش کارکنان و توسعه فرهنگ یادگیری، زمینه را برای ارتقای عملکرد پایدار فراهم می‌کند (8). همچنین، رهبران پایدار می‌کوشند تا از طریق توسعه سرمایه انسانی، توانمندسازی کارکنان و ارتقای مشارکت سازمانی، سازمان را به نهادی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر تبدیل کنند (4). در واقع، پایداری در رهبری تنها به معنای حفظ منابع نیست، بلکه به معنای توانایی سازمان در تداوم یادگیری، انطباق و رشد در بلندمدت است.

در حوزه آموزش عالی، اهمیت رهبری پایدار دوچندان می‌شود؛ زیرا دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای تولید دانش، توسعه فرهنگی و تربیت سرمایه انسانی، نقش اساسی در توسعه پایدار جوامع ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها در جهان معاصر با چالش‌هایی چون جهانی‌شدن، رقابت علمی، مهاجرت نخبگان، محدودیت منابع مالی، فشارهای فناورانه و تغییر انتظارات اجتماعی مواجه‌اند و برای مقابله با این تحولات، نیازمند الگوهای نوینی از حکمرانی و رهبری هستند (9). در چنین بستری، رهبری پایدار می‌تواند با تأکید بر آینده‌نگری، توسعه مشارکتی، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، زمینه‌ساز تحول در نظام آموزش عالی شود (5). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران آموزشی پایدار قادرند از طریق ایجاد فرهنگ مراقبت، عدالت آموزشی، تقویت تاب‌آوری و حمایت از تنوع فرهنگی، کیفیت

عملکرد آموزشی و اجتماعی مدارس و دانشگاه‌ها را ارتقا دهند (10, 11). این نوع رهبری همچنین می‌تواند موجب افزایش تعهد سازمانی، اعتماد و همکاری در میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان شود (12).

ادبیات نظری نشان می‌دهد که رهبری پایدار مفهومی چندبعدی و میان‌رشته‌ای است که با حوزه‌هایی چون رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزار، مدیریت منابع انسانی پایدار و توسعه پایدار ارتباط تنگاتنگ دارد. رهبری اخلاقی یکی از مهم‌ترین بنیان‌های رهبری پایدار محسوب می‌شود؛ زیرا رهبران پایدار باید تصمیماتی اتخاذ کنند که علاوه بر سودآوری سازمانی، با اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی نیز هم‌راستا باشد (7). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد کارکنان و ارتقای نگرش مثبت نسبت به مسئولیت اجتماعی شود (6). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار نیز بر ضرورت توجه به توسعه بلندمدت کارکنان، حفظ سلامت روانی و ارتقای کیفیت زندگی کاری تأکید دارد (13). در این چارچوب، رهبران پایدار تلاش می‌کنند تا میان نیازهای اقتصادی سازمان و رفاه کارکنان تعادل برقرار کنند و محیطی حمایتی و یادگیرنده ایجاد نمایند.

یکی از ابعاد مهم رهبری پایدار، توجه به فرهنگ و تنوع اجتماعی است. در جهان امروز که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای چندفرهنگی و بین‌المللی شده‌اند، رهبران نیازمند مهارت‌هایی فراتر از توانایی‌های مدیریتی سنتی هستند. رهبران پایدار باید از هوش فرهنگی، توانایی تعامل میان‌فرهنگی و مهارت مدیریت تعارض برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های متنوع و پیچیده به‌طور مؤثر عمل کنند (10, 11). این مسئله به‌ویژه در محیط‌های آموزشی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا مدارس و دانشگاه‌ها با گروه‌های متنوعی از دانشجویان، اساتید و ذی‌نفعان مواجه‌اند و موفقیت آن‌ها مستلزم ایجاد فضایی مشارکتی، فراگیر و عادلانه است. پژوهش ملکی نشان داد که رهبری فرهنگی پایدار مبتنی بر فرهنگ مراقبت، خودآگاهی انتقادی و عدالت ترمیمی می‌تواند به تقویت تعاملات انسانی و توسعه فرهنگی در مدارس منجر شود (14). همچنین، پژوهش واشنگتن و جانسون بر ضرورت توجه به رهبری احیاکننده فرهنگی و تعامل خانواده، مدرسه و جامعه در جوامع بومی تأکید دارد (11).

از منظر سازمانی، رهبری پایدار نقش مهمی در افزایش نوآوری، خلاقیت و تاب‌آوری ایفا می‌کند. رهبران پایدار با ایجاد فضای اعتماد، مشارکت و یادگیری، زمینه را برای بروز رفتارهای نوآورانه فراهم می‌کنند (15). پژوهش اکبری و همکاران نشان داد که رهبری پایدار از طریق افزایش خودکارآمدی خلاق کارکنان، بر رفتار نوآورانه آنان تأثیر معناداری دارد (15). همچنین، در شرایط بحران، رهبری پایدار می‌تواند موجب افزایش تاب‌آوری سازمانی و حفظ انسجام اجتماعی شود. مطالعه حسن‌زاده پسیخانی و همکاران درباره بحران کووید-۱۹ نشان داد که رهبران پایدار از طریق ایجاد پیوند میان اقدامات انگیزشی، راهبردی و کنترلی می‌توانند تاب‌آوری سازمان‌ها را در شرایط بحرانی افزایش دهند (16). این یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری پایدار نه تنها در شرایط عادی، بلکه در موقعیت‌های بحرانی نیز نقشی کلیدی در حفظ پایداری سازمان ایفا می‌کند.

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با رهبری پایدار، هنوز ابهام‌های مفهومی و نظری متعددی در این حوزه وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی بخشی از ابعاد رهبری پایدار پرداخته‌اند و کمتر مطالعه‌ای توانسته است تصویری جامع و منسجم از مؤلفه‌ها،

فرایندها و پیامدهای این مفهوم ارائه دهد (1, 2). افزون بر این، بخش عمده ادبیات موجود مبتنی بر بافت‌های غربی است و توجه محدودی به شرایط فرهنگی، اجتماعی و سازمانی کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه ایران، داشته است. این مسئله موجب شده است که هنوز الگوی بومی و جامع رهبری پایدار در نظام آموزش عالی و سازمان‌های ایرانی به‌روشنی تبیین نشود (9). در ایران، پژوهش‌های مرتبط بیشتر بر موضوعاتی مانند رهبری اخلاقی، رهبری فروتنانه یا مدیریت منابع انسانی پایدار تمرکز داشته‌اند (13, 17, 18) و کمتر مطالعه‌ای به مفهوم‌پردازی جامع رهبری پایدار پرداخته است.

از سوی دیگر، تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناورانه در ایران، ضرورت توجه به رهبری پایدار را بیش از پیش آشکار ساخته است. سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی کشور با چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی، محدودیت منابع، کاهش سرمایه اجتماعی، فرسودگی نیروی انسانی و ضعف مشارکت سازمانی مواجه‌اند و این شرایط نیازمند رهبرانی است که بتوانند از طریق تفکر سیستمی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی و توسعه سرمایه انسانی، سازمان‌ها را به سوی پایداری هدایت کنند (9). همچنین، توجه به توسعه پایدار در نظام آموزشی و تربیتی کشور مستلزم تربیت رهبرانی است که بتوانند شایستگی‌های کارآفرینانه، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و فرهنگ یادگیری پایدار را در میان نسل جوان تقویت کنند (19). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که رهبری پایدار می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای فرهنگ سازمانی، بهبود عملکرد آموزشی و افزایش هم‌آفرینی در دانشگاه‌ها و مدارس شود (12, 14).

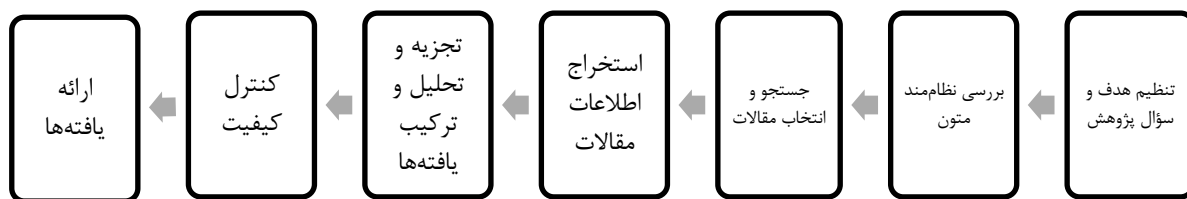
علاوه بر این، برخی پژوهشگران بر پیوند میان رهبری پایدار و الگوهای نوین رهبری همچون رهبری کوانتومی و رهبری فروتنانه تأکید کرده‌اند. در الگوی رهبری کوانتومی، سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی پویا و پیچیده در نظر گرفته می‌شوند که رهبران آن‌ها باید توانایی سازگاری با تغییرات، تفکر شبکه‌ای و مدیریت عدم قطعیت را داشته باشند (20). این ویژگی‌ها با اصول رهبری پایدار هم‌پوشانی قابل توجهی دارند. همچنین، پژوهش محمدی و همکاران درباره پیشایندهای رهبری فروتنانه نشان داد که ویژگی‌هایی چون خودآگاهی، احترام به دیگران، مسئولیت‌پذیری و تعامل انسانی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری رهبری اثربخش و پایدار شود (18). از این رو، رهبری پایدار را می‌توان نوعی الگوی تلفیقی دانست که ابعاد اخلاقی، انسانی، راهبردی و فرهنگی را به‌طور هم‌زمان در بر می‌گیرد. مرور پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات مختلفی به ابعاد گوناگون رهبری پایدار پرداخته‌اند، اما هنوز خلأ جدی در زمینه ارائه یک چارچوب جامع و مفهوم‌پردازی منسجم از این پدیده وجود دارد. نبود یک مدل مفهومی روشن موجب شده است که درک ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای رهبری پایدار در محیط‌های دانشگاهی و سازمانی با دشواری همراه باشد. بنابراین، انجام پژوهش‌هایی که بتوانند از طریق رویکردهای کیفی و سنتز پژوهی، ابعاد این مفهوم را شناسایی و یکپارچه‌سازی کنند، ضرورتی اساسی دارد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر کاوش و مفهوم‌پردازی نظام‌مند رهبری پایدار و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن از طریق رویکرد سنتز پژوهی است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی و با رویکرد کیفی سنتز پژوهی تدوین شده است. سنتز پژوهی به عنوان یک روش تحقیقاتی به بررسی نحوه‌ی تلفیق دانش‌های مختلف و ایجاد ابتکار در حوزه‌های نوین می‌پردازد. این روش به دنبال آن است که چگونگی تعامل بین دانش‌ها و فناوری‌ها را در قالب یک سیستم یکپارچه تحلیل کند. هدف اصلی این روش، شناسایی الگوهایی است که به ایجاد دانش جدید و حل مسائل پیچیده جامعه کمک می‌کند. سنتز پژوهی در پی پاسخ به این سؤال است که نتایج واحد همه یافته‌های پژوهشی گذشته چیست. به عبارت دیگر سنتز پژوهی در پی تلفیق یافته‌های پژوهش‌هایی است که به دنبال پاسخگویی به سوالات پژوهشی مشترکی هستند. سنتز پژوهی روشی است که به طور مستمر با تحولات دانش، فناوری و نیازهای اجتماعی هماهنگ می‌شود و به دنبال شناسایی راهکارهایی است که به افزایش توانایی ابتکاری سازمان‌ها و جوامع کمک کند. نتایج حاصل از این روش معمولاً در حل مسائل عملی و کاربردی جامعه قابل استفاده است.

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو برای شناسایی

مطالعات مربوطه برای تجزیه و تحلیل استفاده شد.



شکل ۱. گام‌های سنتز پژوهی بر اساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

### مرحله ۱: تنظیم هدف و سؤال پژوهش

در مرحله اول باید هدف و سؤال اصلی تحقیق مشخص شود. سؤال خود را اینگونه بیان کردیم که مفهوم رهبری پایدار

چیست؟

### مراحل ۲ و ۳: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب مطالعات مرتبط

جامعه آماری این پژوهش شامل مطالعات بیست سال گذشته در زمینه رهبری پایدار است. بزرگترین پایگاه‌های اطلاعاتی

ایران از جمله پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه مجلات تخصصی

نور (نورمگز)، سیویلیکا و پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی از جمله پایگاه Google Scholar،

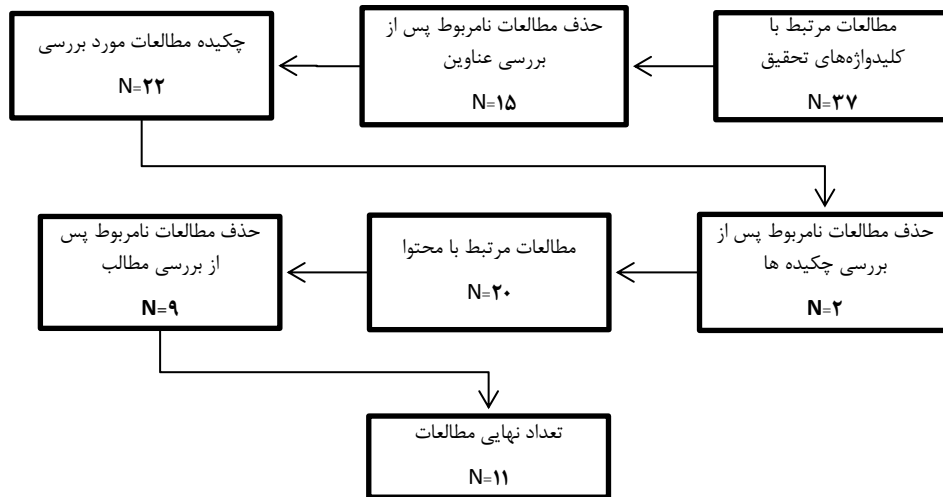
Springer، Sciencedirect و ProQuest با استفاده از کلمات کلیدی به فارسی "رهبری پایدار"، "رهبر پایدار"، "رهبری

اخلاقی پایدار"، "مدیریت پایدار"، "مدیر پایدار" و "دیپلماسی مدیریت" و به انگلیسی "Ethical sustainable leadership"

“Sustainable leader” “Sustainable leadership” “Sustainable management” “Sustainable manager” “Management diplomacy” جستجو شدند.

همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، ۳۷ مطالعه از پایگاه‌های داده انتخاب و مورد ارزیابی قرار گرفتند. از این میان،

۱۳ مورد در نهایت پس از چند مرحله غربالگری بر اساس عنوان، چکیده و محتوا برای تحلیل انتخاب شدند.



شکل ۲. مراحل انتخاب، پالایش و سازماندهی تحقیق. ارقام پرنرنگ تعداد مطالعات باقی مانده پس از اتمام هر مرحله را نشان می‌دهد.

در این غربالگری، از برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی<sup>۱</sup> (CASP) برای ارزیابی کیفیت مقالات استفاده شد. با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. به هر یک از مقالات براساس هر یک از این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده شد. مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۱ و بالاتر شد به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. شرایط در نظر گرفته شده برای روش CASP در این پژوهش عبارتند: ۱-اهداف پژوهش، ۲-منطق روش شناسی، ۳-طرح پژوهش، ۴-روش نمونه برداری، ۵-جمع آوری داده‌ها، ۶-انعکاس پذیری (که به رابطه بین محقق و مشارکت کنندگان اشاره دارد)، ۷-ملاحظات اخلاقی، ۸-دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۹-بیان واضح و روشن یافته‌ها، ۱۰-ارزش پژوهش. اعضای تیم پژوهشی مطالعاتی را با استفاده از CASP بررسی و ارزیابی کردند و مطالعاتی را که نمره خوب (۴۰-۳۱) یا عالی (۴۱-۵۰) را در مقیاس ۵۰ امتیازی دریافت کرده بودند انتخاب کردند. برای ارزیابی کتاب‌هایی که در مرحله غربالگری وارد مطالعه شدند، از رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر اصول ارزیابی منابع علمی استفاده شد. در این راستا، ضمن بررسی اعتبار نویسنده (مرتبه علمی و تخصص پژوهشی در حوزه مرتبط)، اعتبار ناشر (دانشگاهی یا علمی-پژوهشی)، و تاریخ انتشار (روزآمد بودن منبع)، تمرکز اصلی بر تناسب محتوای کتاب با پرسش و هدف پژوهش و نیز رویکرد روش‌شناختی کتاب‌ها بود. ۱۳ مطالعه انتخاب شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Critical Appraisal Skills Program

## جدول ۱. منابع انتخاب شده پس از غربالگری برای کدنویسی

کد مطالعه	عنوان مطالعه	نویسنده/نویسندگان	سال
۱	رهبری پایدار: ایجاد مشترک آینده‌ای پایدار	فردینگ	۲۰۰۷
۲	مفهوم سازی رهبری پایدار	جرارد و همکاران	۲۰۱۷
۳	رهبری پایدار فرهنگی و حمایت از تاب آوری دانش آموزان بومی در ایالات متحده و استرالیا	ویلیامز	۲۰۲۰
۴	روش‌های تعبیه رهبری پایدار در عملکرد پایدار (با نقش میانجی یادگیری سازمانی)	اقبال و احمد	۲۰۲۱
۵	مرور نظام مند مبانی مدیریت منابع انسانی پایدار	طلوعیان	۲۰۲۱
۶	طراحی الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب آوری در مشاغل صنایع غذایی (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی استان گیلان)	حسن زاده پسیخانی و باقرزاده خدا شهری	۲۰۲۱
۷	تحلیل رابطه بین مهارت‌های رهبری پایدار و هم آفرینی با میانجی گری اعتماد شناختی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه بیرجند	طاهرپور و ناصحیان	۲۰۲۲
۸	ارائه مدل رهبری پایدار در بیمه مبتنی بر رویکرد داده بنیاد	دائمی و همکاران	۲۰۲۲
۹	رهبری پایدار: مروری بر ادبیات و چشم انداز تحقیقات آینده	لیائو	۲۰۲۲
۱۰	به سوی رهبری پایدار و احیای فرهنگی خانواده - مدرسه در جامعه بومی	واشنگتن و جانسون	۲۰۲۳
۱۱	رهبری پایدار و خود کارآمدی خلاق کارکنان به عنوان پیش آیندی از رفتار نوآورانه کارکنان: رهیافتی به مهارت آموزی (مورد مطالعه: کارگزاران جهاد کشاورزی استان کرمانشاه)	اکبری و همکاران	۲۰۲۴
۱۲	ساخت و اعتباریابی مقیاس رهبری اخلاقی پایدار در نظام آموزش عالی ایران	محمدی و کریمی	۲۰۲۵
۱۳	الگوی رهبری پایدار فرهنگی مدرسه با تاکید بر فرهنگ مراقبت	ملکی	۲۰۲۵

## مراحل ۴ و ۵: استخراج اطلاعات از پژوهش و تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

انجام یک مطالعه با استفاده از روش سنتز پژوهی مستلزم تحلیل کیفی مطالعات و یافته‌های قبلی در یک زمینه خاص است. یکی از مؤثرترین روش‌های انجام چنین فرآیندی، تحلیل محتوا با استفاده از کدگذاری است که منجر به کشف چارچوبی از الگوها می‌شود (هسیه و شنون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). زمانی می‌توان از کدگذاری استفاده کرد که محقق بخواهد داده‌های به دست آمده از رویدادها را تجزیه و تحلیل کند. (کوربین و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) سه تکنیک کدگذاری را پیشنهاد کردند: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود. کدگذاری محوری فرآیند پیوند دسته‌ها به زیرمجموعه‌ها و اتصال دسته‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. کدگذاری انتخابی نیز فرآیند یکپارچه سازی و بهبود دسته‌ها است (کوربین و استراوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). محتوای مرتبط با سوال پژوهش ابتدا در مطالعات منتخب شناسایی شد و پس از بررسی‌های مکرر، با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۴</sup> کدهای باز اولیه استخراج شد. سپس برای ایجاد پیوند بین کدهای باز، کدهای مشابهی که مفهوم یکسانی داشتند به عنوان کدهای محوری طبقه بندی شدند. در مرحله آخر، داده‌ها به صورت انتخابی کدگذاری شدند و کدهای محوری با همان مفهوم در یک دسته یا بعد قرار گرفتند.

<sup>1</sup> Hsieh & Shannon,

<sup>2</sup> Corbin & Strauss

<sup>3</sup> Corbin & Strauss

<sup>4</sup> MaxqDa

## جدول ۲. مقوله‌بندی یافته‌ها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
عوامل موثر بر شکل‌گیری رهبری پایدار	عوامل سازمانی و محیطی	چشم‌انداز مبتنی بر توسعه پایدار، شفافیت و پاسخگویی سازمانی، حمایت از نوآوری و یادگیری سازمانی، پویایی‌ها و فشارهای نهادی، نهادینه‌سازی ارزش‌های پایداری، مدیریت کارآمد منابع، مدیریت زیست‌محیطی و رویکرد سبز در سازمان
عوامل فردی	عوامل فردی	تعهد اخلاقی رهبر، عدالت‌محوری در تصمیمات، صداقت و مسئولیت‌پذیری، حساسیت نسبت به مسئولیت اجتماعی و پیامدهای تصمیمات برای ذی‌نفعان
عوامل زمینه‌ای و اقتضایی	عوامل زمینه‌ای و اقتضایی	تنوع فرهنگی محیط کار، سطح استقلال سازمانی در تصمیم‌گیری، شرایط محیطی و اقتضانات موقعیتی، فشارهای اقتصادی و اجتماعی
ویژگی‌های رهبر پایدار	ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی	پایبندی به اصول اخلاقی، احساس مسئولیت در قبال پیامدهای تصمیمات، صبر و بردباری، انعطاف‌پذیری در شرایط متغیر، صداقت، شجاعت اخلاقی، تاب‌آوری، خودکنترلی هیجانی، خلاقیت، و آمادگی برای پذیرش ریسک‌های معقول
توانایی‌های شناختی و تحلیلی	توانایی‌های شناختی و تحلیلی	تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، قدرت تشخیص و تحلیل مسائل پیچیده، آینده‌نگری، بینش سازمانی، قضاوت حرفه‌ای، تعهد به یادگیری مستمر، نوآوری و نگاه بلندمدت به منافع سازمان و جامعه
توانمندی‌های ارتباطی و اجتماعی	توانمندی‌های ارتباطی و اجتماعی	ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، توانایی میانجی‌گری و حل تعارض، درک پیام‌های غیرکلامی، درک و مدیریت احساسات خود و دیگران
مهارت‌های میان‌فرهنگی و بین‌فردی	مهارت‌های میان‌فرهنگی و بین‌فردی	آگاهی و حساسیت فرهنگی، توان تعامل با تنوع فرهنگی، سازگاری فرهنگی، هوش فرهنگی، توان اقناع و نفوذ اجتماعی، تقویت همکاری و همبستگی، احترام به تفاوت‌ها، مدیریت بحران و عمل‌گرایی
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های سازمانی، تصمیم‌گیری آگاهانه و مسئولانه، هدایت تلاش‌های جمعی، ایجاد انگیزش و الهام‌بخشی در کارکنان، مدیریت همزمان وظایف و اهداف متعدد
فرآیند تحقق رهبری پایدار	رویکرد مشارکتی و بین‌فرهنگی	تبادل آزادانه دیدگاه‌ها، تقویت حس تعلق و هویت جمعی، مدیریت تعاملات مبتنی بر احترام، تشویق کار تیمی، مدیریت سوءتفاهم‌های ارتباطی، تمرکز بر اشتراکات، توجه به تفاوت‌های فرهنگی، استفاده از تیم‌های مشورتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری با سازمان‌های دیگر، ایجاد پیوند عاطفی میان کارکنان و سازمان
جهت‌گیری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی	جهت‌گیری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی	پایبندی به کرامت انسانی، توجه به عدالت اجتماعی، احترام به دیدگاه‌های مختلف، ترویج ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی، رهبری اصیل، اعتمادسازی، توانمندسازی کارکنان، توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان
راهبردگرایی و مدیریت پایدار	راهبردگرایی و مدیریت پایدار	انطباق با تغییرات محیطی، مدیریت مسائل اخلاقی، سیاست‌گذاری شفاف، ارزیابی پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی تصمیمات، پذیرش نوآوری، استفاده از ظرفیت سرمایه انسانی، توجه به منافع بلندمدت سازمان و جامعه، برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر پایداری مالی و سازمانی
چالش‌ها و موانع رهبری پایدار	چالش‌های فرهنگی و ارتباطی	تنوع ویژگی‌ها و ارزش‌های افراد، پیچیدگی شبکه‌های ارتباطی، دشواری در مدیریت ارتباطات و اطلاعات حساس
چالش‌های ساختاری و نهادی	چالش‌های ساختاری و نهادی	تعارض منافع ذی‌نفعان، ساختارهای بوروکراتیک، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، رقابت‌های سازمانی شدید، پویایی‌های نهادی، دشواری ایجاد تعادل میان نتایج کوتاه‌مدت اقتصادی و اهداف بلندمدت پایداری
چالش‌های انسانی و روانی	چالش‌های انسانی و روانی	ضعف توانمندی پیروان، تضاد ارزش‌ها، مقاومت در برابر تغییر، فشارهای ناشی از تصمیم‌گیری‌های پیچیده
پیامدها و نتایج رهبری پایدار	پیامدهای فردی و بین‌فردی	افزایش رضایت شغلی، تقویت تعهد و تعلق سازمانی، کاهش تعارضات، افزایش خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی	افزایش هماهنگی و انسجام سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ همکاری، کاهش ترک خدمت کارکنان، بهبود کیفیت محیط کار، تحقق توافقات برد-برد میان ذی‌نفعان، نگهداشت سرمایه انسانی، ارتقای سلامت سازمانی، بهبود عملکرد اقتصادی پایدار
پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی	پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی	افزایش اعتماد و رضایت اجتماعی، کاهش بحران‌های سازمانی و اجتماعی، تقویت مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی، کمک به پایداری و ثبات در سطح جامعه

## مرحله ۶: کنترل کیفیت

در سنتز پژوهی کیفی، پژوهشگر موظف است رویه‌هایی دقیق و نظام‌مند را به منظور حفظ و ارتقاء کیفیت علمی مطالعه به کار گیرد. در این پژوهش، تلاش شد تا با به‌کارگیری مجموعه‌ای از راهبردهای کنترل کیفیت، از اعتبار و پایایی یافته‌ها اطمینان حاصل شود. این راهبردها عبارتند از:

- شفافیت روش‌شناختی: پژوهشگر در تمامی مراحل پژوهش، توضیحات دقیق و مستندی در خصوص تصمیمات روش‌شناختی، انتخاب منابع و تحلیل داده‌ها ارائه داده است تا قابلیت بازبینی و بازتولید فرآیند پژوهش فراهم شود.
- جست‌وجوی نظام‌مند منابع: به منظور شناسایی جامع مطالعات مرتبط از هر دو روش جست‌وجوی الکترونیکی و دستی استفاده شد. پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، کلیدواژه‌های متنوع و ترکیبی و معیارهای ورود و خروج به صورت دقیق به کار گرفته شدند.
- استفاده از روش‌های کنترل کیفیت مطالعات اولیه: مطالعات انتخاب‌شده با در نظر گرفتن شاخص‌های کیفی (نظیر وضوح اهداف، انسجام منطقی روش، اعتبار داده‌ها و تحلیل، و ملاحظات اخلاقی) مورد ارزیابی قرار گرفتند.
- در همین راستا، با استناد به معیارهای مطرح‌شده از سوی سندلوسکی و باروسو، سه نوع روایی در پژوهش رعایت شد:
- روایی توصیفی به معنای شناسایی جامع گزارش‌های مرتبط با موضوع و ثبت دقیق داده‌های استخراج‌شده از آن‌هاست. در این پژوهش تلاش شد تا بیشترین تعداد منابع مرتبط شناسایی و گردآوری شود تا پوشش مناسبی از بدنه ادبیات فراهم آید.
- روایی تفسیری ناظر بر دقت در تحلیل و تفسیر داده‌ها توسط پژوهشگر است. برای تقویت این روایی، از سه پژوهشگر به‌عنوان کدگذار و تحلیل‌گر ثانویه استفاده شد. جلسات هماهنگی میان آن‌ها برگزار شد و کدهای استخراج‌شده استخوری برای رسیدن به توافق نهایی و وحدت نظر اصلاح گردید.
- روایی نظری به میزان یکپارچگی مفاهیم و چارچوب نظری نهایی بازمی‌گردد. در این مرحله، تلاش شد تا از منابعی با اعتبار علمی بالا و استنادپذیر استفاده گردد تا مبنای تئوریک مدل نهایی از اعتبار کافی برخوردار باشد.
- این رویکردهای چندبعدی در ارزیابی و تحلیل، زمینه‌ساز ارتقاء اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش حاضر گردیدند و شالوده‌ای محکم برای طراحی مدل نهایی فراهم آوردند.

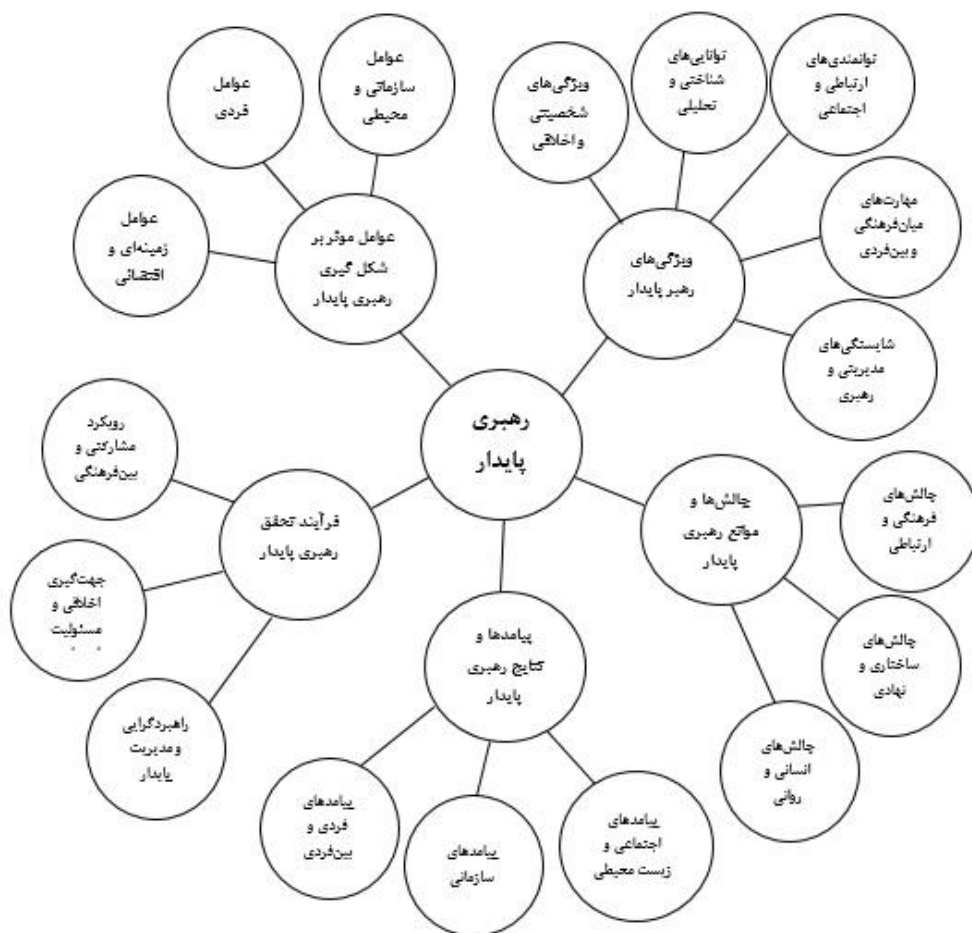
## مرحله ۷: ارائه یافته‌ها

در این مرحله یافته‌های پژوهش گزارش می‌شود.

## یافته‌ها

در گام نهایی فرایند سنتز پژوهی، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین ارائه می‌گردد. در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل در قالب یک مدل مفهومی ارائه می‌شود. در این پژوهش بر اساس نتایج تحلیل ۵ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی، و ۱۳۳ کد شناسایی

و آزمون کیفیت آنها تأیید شد. مدل مفهومی مولفه‌های رهبری پایدار در شکل ۱ ارائه گردیده است. الگوی ارائه شده در این پژوهش در حقیقت اجماع نظریات ارائه شده در قالب یک مجموعه واحد است که دیدگاه جامع و کلی گرایانه‌ای نسبت به رهبری پایدار می‌دهد.



شکل ۳. چارچوب مفهومی رهبری پایدار

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کاوش و مفهوم‌پردازی نظام‌مند رهبری پایدار از طریق رویکرد سنتزپژوهی انجام شد و یافته‌های آن نشان داد که رهبری پایدار پدیده‌ای چندبعدی، پویا و مبتنی بر تعامل میان عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی است. نتایج این پژوهش منجر به شناسایی پنج مقوله اصلی شامل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری پایدار، ویژگی‌های رهبر پایدار، فرآیند تحقق رهبری پایدار، چالش‌ها و موانع، و پیامدها و نتایج شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری پایدار تنها یک سبک مدیریتی ساده نیست، بلکه نوعی نگرش جامع به رهبری است که بر ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی، انسانی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد. این نتیجه با دیدگاه جرارد و همکاران درباره مفهوم‌سازی رهبری پایدار هم‌سو است که بیان می‌کنند سازمان‌ها برای دستیابی به پایداری باید از تمرکز صرف بر عملکرد مالی فاصله گرفته و به مسئولیت‌های اجتماعی و انسانی نیز توجه کنند (1). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر

با مرور ادبیات لیانو همخوانی دارد که رهبری پایدار را چارچوبی برای ایجاد توازن میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی معرفی می‌کند (2).

نخستین یافته مهم پژوهش حاضر مربوط به عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری پایدار بود. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی، شفافیت، حمایت از یادگیری و نوآوری، و همچنین عوامل فردی مانند تعهد اخلاقی، مسئولیت‌پذیری و عدالت‌محوری، نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری پایدار دارند. این یافته با پژوهش چوی و همکاران هم‌راستا است که نشان دادند رهبری اخلاقی می‌تواند نگرش کارکنان نسبت به مسئولیت اجتماعی سازمان را تقویت کند و از این طریق زمینه ایجاد فرهنگ پایدار را فراهم آورد (7). همچنین، پژوهش وانگ و همکاران نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه مستقیمی با عملکرد سازمانی دارد و می‌تواند موجب افزایش اعتماد، تعهد و رفتارهای مثبت سازمانی شود (6). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که رهبری پایدار بدون وجود بنیان‌های اخلاقی و ارزشی در سازمان شکل نخواهد گرفت. افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش فرهنگ سازمانی و یادگیری مستمر در تحقق رهبری پایدار با نتایج اقبال و احمد همسو است؛ آنان بیان کردند که سازمان‌های یادگیرنده بستری مناسب برای ظهور رهبری پایدار فراهم می‌کنند و یادگیری سازمانی نقش میانجی در ارتباط میان رهبری پایدار و توسعه پایدار دارد (4).

در بخش ویژگی‌های رهبر پایدار، یافته‌ها نشان داد که رهبران پایدار باید علاوه بر شایستگی‌های مدیریتی، از ویژگی‌های اخلاقی، شناختی، ارتباطی و میان‌فرهنگی برخوردار باشند. ویژگی‌هایی همچون تفکر راهبردی، آینده‌نگری، هوش فرهنگی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، صداقت و توانایی حل تعارض از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده بودند. این نتایج با نظریه‌های نوین رهبری آموزشی و سازمانی همخوانی دارد؛ به‌ویژه آرار و اوپلاتکا تأکید می‌کنند که رهبران آموزشی معاصر باید توانایی مدیریت پیچیدگی، تنوع و تغییرات محیطی را داشته باشند (5). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه محمدی و همکاران درباره پیشایندهای رهبری فروتنانه همسو است؛ زیرا آنان نیز ویژگی‌هایی چون خودآگاهی، احترام متقابل، تعامل انسانی و مسئولیت‌پذیری را از پیش‌نیازهای رهبری اثربخش معرفی کردند (18). در واقع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبر پایدار صرفاً مدیری کارآمد نیست، بلکه فردی است که توانایی ایجاد اعتماد، همدلی و انسجام انسانی در سازمان را دارد.

یکی از یافته‌های قابل توجه پژوهش حاضر، برجسته شدن اهمیت مهارت‌های میان‌فرهنگی و اجتماعی در رهبری پایدار بود. نتایج نشان داد که رهبران پایدار باید توانایی تعامل با تنوع فرهنگی، احترام به تفاوت‌ها و مدیریت روابط انسانی را داشته باشند. این یافته با پژوهش ویلیامز همخوانی دارد که رهبری پایدار فرهنگی را عامل حمایت از تاب‌آوری دانش‌آموزان و تقویت پیوندهای اجتماعی در محیط‌های آموزشی معرفی می‌کند (10). همچنین، واشنگتن و جانسون بر اهمیت رهبری احیاکننده فرهنگی و نقش تعامل خانواده، مدرسه و جامعه در توسعه پایدار تأکید کرده‌اند (11). از این رو، می‌توان گفت که رهبری پایدار در محیط‌های آموزشی و دانشگاهی بدون توجه به تنوع فرهنگی و روابط انسانی مؤثر، امکان تحقق نخواهد داشت. در شرایط کنونی که سازمان‌ها و دانشگاه‌ها به‌طور

فزاینده‌ای چندفرهنگی و شبکه‌ای شده‌اند، رهبران باید از هوش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی پیشرفته برخوردار باشند تا بتوانند فضای همکاری، اعتماد و همدلی ایجاد کنند.

یافته‌های پژوهش در زمینه فرآیند تحقق رهبری پایدار نیز نشان داد که مشارکت‌گرایی، مسئولیت اجتماعی، اعتمادسازی و راهبرددگرایی از عناصر اساسی این فرآیند هستند. رهبران پایدار از طریق ایجاد فضای مشارکتی، تشویق کار تیمی و تقویت حس تعلق سازمانی می‌توانند زمینه توسعه پایدار را فراهم کنند. این یافته با نتایج مطالعه طاهرپور و ناصحیان همسو است که نشان دادند مهارت‌های رهبری پایدار موجب افزایش هم‌آفرینی و اعتماد شناختی در میان اعضای هیئت علمی می‌شود (12). همچنین، پژوهش دالاتی و همکاران نشان داد که رهبری پایدار از طریق افزایش اعتماد سازمانی، رضایت شغلی کارکنان را ارتقا می‌دهد (8). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری پایدار نه تنها بر ساختارها و سیاست‌ها، بلکه بر روابط انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان نیز اثرگذار است. علاوه بر این، تأکید یافته‌های پژوهش حاضر بر راهبرددگرایی و توجه به منافع بلندمدت، با دیدگاه پیتزلین و همکاران همخوانی دارد که رهبری پایدار را عامل تصمیم‌گیری راهبردی برای پایداری سازمانی می‌دانند (3).

در بخش چالش‌ها و موانع رهبری پایدار، یافته‌ها نشان داد که مقاومت در برابر تغییر، ساختارهای بوروکراتیک، تضاد منافع ذی‌نفعان و ضعف فرهنگ مشارکتی از مهم‌ترین موانع تحقق این نوع رهبری هستند. این نتیجه با یافته‌های همایی دمیرچی همخوانی دارد که بیان می‌کند ساختارهای متمرکز و ضعف حکمرانی دانشگاهی در ایران از موانع اساسی تحول در نظام آموزش عالی محسوب می‌شوند (9). همچنین، مطالعه دومی و همکاران نشان داد که تحقق رهبری پایدار نیازمند ایجاد بسترهای نهادی، فرهنگ سازمانی حمایتی و توسعه مهارت‌های رهبری است (21). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که استقرار رهبری پایدار تنها به ویژگی‌های فردی رهبر وابسته نیست، بلکه مستلزم اصلاح ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی نیز هست. افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بحران‌ها و فشارهای محیطی می‌توانند هم‌زمان تهدید و فرصت برای توسعه رهبری پایدار باشند. در این زمینه، پژوهش حسن‌زاده پسرخانی و همکاران نشان داد که در دوران بحران کووید-۱۹، رهبران پایدار توانستند از طریق ایجاد تاب‌آوری و انسجام سازمانی، عملکرد سازمان را حفظ کنند (16).

در بخش پیامدها و نتایج، یافته‌ها نشان داد که رهبری پایدار پیامدهای مثبت متعددی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار نوآورانه، اعتماد، همکاری، کیفیت محیط کار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از جمله مهم‌ترین پیامدهای شناسایی شده بودند. این یافته‌ها با پژوهش اکبری و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند رهبری پایدار از طریق تقویت خودکارآمدی خلاق کارکنان، رفتار نوآورانه آنان را افزایش می‌دهد (15). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه طلوعیان درباره مدیریت منابع انسانی پایدار همسو است که بر اهمیت توسعه سرمایه انسانی، رفاه کارکنان و یادگیری مستمر در سازمان‌ها تأکید می‌کند (13). در حوزه آموزشی نیز، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های جلالی چیمه و همکاران همخوانی دارد که توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه و پایدار را برای نظام آموزشی ضروری می‌دانند (19). علاوه بر این، پژوهش ملکی نشان داد که رهبری فرهنگی پایدار

می‌تواند موجب تقویت فرهنگ مراقبت، عدالت و همبستگی اجتماعی در مدارس شود (14). بنابراین، رهبری پایدار نه تنها موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، بلکه می‌تواند نقش مهمی در توسعه اجتماعی و فرهنگی ایفا کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری پایدار الگویی جامع و چندسطحی از رهبری است که تلفیقی از ابعاد اخلاقی، انسانی، راهبردی و فرهنگی را در بر می‌گیرد. این سبک رهبری با تأکید بر آینده‌نگری، مشارکت، مسئولیت اجتماعی و توسعه انسانی، می‌تواند زمینه‌ساز تحول سازمانی و اجتماعی باشد. همچنین، نتایج پژوهش بیانگر آن است که برای تحقق رهبری پایدار، سازمان‌ها و دانشگاه‌ها نیازمند بازنگری در ساختارها، فرهنگ‌ها و برنامه‌های توسعه رهبری خود هستند. در واقع، آینده سازمان‌های آموزشی و اجتماعی به رهبرانی وابسته است که بتوانند در کنار دستیابی به اهداف عملکردی، ارزش‌های انسانی، اخلاقی و زیست‌محیطی را نیز در فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان نهادینه کنند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن مطالعات بررسی‌شده به منابع فارسی و انگلیسی و دسترسی محدود به برخی پژوهش‌های منتشر نشده اشاره کرد. همچنین، استفاده از روش سنتز پژوهی موجب شد که یافته‌ها مبتنی بر تحلیل اسناد و پژوهش‌های موجود باشد و امکان بررسی میدانی و تجربی ابعاد رهبری پایدار در سازمان‌های واقعی فراهم نشود. علاوه بر این، تفاوت در رویکردهای نظری و روش‌شناختی مطالعات منتخب می‌توانست بر فرایند تحلیل و یکپارچه‌سازی داده‌ها تأثیرگذار باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های ترکیبی و مطالعات میدانی، مدل‌های استخراج‌شده از رهبری پایدار را در دانشگاه‌ها، مدارس و سازمان‌های مختلف آزمون کنند. همچنین، بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی، تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی در توسعه رهبری پایدار می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های ایرانی و بین‌المللی نیز می‌تواند در شناسایی ابعاد بومی و جهانی رهبری پایدار مؤثر باشد.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و دانشگاه‌ها برنامه‌های توسعه رهبری خود را بر پایه اصول پایداری بازطراحی کنند و آموزش مهارت‌هایی مانند تفکر سیستمی، مدیریت تعارض، هوش فرهنگی، اخلاق حرفه‌ای و مشارکت‌گرایی را در اولویت قرار دهند. همچنین، ایجاد ساختارهای منعطف، نظام‌های ارزیابی چندبعدی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و یادگیری می‌تواند زمینه تحقق رهبری پایدار را فراهم کند. توجه سیاست‌گذاران آموزشی و مدیریتی به توسعه رهبران پایدار، می‌تواند نقش مهمی در افزایش کیفیت حکمرانی، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای پایداری اجتماعی و سازمانی داشته باشد.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Gerard L, McMillan J, D'Annunzio-Green N. Conceptualising Sustainable Leadership. *Industrial and Commercial Training*. 2017;49(3):1-21. doi: 10.1108/ICT-12-2016-0079.
2. Liao Y. Sustainable Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. 2022.
3. Peterlin J, Pearse N, Dimovski V. Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches. *Economic & Business Review*. 2015;17(3):273-90.
4. Iqbal Q, Ahmad NH. Sustainable Development: The Colors of Sustainable Leadership in Learning Organization. *Sustainable Development*. 2020;29(1):108-19. doi: 10.1002/sd.2135.
5. Arar K, Oplatka I. *Advanced Theories of Educational Leadership*: Springer International Publishing; 2022.
6. Wang D, Feng T, Lawton A. Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-Dimensional Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2017;145(1):95-109. doi: 10.1007/s10551-015-2905-9.
7. Choi S, Ullah S, Kwak W. Ethical Leadership and Followers' Attitudes toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2015;43(3):353-65. doi: 10.2224/sbp.2015.43.3.353.
8. Dalati S, Raudeliūnienė J, Davidavičienė V. Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business, Management and Education*. 2017;15(1):14-27. doi: 10.3846/bme.2017.360.
9. Homayni Damirchi A. *Designing and Explaining a Model of Good University Governance: The Case of University of Tehran*. Tehran: University of Tehran; 2021.
10. Williams SS. Culturally Sustaining Leadership: Supporting the Resilience of Indigenous Students in the United States and Australia. *Journal of School Leadership*. 2020;30(6). doi: 10.1177/1052684620951725.
11. Washington A, Johnson L. Toward Culturally Sustaining/Revitalizing Indigenous Family-School-Community Leadership. *Leadership in Education*. 2023;8. doi: 10.3389/educ.2023.1192095.
12. Taherpour F, Nasehian H. Analyzing the Relationship between Sustainable Leadership Skills and Co-Creation with the Mediation of Cognitive Trust among Faculty Members of the University of Birjand. *Public Management Perspective*. 2022(52):35-59.
13. Tolooyan G. A Systematic Review of the Foundations of Sustainable Human Resource Management. *New Research Approaches in Management and Accounting*. 2021;5(16):150-76.
14. Maleki B. A Model of Sustainable Cultural Leadership in Schools with Emphasis on the Culture of Care. *Applied Educational Leadership Quarterly*. 2025;6(2).
15. Akbari P, Nazari K, Dolat Yari F. Sustainable Leadership and Employees' Creative Self-Efficacy as Antecedents of Employees' Innovative Behavior: An Approach to Skill Training (Case Study: Agricultural Jihad Brokers of Kermanshah Province). *Skill Training*. 2024(47):157-76.

16. Hassanzadeh Pasikhani MS, Moazen Jamshidi MH, Bagherzadeh Khodashehri R. Designing a Sustainable Leadership Model in Facing the COVID-19 Crisis for Resilience in Food Industries (Case Study: Companies and Factories of Guilan Province). *Organizational Resource Management Research*. 2021;11(1):23-58.
17. Mohammadi T, Zahed Babelan A, Khaleghkhah A, Taghavi Qareh Bolagh H. Identifying Antecedents of Humble Leadership for Managers Using a Meta-Synthesis Approach. *Public Management*. 2025;17(1):187-220.
18. Mohammadi M, Karimi R. Construction and Validation of the Sustainable Ethical Leadership Scale in Iran's Higher Education System. *Research and Planning in Higher Education*. 2025;31(1):23-37.
19. Jalali Chimeh P, Mohammadian A, Roshandel Arbatani T, Salanzadeh A. Presenting an Entrepreneurial Competency Framework for Adolescent Education in Schools with a Sustainable Development Approach. *Public Management*. 2025;17(2):489-513.
20. Hanine S, Nita M. The Paradigm of Quantum Leadership: Ontology, Praxis and Application to Management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 2019;2(3):837-58.
21. Daemi F, Khashaei S, Sehat N. Presenting a Sustainable Leadership Model in Insurance Based on a Grounded Theory Approach. *Insurance Research Journal*. 2022(146):88-102.