

واکاوی عوامل موثر بر رهبری همنوا در شرکت برق منطقه‌ای

یزد

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رهبری همنوا و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن در شرکت برق منطقه‌ای یزد با رویکرد کیفی انجام شد. پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای می‌باشد. در این مطالعه از روش‌شناسی کیفی با راهبرد تحلیل مضمون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی و کارکنانی بودند. داده‌ها از طریق ۱۶ مصاحبه نیمه ساختار یافته و استفاده از قاعده اشباع نظری جمع‌آوری شدند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. برای بررسی اعتبار داده‌ها از روش بررسی زوجی و مشارکتی بودن و برای بررسی اعتبار داده‌ها از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، رهبری همنوا دارای دو مولفه اصلی رفتارمحبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند می‌باشد. رفتار محبت‌آمیز دارای سه مقوله فرعی روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه و اعتماد محوری می‌باشد. مولفه رفتار اصیل و هدفمند نیز دارای چهار مقوله فرعی رفتار قاطعانه و صریح، رفتار متعهدانه، رفتارهای اثرگذار و رفتار استراتژیک می‌باشد. عوامل علی بروز رهبری همنوا شامل دو عامل اصلی علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه‌مدت بود. عامل جامع و بلندمدت شامل دو مقوله فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک موثر، عدالت سازمانی و توانمندسازی کارکنان می‌باشد. همچنین علل جزئی و کوتاه‌مدت در دو مقوله فرعی شایسته‌محوری و آموزش دسته‌بندی شدند.

کلیدواژه: رهبری، رهبری همنوا، رفتارمحبت‌آمیز، رفتاراصیل و هدفمند

Exploring the Factors Influencing Harmonious Leadership in Yazd Regional Electricity Company

Abstract

This study aimed to explore harmonious leadership and the factors influencing its formation in the Yazd Regional Electricity Company through a qualitative approach. It is a developmental research employing qualitative methodology with thematic analysis and semi-structured interviews for data collection. Participants consisted of senior and middle managers as well as employees, and data were gathered through sixteen semi-structured interviews based on the rule of theoretical saturation using a purposive sampling method. Data validity was ensured through peer review and participatory verification, while test-retest reliability was used to confirm data stability. The findings indicated that harmonious leadership consists of two main components: benevolent behavior and authentic, purposeful behavior. Benevolent behavior includes three subcategories—friendly and collegial relationships, supportiveness and companionship, and trust orientation—while authentic and purposeful behavior encompasses assertive and explicit behavior, committed behavior, influential behavior, and strategic behavior. The causal factors underlying the emergence of harmonious leadership are divided into two main categories: long-term and comprehensive causes, including effective strategic planning, organizational justice, and employee empowerment; and short-term and partial causes, comprising merit orientation and training.

Keywords: leadership, harmonious leadership, benevolent behavior, authentic and purposeful behavior.

مقدمه

در دنیای پرتلاطم و چندبعدی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند نه تنها اهداف کاری را به پیش ببرند، بلکه همسویی عاطفی، اخلاقی و فکری میان اعضای سازمان ایجاد کنند. در چنین شرایطی، دیگر رهبری صرفاً به معنای اعمال قدرت یا اتخاذ تصمیم‌های سلسله‌مراتبی نیست، بلکه تبدیل به فرآیندی انسانی و اخلاقی شده است که در بطن خود بر ایجاد

ارتباط، اعتماد و همدلی تأکید دارد (الوهیبی و همکاران^۱؛ ۲۰۲۳: ۱). رهبری به عنوان فرآیند تاثیرگذاری بر افراد برای دستیابی به اهداف مشترک تعریف می شود (کوچ و همکاران^۲؛ ۲۰۲۵: ۱). براساس تحقیقات، رهبری مدرن تنها محدود به موقعیت های مدیریتی نیست، بلکه فرآیندی است که در آن افراد با استفاده از مهارت ها، ویژگی ها و رفتارهای خود می توانند انگیزه ایجاد کرده و دیگران را در جهت اهداف سازمانی هدایت کنند (پاپاس و همکاران^۳؛ ۲۰۲۳: ۱۴۲). در این راستا، رهبری شامل توانایی ایجاد روابط موثر، تصمیم گیری استراتژیک و حل مسئله است که منجر به پیشرفت و رشد سازمان می شود. رهبران نقش بسیار بیشتری نسبت به سایر اعضا در توسعه سازمان ها ایفا می کنند، رهبری به معنای متقاعد کردن کارمندان برای رسیدن به یک هدف مشترکی که برای آن کار می کنند و نه سلطه بر آن ها (زاف^۴؛ ۲۰۲۰: ۱۲۵۸). رهبری فرآیند تغییر هدفداری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می پیوندند و حرکت به سمت چشم انداز را آغاز می کنند. رهبری فرایند نفوذ در پیروان برای دستیابی به نتایج مورد نظر است (وارگهسه^۵؛ ۲۰۲۵: ۱۵). با وجود نوع سازمان، رهبری نقشی حیاتی در جهت افزایش عملکرد تیمی و سازمانی قلمداد می شود (مامفورد^۶؛ ۲۰۰۷: ۳۳۶).

از آنجایی که محیط های کاری امروزی به شدت در حال تغییر هستند، نیاز به رهبری تطبیقی و انعطاف پذیر افزایش یافته است. پژوهش های اخیر نشان داده اند که سبک های رهبری یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد تیمی و سطح درگیری شغلی کارکنان هستند (الوهیبی و همکاران^۱؛ ۲۰۲۳: ۲). سبک رهبری را می توان شیوهی استفاده رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران تعریف کرد، از جمله رهبری همنوا (اورکویا^۷؛ ۲۰۲۴: ۹۶) که نمونه ای از سبک رهبری رابطه محور است. سبک های رهبری رابطه محور با محیط های کاری مثبت مرتبط است که مشارکت کارکنان را ارتقا می دهد و

^۱Alluhaybi et al

^۲Koç et al

^۳Pappas et al

^۴Zapf

^۵Varghese

^۶Mumford

^۷Orekoya

منجر به رضایت شغلی و بهره‌وری بیشتر می‌شود (راموس و رومن،^۱ ۲۰۲۲: ۹۰). با تحول ماهیت محیط‌های کاری، سبک‌های سنتی رهبری که بر اقتدار و کنترل تکیه داشتند کارایی خود را از دست داده‌اند و مدل‌های جدیدتر، بر انگیزش درونی و مشارکت معنادار اعضا در تصمیم‌گیری‌ها تمرکز یافته‌اند. رهبری تحول‌گرا، که بر اساس تغییرات نوآورانه و انگیزش‌های درونی عمل می‌کند، به یکی از محبوب‌ترین مدل‌ها در دنیای کسب‌وکار و مدیریت تبدیل شده‌است (زو و همکاران،^۲ ۲۰۱۸: ۵۴۹). در این مدل، رهبران نه تنها در پی تحقق اهداف کوتاه‌مدت هستند، بلکه به تغییرات اساسی در فرآیندها و فرهنگ سازمانی نیز توجه دارند تا موجب توسعه پایدار و نوآوری شوند. در میان سبک‌های نوین، علاوه بر رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و انسان‌مدار مطرح شده‌اند که همگی بر رویکردی مبتنی بر ارزش‌ها و رشد متقابل رهبر و پیرو تأکید دارند. با این حال، اکثر این الگوها از توازن میان دو بُعد اساسی رهبری غفلت کرده‌اند: بُعد «رفتاری» که بیانگر کنش‌های روزمره و تعاملی رهبر است، و بُعد «نگرشی» که نشان‌دهنده صفات درونی، باورها و زیربنای ارزشی وی می‌باشد. در عمل، اگرچه رهبران ممکن است از نظر رفتاری مؤثر باشند، در نبود هماهنگی با نگرش‌ها و ارزش‌های درونی، رهبری آنان فاقد اصالت و پایداری است؛ و برعکس، رهبری صرفاً نگرشی بدون بروز در رفتارهای ملموس، تأثیر واقعی نخواهد داشت. در پاسخ به این کاستی‌ها، مفهوم «رهبری هم‌نوا» به‌عنوان پارادایمی نوظهور مطرح می‌شود که بر هم‌نوایی و هم‌افزایی میان رفتار و نگرش رهبران تأکید دارد (کاردیف و همکاران،^۳ ۲۰۱۸: ۳۰۵۷). این رویکرد، رهبری را کنشی می‌داند که در آن اصالت، قاطعیت، هدف‌محوری و ارتباط اثربخش باهم هماهنگ عمل می‌کنند. رهبری هم‌نوا، برخلاف سبک‌های سنتی، نفوذ خود را نه از طریق قدرت رسمی، بلکه از راه هماهنگی ارزش‌ها، انگیزه و رفتار رهبر با انتظارات و احساسات کارکنان به‌دست می‌آورد. در چنین ساختاری، رهبر منشأ اعتماد، الگویی از صداقت و الهام‌بخش کنش داوطلبانه است. این نوع رهبری در برقراری روابط انسانی اصیل نقش بنیادین دارد، به‌ویژه در سازمان‌هایی که نیازمند پایداری عاطفی، اخلاق سازمانی و انسجام فرهنگی بالا هستند (کاردیف و همکاران، ۲۰۲۰: ۸). رهبری هم‌نوا از دیگر

¹Ramos & Román

²Zhu et al

³Cardiff et al

تئوری‌های رهبری با پایه گذاری آن بر هوش هیجانی متمایز می‌شود (گلمن و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۹). آن‌ها به بهترین شکل از هوش هیجانی در جهت پیشبرد امور بهره می‌برند، در این امر به شش شیوه عمل می‌کنند: ۱- رهبران ژرف: در این شیوه، رهبر از طریق اشتراک دانش و نفوذ، کارکنان را برای عمل و نوآوری دعوت می‌کند و آن‌ها را به سوی آرمان‌هایشان رهنمون می‌سازد. ۲- رهبری مربی‌گر: در آن تمرکز بر بالندگی افراد است. ۳- رهبری پیوندجوبانه: در این شیوه، رهبر ارتباط بسیار قوی با سایر کارکنان دارد ۴- رهبری مردم سالار: رهبر همه را به اجماع یا اتفاق نظر در نوآوری، کار گروهی و همکاری تشویق می‌کند. ۵- رهبری پیشتاوانه که برای دستیابی به استاندارد های بالا به کارکنان فشار وارد می‌کند و هزینه عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهد، ۶- رهبری آمرانه که در آن مشارکت وجود ندارد و رهبران و مدیران تعیین کننده برای همه امور به شمار می‌روند مطرح هستند (بتول^۲، ۲۰۲۴: ۸). رهبری همنوا باعث ایجاد احساسات مثبت در بین کارکنان می‌شود. رهبران همنوا پیوندهای عاطفی قوی تری با کارکنان خود برقرار می‌کنند و آن‌ها قادر هستند که فرهنگ حمایت را در محل کار ایجاد کنند (باوفا و همکاران^۳، ۲۰۱۵: ۶۱۵). رهبری همنوا تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد وظیفه‌ای تحت شرایط استرس‌زا دارد. رهبری همنوا (به جای مبادله‌ای) همچنین با سطوح بالاتر حمایت اجتماعی ادراک شده، باورهای خود کارآمدی بیشتر، عاطفه منفی کمتر و ارزیابی تهدید کمتر مرتبط بود (حسن و قریشی^۴، ۲۰۱۹: ۲۳۸). رفتارهای رهبری همنوا باعث ایجاد ذهن آگاهی و همدلی در میان پیروان می‌شود (سینگ و همکاران^۵، ۲۰۲۳: ۱۵). رهبران خوش‌بین هستند و با تمرکز بر نیازهای اجتماعی و عاطفی پیروان خود، همدلی نشان می‌دهند که نتیجه کار مثبت است (حسن و قریشی^۴، ۲۰۱۹: ۲۳۹) و منجر به دستیابی به اهداف شخصی و همچنین سازمانی می‌شود (عسکری^۵، ۱۴۰۲: ۱۷۵).

با وجود شواهدی درباره‌ی اثربخشی سبک‌های رابطه‌محور، در اغلب سازمان‌های ایرانی از جمله شرکت‌های خدماتی و زیرساختی، هنوز مدل مشخصی برای پیاده‌سازی چنین رویکردی وجود

1Goleman
2Batool
3Bavafa
4Hassan & Qureshi
5Singh et al

ندارد. در صنایع حیاتی مانند برق، که پایداری، دقت و هماهنگی تیمی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دارند، سبک‌های رهبری آمرانه غالباً منجر به کاهش انگیزه، فرسودگی، و کاهش کیفیت تعامل‌های کاری می‌شوند. در این زمینه، شرکت برق منطقه‌ای یزد نمونه‌ای بارز از محیطی است که به دلیل پیچیدگی ساختار سازمانی، حساسیت مأموریت‌ها و فشارهای ناشی از پاسخگویی مداوم به تقاضاهای جامعه، بیش از پیش به سبک رهبری انسانی و همسو با ارزش‌ها نیاز دارد. در بررسی‌های مقدماتی و مصاحبه‌های صورت گرفته در شرکت برق یزد (صحبت‌های ابتدایی با برخی از افراد)، نشانه‌هایی از شکاف ارتباطی بین مدیران و کارکنان، ضعف در ایجاد چشم‌انداز مشترک، و عدم انسجام ارزشی در تصمیم‌گیری‌ها مشاهده شد. این وضعیت در کاهش رضایت شغلی، ضعف روحیه جمعی، و کاهش بهره‌وری نمود پیدا کرده است. برخی از کارکنان از نبود هماهنگی میان گفتار رسمی مدیران و رفتارها مواردی را بیان نمودند؛ به عبارتی، عدم هم‌نوايي رفتاری و نگرشی رهبران یکی از چالش‌های محوری این سازمان محسوب می‌شود. بر همین اساس، ضرورت انجام این پژوهش در شرکت برق یزد از آن‌جا ناشی می‌شود که سازمان برای ارتقای عملکرد و بازسازی فرهنگ کاری خود، نیازمند الگویی بومی و علمی از رهبری است که بتواند ارتباط با تعریف و تبیین مفهوم «رهبری هم‌نوا» و استخراج مؤلفه‌های آن در بافت خاص شرکت برق یزد، الگویی کاربردی برای توسعه‌ی «رهبری هم‌نوا» فراهم آورد؛ الگویی که بتواند به انسجام تیمی، اعتماد سازمانی و پایداری عملکرد در این سازمان حیاتی منجر شود.

براساس بررسی‌های انجام شده، در پژوهش‌های پیشین موضوع رهبری هم‌نوا کمتر از حیث مؤلفه‌های آن و همچنین علل موثر بر آن مورد بررسی قرار گرفته و اکثر پژوهش‌ها در این خصوص به صورت کمی بوده است. با وجود اهمیت رهبری هم‌نوا، بررسی‌های موجود در حوزه‌های مدیریت و روان‌شناسی سازمانی نشان می‌دهد که هنوز مدل مفهومی جامعی که بتواند رهبری هم‌نوا را به صورت ساختارمند تشریح کند، به طور کامل توسعه نیافته است. اگرچه پژوهشگرانی مانند بارتون^۱ (۲۰۲۱) و لیو و همکاران^۲ (۲۰۲۳) بر ضرورت توجه به ارتباطات اصیل و چندسویه میان رهبر و پیرو تأکید

^۱Barton

^۲Liu et al

کرده‌اند، همچنان مشخص نیست که عناصر اصلی این هم‌نواختی چگونه تعریف و در بستر سازمان‌های واقعی قابل مشاهده‌اند. به بیان دیگر، شکاف نظری میان مفاهیم موجود رهبری اصیل، انسان‌مدار و تحول‌آفرین با مفهوم «رهبری هم‌نوا» هنوز پر نشده‌است و ضروری است که در این خصوص پژوهش لازم انجام شود (کوچ و همکاران، ۲۰۲۵: ۲). در محیط پرتلاطم امروز، سازمان‌ها بیش از گذشته به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند نه فقط با قدرت و اختیار، بلکه با درک انسانی، ارتباط مؤثر و همسویی ارزشی، مسیر تحولات را هدایت کنند. در چنین شرایطی، نقش رهبری از یک فرآیند اقتدارمحور به فرآیندی رابطه‌محور و اخلاقی تغییر یافته است. رهبران مؤثر دیگر تنها تصمیم‌گیرنده نیستند، بلکه الهام‌بخش، هماهنگ‌کننده و ایجادکننده‌ی معنا در کار افراد محسوب می‌شوند. با این تحول، مدل‌های سنتی رهبری که بر کنترل و فرمان تکیه دارند، ناکارآمد شده‌اند و نیاز به الگوهایی احساس می‌شود که رفتار و نگرش رهبر با ارزش‌ها و احساسات کارکنان در هماهنگی کامل قرار گیرد. مطالعات (بارتون، ۲۰۲۱، کاردیف و همکاران، ۲۰۱۸ و الوهیی و همکاران، ۲۰۲۳) بر این نکته تأکید دارند که عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان بیش از هر چیز به میزان هم‌نواختی بین گفتار، نگرش و رفتار رهبران وابسته است. رهبری هم‌نوا از همین ضرورت سرچشمه می‌گیرد؛ رهبری‌ای که بر پیوند میان اصالت، هدف‌محوری، قاطعیت و ارتباط مؤثر استوار است. در این نوع رهبری، رهبر نه از طریق اقتدار رسمی، بلکه با تجلی درونی ارزش‌ها، رفتارهای اخلاقی، صداقت و گفت‌وگوی سازنده بر دیگران تأثیر می‌گذارد. این سبک رهبری با ایجاد هم‌افزایی بین نگرش و رفتار، سازمان را به سمت وحدت، شفافیت و همدلی پیش می‌برد. در خصوص این سبک نیاز به پژوهش‌های بیشتری می‌باشد.

از این رو هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری هم‌نوا در شرکت برق منطقه ای یزد می‌باشد.

رهبری هم‌نوا

رهبری هم‌نوا به‌عنوان رویکردی نوین در ادبیات رهبری تعریف می‌شود که بر ایجاد پیوندهای عاطفی، همدلی، اعتماد متقابل و هم‌راستایی میان اهداف فردی و سازمانی تأکید دارد (راموس و

رومن، ۲۰۲۲: ۹۱). این سبک رهبری برخلاف الگوهای سنتی که بیشتر بر کنترل و نظارت تمرکز دارند، بر ارتباط انسانی، هوش هیجانی و کیفیت تعاملات اجتماعی تأکید دارد و ریشه در نظریه هوش هیجانی، سرمایه اجتماعی، هم‌راستایی اهداف و روابط انسانی در سازمان دارد (من، ۲۰۱۴: ۲۹۹). رهبران هم‌نوا قادرند هیجانات خود و دیگران را شناسایی و مدیریت کنند، اعتماد و شفافیت ایجاد کنند، ارتباط مؤثر برقرار سازند، همدلی و حمایت‌گری نشان دهند و چشم‌انداز مشترکی برای کارکنان ایجاد کنند. ویژگی‌های این رهبران شامل هوش هیجانی بالا، اعتمادسازی، ارتباط مؤثر، همدلی و ایجاد چشم‌انداز مشترک است و کارکردهای آن‌ها شامل افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، تقویت مشارکت فعال و تعهد سازمانی، کاهش تعارضات، بهبود کیفیت روابط انسانی، ارتقای سلامت روانی و هیجانی کارکنان و فراهم‌سازی بستر نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود. به این ترتیب، رهبری هم‌نوا پاسخی به شرایط پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی است که موفقیت آن‌ها تنها با تمرکز بر ساختار و قوانین محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند رهبرانی انسانی، انعطاف‌پذیر و الهام‌بخش است که بتوانند با ایجاد همدلی و تعامل سازنده، مسیر دستیابی به اهداف مشترک را هموار کنند (دهقانی‌زاده، ۱۴۰۲: ۲۷۰). در خصوص مهم‌ترین وجوه تمایز «رهبری هم‌نوا» با سایر سبک‌های رهبری مشابه مانند رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار باید بیان نمود یکی از وجوه تمایز، در سطح ادغام و هم‌افزایی بُعد نگرشی و رفتاری آن‌ها نهفته است. در حالی که رهبری اصیل عمدتاً بر خودآگاهی رهبر، شفافیت در ارزش‌ها و صداقت در روابط تأکید دارد، رهبری هم‌نوا این اصالت را یک گام فراتر می‌برد و آن را به قاطعیت هدفمند و ارتباطات متقاعدکننده گره می‌زند؛ به این معنا که صرفاً «خود بودن» کافی نیست، بلکه این اصالت باید با یک چشم‌انداز مشترک، به صورت اثربخش به کارکنان منتقل شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۳، ۳). به عبارت دیگر، رهبری هم‌نوا، بُعد ارتباطی و اقناعی را که در مدل‌های پیشین کمتر مورد تأکید قرار گرفته، پررنگ می‌سازد و تضمین می‌کند که ارزش‌های درونی رهبر در قالب رفتارها و تصمیمات قاطعانه، سازمان را به سوی هدف واحد هدایت کنند.

در مقایسه با رهبری خدمتگزار که تمرکز اصلی آن بر رفع نیازهای کارکنان و توانمندسازی آنهاست، رهبری همنوا رویکردی دوطرفه دارد که علاوه بر خدمت، بر «هم‌سویی» رهبر و پیرو در راستای اهداف سازمانی تأکید می‌کند. رهبری خدمتگزار ممکن است گاهی اوقات به دلیل تمرکز زیاد بر مراقبت از پیروان، در اجرای قاطعانه تغییرات دشوار یا حفظ جهت‌گیری استراتژیک سازمان دچار چالش شود (کاردیف و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۰۵۸). اما رهبری همنوا با ادغام «وجدان کاری» و «تعهد سازمانی» خود، اطمینان می‌دهد که اصالت، خدمت و ارتباط اثربخش همگی در خدمت یک هدف مشترک و پایدار قرار گیرند و این هماهنگی بین ارزش‌های شخصی رهبر و اهداف سازمانی است که رهبری همنوا را از سایر سبک‌ها متمایز می‌سازد.

روش و ابزار پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و با رویکرد پژوهش کیفی است. جامعه پژوهش کل کارکنان به تعداد ۱۲۰ نفر در شرکت برق منطقه‌ای یزد بودند. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. در مرحله اول مصاحبه، مصاحبه‌کننده مفهوم رهبری همنوا را برای هریک از مشارکت‌کنندگان به روشنی توضیح می‌داد. سپس در ازای هر پرسش مطرح شده از فرد مصاحبه‌شونده، سوال می‌شد که آیا سوالات را به درستی درک کرده‌اند؟ آیا نکته مبهمی وجود دارد؟ این سوالات اطمینان لازم را ایجاد می‌کرد که مصاحبه‌شوندگان سوالات درک کرده‌اند. اجزای پروتکل مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ارائه تعریف قابل فهمی از رهبری همنوا تا مخاطب با موضوع آشنا شود	
ردیف	سوالات
۱	به نظر شما چه عوامل و رفتاری باعث می‌شود که رهبری همنوا ایجاد شود؟
۲	چه عواملی به شما کمک می‌کند که بتوانید رهبری همنوا ایجاد کنید؟
۳	به نظر شما چه عواملی مانع و دخیل هستند در ساخت الگوی رهبری همنوا؟

۴	مصادیق رهبری هم‌نوا چیست؟
۵	یک فرد برای اینکه تبدیل به رهبر هم‌نوا شود چکاری باید کند؟ چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

لازم به ذکر است در حین مصاحبه و پاسخ‌هایی که افراد به سوالات می‌دانند، مصاحبه‌کننده بازخورد لازم را به فرد می‌داد، سوالاتی از قبیل بیان مصادیق صحبت‌های انجام شده و تجربه فرد در این خصوص سوال می‌شد. معیار انتخاب افراد برای مشارکت در پژوهش، اشتغال در این سازمان، داشتن حداقل پنج سال سابقه کار و داشتن دانش مدیریتی بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. در مطالعات کیفی حجم نمونه تابع اصل اشباع نظری است. با انجام ۱۶ مصاحبه به اشباع نظری حاصل شد. لازم به ذکر است تا مصاحبه چهاردهم، اشباع داده‌ها صورت گرفت و دو مصاحبه بعدی به منظور اطمینان انجام شد. در بین افراد مصاحبه شده ۲ نفر جز مدیران عالی، ۷ نفر مدیرمیان و مابقی جز کارکنان عملیاتی بودند. برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد	رشته تحصیلی	سابقه کاری	جنسیت	سن	پست سازمانی
۱	کارشناسی ارشد برق	۱۰	مرد	۴۵	معاون فنی
۲	دکتری مهندسی برق	۱۲	مرد	۵۰	مدیر منطقه / رئیس اداره
۳	کارشناسی مهندسی برق	۷	مرد	۵۴	ناظر پروژه خطوط و پست برق
۴	کارشناسی ارشد حسابداری	۵	مرد	۳۹	کارشناس امور مالی
۵	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۹	زن	۴۲	کارشناس برنامه‌ریزی و توسعه
۶	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	۹	زن	۴۶	کارشناس ارتباطات و فناوری اطلاعات
۷	کارشناسی برق قدرت	۵	زن	۴۴	رئیس بهره‌برداری

۸	کارشناسی ارشد برق	۷	زن	۴۷	کارشناس طراحی شبکه توزیع
۹	کارشناس الکترونیک	۴	مرد	۴۰	کارشناس کنترل و مانیتورینگ دیجیتال شبکه
۱۰	لیسانس IT	۵	مرد	۴۱	کارشناس ارتباطات و خدمات دیجیتال
۱۱	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۱	مرد	۵۸	معاون فنی / اجرایی
۱۲	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۱۴	مرد	۶۰	مسئول آموزش فنی کارکنان
۱۳	لیسانس مدیریت بازرگانی	۶	مرد	۴۵	رئیس امور مشتریان
۱۴	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۸	مرد	۴۳	مدیر نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه
۱۵	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۱	زن	۵۱	کارشناس منابع انسانی
۱۶	دکتری مدیریت	۱۵	مرد	۵۷	رئیس پژوهش و فناوری

در جدول ۳ اشباع نظری حاصل از مصاحبه ها نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول اشباع نظری

شماره مصاحبه	تعداد کدهای جدید	مجموع کدهای تجمعی
۱	۸	۸
۲	۶	۱۴
۳	۱۰	۲۴
۴	۵	۲۹
۵	۶	۳۵
۷	۹	۴۴
۸	۸	۵۲
۹	۶	۵۸
۱۰	۷	۶۵
۱۱	۵	۷۰
۱۲	۴	۷۴
۱۳	۳	۷۷
۱۴	۰	۷۷
۱۵	۰	۷۷
۱۶	۰	۷۷

در این پژوهش جهت حصول اطمینان از اعتبار بخش کیفی از روش های زیر استفاده گردید:

- ۱- بررسی زوجی: در این روش از دو تن اساتید دانشگاه و یک تن از مدیران برق منطقه ای یزد درخواست شد تا بر یافته های به دست آمده یادداشت گذاشته و نظرات خود را بیان کنند. ۲-

مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از برخی مشارکت کنندگان (کارشناس منابع انسانی و رئیس پژوهش و فناوری برق منطقه ای یزد) در تحلیل و تفسیر داده ها کمک گرفته شد. برای سنجش پایایی از روش پایایی باز آزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می شود هر کدام از آن ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کد گذاری می شود. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با هم مقایسه می شوند. در هر کدام از مصاحبه ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص می شوند رابطه (۱).

$$100 * \frac{\text{تعداد توافقات (۲)}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی باز آزمون}$$

رابطه ۱. فرمول پایایی باز آزمون

در این پژوهش برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده اند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۵۲، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان ۲۴ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۸ است. پایایی باز آزمون مصاحبه های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه (۱) برابر ۹۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید است.

یافته های پژوهش

در این پژوهش پس از انجام و ضبط مصاحبه ها و پیاده سازی آنها به هر کدام از آن ها یک کد مصاحبه اختصاص داده شد. جهت کدگذاری برای هر فرد یک کد شامل حرف P تعریف شد. در جدول ۴ برخی از گزاره های مهم استخراج شده جهت مشاهده آورده شده است:

جدول ۴. نمونه‌ای از گزاره‌های مهم

ردیف	گزاره‌های مهم	کد مص
۱	"رهبری هم‌نوا رهبری که بتواند با نیروی زیردستش ارتباط صمیمی برقرار کند و شرایط مثبتی ایجاد کند که به راحتی بتواند با هم ارتباط بگیرند و مسائل را با هم حل کنند"	
۲	"الگو برداری زمانی که کارمند ببیند مدیر میانی یا ارشد نسبت به اهداف سازمانی خودش متعهد است برای کارمند مشهود باشد وقتی پرسنل برایش مشهود باشد خیلی دغدغه خارج از سازمانی نداشته باشد و الگوپذیری از خود مدیر که ممکن است تأثیرگذار باشد"	
۳	"تفویض اختیار کنیم و خروجی از آنها بخواهیم در دوره گذشته بحث تفویض اختیار بود که تمام وظایف و مسئولیت به من داده شد و از من خروجی می‌خواستند و همین باعث شده بود که هم در کار موفق شوم و هم همکاران همیشه از من تعریف می‌کنند که هماهنگ و موفق بودم"	
۴	انتقادپذیر باشد بدونیم که ما هم ممکن است اشتباه کنیم یا مخالف یا دوست یا معاند و ما فقط می‌توانیم معاند را بپذیریم؛ ولی مخالف را باید بپذیریم و اگر گوش بدیم مشکلاتی به‌مون می‌گن که دارند رایگان در اختیار ما می‌گذارد و ما باید با هزینه سنگین متوجه آن می‌شدیم و سازمان با انتقاد رشد می‌کنه و نه با تعریف و تمجید اگر دیدید کسی کوتوله پذیر است بدانید که او رو به انحلال است	
۵	اگر سازمان از خودمان بدانیم سعی می‌کنیم که تمام اعمال و رفتارمان به گونه‌ای باشد که باعث ایجاد ارزش برای سازمان شود در پشت آن ریسمانی است مثل نخ تسبیح که دانه‌های تسبیح کنار هم نگه می‌دارد اون نخ نامرئی شکل رهبری هم‌نوا هست	)

در مرحله اول کدهای مربوط به مولفه‌های رهبری هم‌نوا شناسایی شد. بر این اساس تعداد کدهای

اولیه، مرتبط با مؤلفه رهبری هم‌نوا ۴۷ کد بود. ۴۷ کد اولیه در قالب ۷ مقوله فرعی شامل روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه، اعتماد محوری، رفتار قاطعانه و صریح، رفتار متعهدانه، رفتارهای اثرگذار و رفتار استراتژیک دسته‌بندی شدند. در نهایت ۷ مقوله فرعی در دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت آمیز و رفتار اصیل و هدفمند دسته‌بندی شدند. در جدول ۵ مولفه‌های رهبری هم‌نوا نشان داده شده‌است.

جدول (۵): مولفه‌های رهبری هم‌نوا

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	فراوانی تکرار
روابط دوستانه و رفاقتی		رفاقت در سازمان	۵
		احترام کارمند به مدیر	۶
		رفتار محترمانه مدیر با کارکنان	۷
		ارتباط صمیمانه و راحت با کارکنان	۶
		رفتار متناسب با شخصیت کارکنان	۶
		احترام مدیر به کارمند	۸
		داشتن اخلاق خوب	۵
رفتار محبت آمیز	حامی و همراه	همراه بودن با افکار و پیشنهادات کارکنان	۷
		همراهی کردن مدیر با کارمند	۹
		همدلی کردن با پرسنل	۱۱
		تعامل و همراهی مدیر با کارمند	۱۰
		پدر معنوی بودن	۸
		در کنار کارکنان حرکت کردن	۷
		دفاع از کارمند	۹
		جای‌گذاری خودش به جای نیرو	۱۰
		مشارکت دادن کارکنان	۶

۱۰	هماهنگی و مشورت کارکنان در صورت هم‌فکری		
۸	ایجاد حس اعتماد	اعتماد محوری	
۹	اعتماد کردن به پرسنل		
۷	اعتماد مثبت		
۶	اعتماد اداری		
۸	اعتقاد داشتن به هم		
۷	سبک اعتمادی		
۸	استبدادی نبودن مدیر	رفتار قاطعانه و صریح	
۹	قاطع بودن مدیر		
۱۰	رک بودن		
۱۱	تحکمی نبودن و انعطاف پذیری		
۱۰	انتقاد پذیری		
۹	عمل‌گرا		
۸	داشتن اقتدار	رفتار متعهدانه	رفتار اصیل و هدفمند
۷	وجدان کاری		
۶	صبوری و تحمل مشکلات		
۷	دلسوزی برای سازمان		
۸	تعلق سازمانی		
۶	شخصیت کاریزماتیک		
۷	گفتگوی موثر	رفتارهای اثرگذار	
۵	رهبری احساسی		
۶	مقاوم کردن		
۶	داشتن لحن صحبت خوب		
۷	خلق ارزش	رفتار استراتژیک	
۸	پیگیری اهداف تعیین شده		

۶	مأموریت‌گرا بودن		
۷	تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت		
۹	طراح مسیر و فرایند دستیابی به هدف		
۶	هدایت کارمندان به سمت اهداف		
۵	طراح چشم‌انداز اصلی		
۵	طراح چشم‌انداز مشترک		

در خصوص مولفه های رهبری هم‌نوا بر اساس نظر مشارکت کنندگان دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت آمیز و رفتار اصیل و هدفمند شناسایی شدند. رفتار محبت آمیز شامل مقوله های فرعی زیر می باشد:

– **روابط دوستانه و رفاقتی:** یکی از مؤثرترین راهکارها برای تشکیل تیمی موفق، برقراری روابط سالم با همکاران است. به عنوان مثال نمونه ای از گزاره های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «جدای از مشارکت که وجود دارد که اول صحبت ها گفتم احترام و اینکه به کارمندان احترام می گذارد و می دانند که من در پایین ترین سطح هستم من را درک می کند و احترام می گذارد و نمی گوید چون سمت کمتری دارم مشکلات کمتری دارم» {P5}

– **حامی و همراه:** حمایت سازمانی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند رهبران هم‌نوا به کارکنان خود کمک می کنند تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند حمایت و همراهی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که مدیران نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران و دلوایس خوشبختی و آینده آنها است. به عنوان مثال نمونه ای از گزاره های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است:

«کارهایی که انجام میدن دیده می شود و تشکر می کنند و زمانی که کاری را انجام میدن به چشم میاد که این کار انجام شده است» {P4}

– **اعتماد محوری:** اعتمادسازی یعنی اینکه کارکنان درک کنند که در سازمان، هدف و منافع مشترکی میان اعضا وجود دارد و همه آنها در رسیدن به آن هدف و بهره مندی از مزایای آن شریک هستند.

به عنوان مثال، نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «ارتباطی که با همکاران دارم حس می‌کنم که تعاملی که داریم هماهنگ هستیم و اعتماد اداری داریم» {P3}

مقوله اصلی رفتار اصیل و هدفمند شامل مقوله های فرعی زیر می باشد:

- **رفتار قاطعانه و صریح:** این مؤلفه بیانگر توانایی رهبر هم‌نوا در ابراز شفاف، محکم و بدون لکنت انتظارات، تصمیمات و بازخوردهای خود است. قاطعیت در این بافت، به معنای دیکتاتوری نیست، بلکه تجلی اصالت رفتاری در لحظات نیازمند تصمیم‌گیری است. قاطعیت صریح، ابزاری ضروری برای رهبری است. به عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «مدیر روراست است و توانمند در صحبت با لحن عالی هست که یک چهره کاریزما دارد که انسان‌ها ارتباط خوب می‌گیرند که ما کارمندان موقعی که می‌خواهیم درخواستمان را بهش بگوییم خیلی راحت می‌توانیم معایب بگوییم و گوش شنوا دارد» {P1}

- **رفتار متعهدانه:** تجلی عملی و مستمر پایبندی رهبر به اهداف، ارزش‌ها و افراد است. این مؤلفه فراتر از بیان کلامی وفاداری به سازمان است. یک رهبر هم‌نوا، از طریق این رفتار، ثبات و قابلیت اتکا را در محیط کار نهادینه می‌کند. این تعهد، موتور محرک مقاومت سازمانی در برابر فرسایش انگیزشی است. به عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند رهبر در سختی‌ها یا هنگام تعارض منافع، بر تعهدات اخلاقی و سازمانی خود پافشاری می‌کند، سطح اعتماد افزایش یافته و همسویی ارزشی مورد نیاز برای پیاده‌سازی تغییرات قاطعانه به صورت داوطلبانه تقویت می‌گردد» {P4}

- **رفتارهای اثرگذار:** رفتارهای اثرگذار هسته عملیاتی رهبری را تشکیل می‌دهند؛ این رفتارها مجموعه‌ای از تاکتیک‌های ارتباطی و تعاملی هستند که رهبر برای جذب نفوذ داوطلبانه و ایجاد تغییر در نگرش‌ها و اقدامات پیروان به کار می‌گیرد. رهبر هم‌نوا از طریق این رفتارها، نه تنها دیدگاه‌ها را منتقل می‌کند، بلکه با همسوسازی عمیق ارزش‌های فردی با اهداف سازمانی، الهام‌بخش کنشگری می‌شود. به عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «مدیر روراست است و توانمند در صحبت با لحن عالی هست که یک چهره کاریزما دارد که انسان‌ها ارتباط خوب می‌گیرند که ما کارمندان موقعی که می‌خواهیم درخواستمان را بهش بگوییم خیلی

راحت می‌توانیم معایب بگوییم و گوش شنوا دارد {P1}»

-**رفتار استراتژیک:** برای دستیابی به اهداف و کسب موفقیت باید تصویر روشنی از آینده وجود داشته باشد. این بدان معناست که رهبران هم‌اکنون باید چشم اندازی ایجاد کنند که افق آن باید طولانی باشد و در عین حال چشم‌انداز سازمان باید تصویری روشن از آینده را نیز بیان کند. به عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «حداقل ما می‌توانیم بهتر به کارا تر و موثرتر خلق ارزش کنیم برای ذینفعان» {P12}

در جدول ۶ عوامل علی رهبری هم‌اکنون مشخص شده‌است، تعداد کدهای اولیه، مرتبط با عوامل علی ۳۰ عدد بود. پس از بررسی این ۳۰ کد در قالب ۵ مقوله فرعی از جمله: برنامه‌ریزی استراتژیک موثر، عدالت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آموزش و شایسته‌محوری طبقه‌بندی شدند و در نهایت عوامل علی در قالب ۲ مقوله اصلی، علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه‌مدت دسته‌بندی شدند.

جدول ۶. عوامل علی رهبری هم‌اکنون

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	فراوانی تکرار
برنامه‌ریزی استراتژیک موثر	برنامه‌ریزی استراتژیک موثر	تجزیه و تحلیل فرصت‌ها	۸
		داشتن برنامه عملیاتی	۷
		تبیین و تشریح اهداف توسط مدیران	۶
		هم‌راستا نمودن اهداف سازمان و کارکنان	۷
		پایبندی مدیران به اهداف استراتژیک	۵
		شناسایی نقاط ضعف	۹
		استفاده از نقاط ضعف و قوت جهت تحقق اهداف	۶
علل جامع و بلندمدت	عدالت سازمانی	عدم تبعیض در پرداخت	۱۰
		عدالت در ارتباطات با کارکنان	۱۱
		تفاوت‌نگذاشتن بین پرسنل	۸
		عدالت در ارتقا شغلی	۹
		عدالت و مساوات	۱۰
		پیشی گرفتن روابط بر ضوابط	۱۱
		تلاش برای گرفتن حق پرسنل	۱۰

۸	الگوبرداری از مدیران موفق	توانمندسازی کارکنان	علل جزئی و کوتاه مدت
۹	الگوبرداری از شرکت موفق		
۷	الگوبرداری از کارکنان		
۶	تناسب شغل و شاغل		
۵	انجام ندادن کارها به صورت فردی		
۶	ایجاد کردن همدلی بین کارکنان		
۷	ایجاد تعامل بین کارکنان		
۸	آموزش افراد با توجه به ضعف های عملکردی	آموزش	
۹	برگزاری کلاس های آموزشی		
۱۰	آموزش مدیران		
۱۱	ارتقا مهارت های حرفه ای	شایسته محوری	
۷	مدیریت افقی و مشارکتی		
۹	تفویض اختیار مناسب		
۵	استخدام افراد شایسته		
۶	قرار دادن افراد در جایگاه خود		
۷	تعریف درست از شایستگی ها		

شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت ها، شرایط و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می کند. به عبارتی شرایط علی اتفاقاتی است که بر پدیده اثر می گذارد و باعث بروز آن می شود. بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش، ۵ مضمون فرعی (شامل برنامه ریزی استراتژیک موثر، عدالت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آموزش و شایسته محوری) در این خصوص شناسایی شد که در دو مقوله علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه مدت دسته بندی شدند، که در ادامه به شرح هر یک پرداخته شده است: ۱- **عوامل جامع و بلندمدت:** در این پژوهش، علل جامع و بلندمدت به دو دسته طبقه بندی می شوند که عبارت اند از: برنامه ریزی استراتژیک موثر، عدالت سازمانی و توانمندسازی کارکنان. در ادامه به شرح مختصری از هر یک پرداخته شده است. - برنامه ریزی استراتژیک موثر: از دیدگاه مینزبرگ، تقویت تفکر و برنامه ریزی استراتژیک به تدوین استراتژی های بهتر منجر می شود. او بر این باور است که مدیرانی که توانایی تفکر استراتژیک دارند، می توانند سایر

کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت سازمان و بهبود عملکرد آن ضروری است. رهبری هم‌نوا با برنامه‌ریزی استراتژیک موثر به تقویت و گسترش سازمان کمک می‌کند و این رویکرد مدیریتی در موفقیت سازمان مؤثر است. به‌عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «به طور متناوب کارها و اهداف دفتر و واحد به صورت سالیانه مشخص می‌کنم و کارهایی که می‌خواهیم در سال انجام بدهیم در دوره بازه زمانی کوتاه‌تر مثل ۳ و دو ماه این بحث می‌شود که زمانی که استراتژی و اهداف ما مشخص است رفتارها و کارها هم در راستای اون هم‌نوا بشود در رابطه با رفتاری میانه» {P4}

– **عدالت سازمانی:** عدالت سازمانی ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش‌های رفتاری آن‌ها به چنین ادراکی توصیف می‌کند. عدالت سازمانی از یکسو حمایت سازمانی تاثیر می‌گذارد و از سوی دیگر اعتماد سازمانی را متاثر می‌سازد. به‌عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «ارزش دادن به کارمندان مخصوصاً از نظر پست سازمانی، امتیازات، تشویق و تنبیه، ارتقاء گروه که باعث می‌شود که عدالتی در بین سازمان ایجاد شود رعایت عدالت به طور مثال یکی با مدرک بالا و سابقه کاری بالا هنوز در پست کارشناسی قرار دارد و یکی هم که تجربه ندارد سریع بهش پست می‌دهند باعث می‌شود که انگیزه کارکنان کمتر بشود و اون‌جور که باید و شاید در راستای اهداف سازمانی کار نکنند» {P5}

– **توانمندسازی کارکنان:** توانمندسازی، فرآیند تقسیم مقداری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «ارتباطی که با همکاران دارم حس می‌کنم که تعاملی که داریم هماهنگ هستیم و اعتماد اداری داریم» {P3}

عوامل جزئی و کوتاه مدت: در این پژوهش، علل جزئی و کوتاه‌مدت به دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: آموزش و شایسته‌محوری. در ادامه به شرح مختصری از هر یک پرداخته شده است:

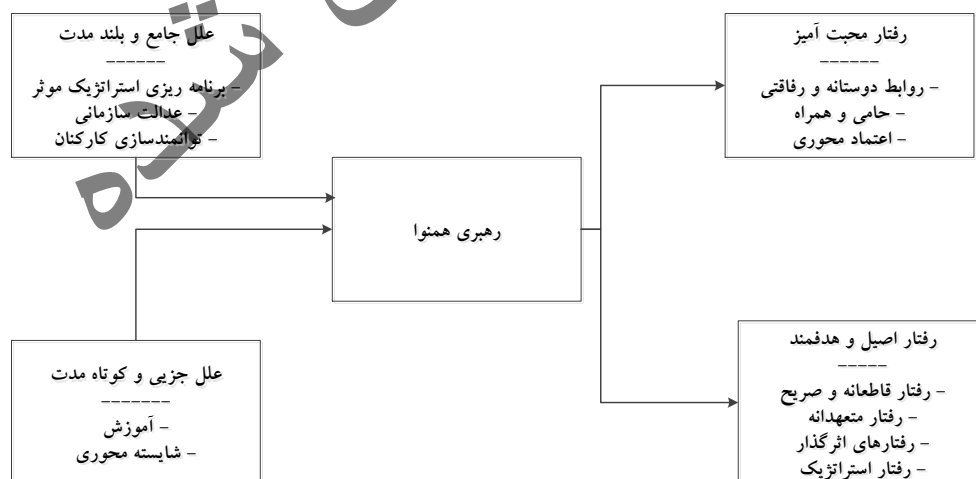
– **آموزش:** امروزه آموزش منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در

حال تغییر و ضمنا به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. هدف از آموزش کارکنان آن است که آن‌ها مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی خویش را فراگیرند. به‌عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است:

«قطعاً علی که کمک می‌کند خود مدیر هست و بالاخره آموزش‌ها تأثیر دارد مثل آموزش مدیریتی که یاد بگیرد چگونه برخورد کند با مجموعه تحت سرپرستی خودش و آموزش مدیران و مدیران میانی و ارشد سازمان خیلی کمک‌کننده است و می‌تواند تسهیل گر باشد» {P1}

-شایسته محوری: به کارگیری مناسب‌ترین افراد در متناسب‌ترین جایگاه‌های یک سازمان است. همواره بر اهمیت و ارزش نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه در سازمان‌ها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را بخوبی نمایان ساخته است. به‌عنوان مثال نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج شده پشتیبان این امر به شرح زیر است: «خودمحوری و منفی‌نگری مدیران مثلاً کارمندان به دلیل اینکه در جایگاه بالایی نیستند وجودشان در جلسات سبب کند شدن پیشرفت کار می‌شود» {P1}

باتوجه به مطالب بیان شده و عوامل علی و مولفه‌های رهبری هم‌نوا، مدل کلی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج پژوهش عوامل علی و موثر در رهبری هنموا به دو دسته کلی علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاهمدت تقسیم می‌شوند. علل جامع و بلندمدت شامل عواملی هستند که نیاز به گذشت زمان دارد و شامل مواردی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک موثر، عدالت سازمانی و توانمندسازی است. طبق دیدگاه بارتون (۲۰۲۱) برنامه‌ریزی استراتژیک موثر به مدیران کمک می‌کند تا مسیرها و اهداف بلندمدت سازمان را تعیین کنند و با درک بهتر از وضعیت داخلی و خارجی، تصمیم‌گیری‌های هماهنگ و هدفمند داشته باشند که این امر باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. در نبود برنامه‌ریزی استراتژیک موثر وجود رهبری هنموا احساس می‌شود، رهبری که بتواند با بهره‌گیری از نقاط ضعف، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و داشتن برنامه عملیاتی در جهت بهبود سازمان اقدام نماید. چنین رهبرانی باید بتوانند با تبیین و تشریح اهداف، هم‌راستا نمودن اهداف سازمان و کارکنان و پایبندی به اهداف استراتژیک در سازمان تحول ایجاد کنند. بر اساس پژوهش راموس و رومن (۲۰۲۲) رهبری هنموا با بهبود نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت می‌تواند گام مهمی در رشد سازمان بردارد. عدالت سازمانی دیگر مقوله فرعی عللی رهبری هنموا می‌باشد. عدالت سازمانی یک عامل علی بلندمدت است زیرا زیربنای روانی و فرهنگی لازم برای موفقیت رهبری هنموا را فراهم می‌کند. بدون این زمینه، تلاش‌های رهبر برای همسوسازی عمیق ارزش‌ها احتمالاً با بدگمانی و عدم همکاری مواجه خواهد شد. از نظر زو و همکاران (۲۰۲۱) رهبر هنموا در عمل می‌تواند منجر به بروز عدالت رویه‌ای (انصاف در فرآیندها) و عدالت تعاملی (انصاف در برخوردها) شود. در رهبری هنموا تبعیض در پرداخت مورد تایید نمی‌باشد و این سبک از رهبری بر عدالت در ارتباطات با کارکنان، عدالت در ارتقا شغلی و تلاش برای احقاق حق کارکنان تاکید دارد. در واقع عدالت سازمانی با رهبری هنموا عجین است. جهت تحقق اهداف عدالت سازمانی با ایجاد حس اعتماد، رضایت و تعهد در کارکنان، محیطی امن و مثبت به وجود می‌آورد که همکاری و همدلی را تسهیل می‌کند و از بقا و توسعه سازمان حمایت می‌کند.

توانمندسازی یک مداخله ساختاری-فرهنگی بلندمدت است که کارکنان را از نظر اختیارات آماده می‌کند. رهبری هم‌نوا، با تکیه بر اصالت و اعتبار خود، این اختیارات را جهت‌دهی کرده و از طریق رفتارهای حمایتی و ایجاد اعتماد، اطمینان می‌دهد که توانمندسازی منجر به همسویی، تعهد و در نهایت عملکرد مؤثر شود. بر اساس پژوهش سینک و همکاران (۲۰۲۳) هنگامی که سازمانی به طور مؤثر کارکنان خود را توانمند می‌سازد، یعنی به آن‌ها اختیار عمل، منابع لازم و پذیرش ریسک اشتباه کردن را می‌دهد در واقع یکی مهم‌ترین علل بلندمدت و جامع رهبری هم‌نوا فعال کرده است. این اقدام، به رهبر اجازه می‌دهد تا با اصالت و بدون نیاز به کنترل‌های ریز، فعالیت کند؛ زیرا کارکنان از دورن احساس می‌کنند که باید مسئولیت‌پذیر باشند. رهبر هم‌نوا با استفاده از رفتار متعهدانه خود، این اعتماد را تقویت کرده و به کارکنان خود نشان می‌دهد که این اختیارات تفویض شده از سر ضعف نیست، بلکه از سر اعتبار و باور به توانایی‌های آن‌هاست. در نتیجه، توانمندسازی، ماده خام لازم برای اجرای رفتارهای اثرگذار رهبری هم‌نوا را فراهم می‌آورد؛ زیرا کارکنانی که احساس قدرت می‌کنند، راحت‌تر تحت تأثیر قرار می‌گیرند و برای رسیدن به همسویی در چشم‌انداز، فعال‌تر مذاکره و همکاری می‌کنند. به بیان دقیق‌تر، اگر توانمندسازی به مثابه دادن کلید به کارکنان باشد، رهبری هم‌نوا اطمینان می‌دهد که آن‌ها کلید را در قفل صحیح و با نیت درست استفاده خواهند کرد. توانمندسازی با فراهم آوردن شرایطی که کارکنان در آن قدرت تصمیم‌گیری و انجام وظایف خود را داشته باشند، رهبری هم‌نوا را تقویت می‌کند و نقش حمایتی و عاطفی در محیط کار ایفا می‌نماید. علل جزئی و کوتاه‌مدت رهبری هم‌نوا شامل آموزش و شایسته‌محوری است. آموزش، به عنوان یک مداخله کوتاه‌مدت، می‌تواند بر رهبری هم‌نوا تأثیر گذارد و ابزارهای لازم برای اجرای صحیح این رهبری را فراهم می‌آورد. آموزش به رهبران کمک می‌کند تا ارتباطات متقاعدکننده را اجرا کنند. بر طبق دیدگاه کاردیف و همکاران (۲۰۱۸) دوره‌های آموزشی می‌توانند مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق رفتارهای حمایتی (مثل گوش دادن فعال و کوچینگ) را آموزش دهند، که این امر تجلی رفتار متعهدانه رهبر در قالب حمایت عملی است. اگر آموزش‌ها بر خودآگاهی و هوش هیجانی متمرکز باشند، می‌توانند به رهبر کمک کنند تا شکاف بین «آنچه فکر می‌کند» و «آنچه واقعاً نشان می‌دهد» (یعنی اصالت) را کاهش دهد، اگرچه اصالت یک ویژگی ریشه‌دارتر است. آموزش کارکنان

مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای لازم برای هماهنگی، هم‌افزایی و ارتباط مثبت میان اعضای تیم را تقویت می‌کند و به انطباق بهتر سازمان با تغییرات محیطی کمک می‌نماید. شایسته محوری یکی دیگر از علل مقوله فرعی کوتاه مدت رهبری هم‌نو می‌باشد. وقتی کارکنان می‌بینند که ترفیع‌ها و پاداش‌ها بر اساس عملکرد واقعی و شایستگی است و نه رانت یا روابط شخصی، اعتبار رهبری که این سیستم را اجرا می‌کند افزایش می‌یابد. این اعتبار، همان منبع اصلی قدرت نفوذ است. بر اساس پژوهش کاردیف و همکاران (۲۰۲۰) شایسته محوری یکی از دلایل سوءظن کارکنان (بی‌عدالتی توزیعی) را برطرف می‌کند؛ این امر باعث می‌شود که کارکنان بیشتر تمایل داشته باشند که رهبر را فردی عادل و مورد اعتماد بدانند، که زمینه‌ساز اعتماد محوری در رهبری هم‌نو می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش بارتون (۲۰۲۱) در شایسته محوری رهبری هم‌نو باید به تفویض اختیار مناسب، استخدام افراد شایسته، قراردادن افراد در جایگاه خود و تعریف درست از شایستگی‌ها توجه نماید. از دیدگاه یکی از عوامل مهم اثرگذار بر رهبری هم‌نو تعریف درست شایستگی‌ها و تدوین مدل‌های مختلف آن در سازمان می‌باشد.

در مورد مولفه‌های رهبری هم‌نو دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند شناسایی شدند. رفتار محبت‌آمیز ریشه در یک احساس درونی واقعی از مراقبت، همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان دارد. طبق پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۳) رهبری هم‌نو زمانی محقق می‌شود که آنچه رهبر در درون احساس می‌کند با آنچه در بیرون ابراز می‌کند، همخوانی داشته باشد. اگر رهبر واقعاً به رفاه کارکنان اهمیت می‌دهد، ابراز این مراقبت به شکل محبت‌آمیز، اصالت او را افزایش می‌دهد. این امر باعث می‌شود که کارکنان رهبر را نه صرفاً یک مدیر، بلکه یک انسان دلسوز ببینند. محبت و دلسوزی، به خصوص در مواقع بحران یا سختی، می‌تواند حس امنیت روانی را در تیم افزایش دهد. کارکنان به رهبری اعتماد می‌کنند که فراتر از وظایف رسمی، نگران سلامت و خوشبختی آن‌ها باشد. مقوله رفتار محبت‌آمیز رهبری هم‌نو شامل روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه و اعتماد محوری می‌شود. رهبری هم‌نو نیازمند محبت اصیل و احترام عمیق به کارکنان است، اما این محبت نباید به دوستی و رفاقت شخصی و احساس بی‌عدالتی از سمت کارکنان شود. زیرا روابط دوستانه مرزهای حرفه‌ای را مبهم کرده و توانایی رهبر در قاطعیت و اجرای عدالت را

که لازمه همنوایی است، تضعیف می‌کند. در نتیجه، رهبر همنوا باید همیشه همدل اما حرفه‌ای عمل نماید تا اعتماد کارکنانش را هم در بُعد انسانی و هم در بُعد سازمانی حفظ کند. در این خصوص رهبر همنوا باید تلاش کند تا در سازمان رفاقت مبتنی بر احترام متقابل بین خود و کارکنان ایجاد نماید. توسعه روابط دوستانه موجب تقویت اعتماد، احترام متقابل و همکاری میان رهبران و پیروان می‌گردد که از مولفه‌های حیاتی رهبری همنوا به شمار می‌رود.

یکی از مقوله‌های فرعی رفتارمحبت آمیز، حامی و همراه بودن رهبر می‌باشد. حامی‌گری نقش کلیدی در حمایت از رفاه و پیشرفت اعضای تیم ایفا می‌کند و به تقویت مشارکت و تعهد کارکنان منجر می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش بارتون (۲۰۲۱) رهبری همنوا یعنی همراهی با باورهای درونی در عمل؛ بنابراین، رهبر همنوا به صورت ذاتی حامی و دلسوز است زیرا تعهدش به ارزش‌های انسانی‌اش صادقانه است. این همراهی به معنای حمایت عاطفی و حرفه‌ای از مسیر رشد هر فرد است، نه حل مسائل شخصی یا تبادل رفاقت‌های خارج از چارچوب. در نهایت، اصالت رهبر همنوا تضمین می‌کند که حمایت او همواره شفاف، عادلانه و متمرکز بر موفقیت مشترک سازمانی باقی بماند. این رهبر با همدلی واقعی، موانع پیش روی کارمندان را درک می‌کند و در جهت رفع آن‌ها تلاش می‌کند. این حمایت اغلب در قالب فراهم کردن منابع، فرصت‌های یادگیری و ایجاد امنیت روانی بروز می‌کند.

بر اساس یافته‌ها، دیگر مقوله فرعی رفتار محبت آمیز، اعتماد محوری بود. براساس پژوهش راموس و رومن (۲۰۲۲) رهبری همنوا اساس ایجاد اعتماد محوری در تیم است؛ این رهبری زمانی محقق می‌شود که باورها، ارزش‌ها و رفتارهای رهبر کاملاً با یکدیگر همسو باشند و رهبر درونیات خود را صادقانه در تصمیمات و تعاملات بیرونی متجلی سازد. هنگامی که این اصالت رفتاری وجود دارد، تیم اطمینان پیدا می‌کند که نیت رهبر خیرخواهانه و پایدار است، که این همان اعتماد محوری است؛ در نتیجه، رهبر همنوا با ثبات در ارزش‌هایش، نه تنها الهام‌بخش است، بلکه چارچوبی قابل اتکا و منصفانه برای کل سازمان فراهم می‌آورد که در آن افراد می‌توانند با اطمینان کامل مسیر مشترک را دنبال کنند. اعتماد محوری به عنوان پایه‌ای برای ایجاد محیطی تیمی سالم و تسهیل ارتباطات مؤثر شناخته می‌شود که مستقیماً بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است (آلوارز، ۲۰۰۸).

یکی دیگر از ابعاد رهبری هم‌نوا رفتار اصیل و هدفمند می‌باشد. رفتار اصیل و هدفمند در واقع هسته مرکزی رهبری هم‌نوا را تشکیل می‌دهد، زیرا بر اساس نتایج پژوهش بارتون (۲۰۲۱) اصالت تضمین می‌کند که رهبر خود واقعی‌اش را بدون نقاب یا تظاهر به نمایش می‌گذارد؛ این شامل صداقت در بیان نقاط ضعف و قوت و پایداری به ارزش‌های درونی است که باعث می‌شود تیم رهبر را فردی قابل شناسایی و غیرقابل پیش‌بینی نبیند. در کنار این اصالت، عنصر هدفمندی، این رفتار اصیل را به سمت غایت و مأموریت اصلی سازمان هدایت می‌کند؛ یعنی اقدامات رهبر نه تنها صادقانه، بلکه همواره در راستای تحقق چشم‌انداز مشترک، با حفظ شفافیت کامل در مورد چرایی و چگونگی تصمیمات، سازماندهی می‌شوند و این همسویی دقیق بین «کیستی رهبر» (اصالت) و «به کجا می‌رود» (هدفمندی) است که تمام اجزای رهبری هم‌نوا را در جای خود مستحکم ساخته و اعتبار غیرقابل خدشه‌ای در نظر کارکنان ایجاد می‌کند. بر اساس یافته‌ها یکی از مقوله‌های فرعی رفتار اصیل و هدفمند، رفتار قاطعانه و صریح رهبر می‌باشد. طبق نظر سینک و همکاران (۲۰۲۳) رهبری هم‌نوا و رفتار قاطعانه و صریح برای موفقیت بلندمدت یک رهبر ضروری‌اند. این دو باید با هم ترکیب شوند تا رهبر هم قابل اعتماد و هم مؤثر باشد. رفتار قاطعانه به معنای توانایی رهبر در اتخاذ تصمیمات دشوار، بیان نظرات به طور مستقیم و بدون حاشیه، و اعمال قاطعیت در اجرای استانداردها و عدالت است. وقتی رهبر هم‌نوا بازخوردی صریح یا انتقادی ارائه می‌دهد، تیم این موضوع را به عنوان حمله‌ای شخصی یا ناشی از دوستی/دشمنی تلقی نمی‌کند، بلکه آن را به عنوان تعهد صادقانه به رشد مشترک درک می‌کند. این صراحت، در واقع نوعی احترام به شأن حرفه‌ای فرد است، زیرا به او فرصت می‌دهد تا اصلاح کند و پیشرفت نماید. تحکم حالتی است که در آن رهبر بدون در نظر گرفتن ورودی‌ها، تنها دستور می‌دهد. رهبر هم‌نوا علی‌رغم صراحتش، انعطاف‌پذیری نشان می‌دهد. او می‌تواند موضع خود را تغییر دهد یا در جزئیات راه‌حل تعدیل ایجاد کند، مشروط بر آنکه اصل هدف (اصالت و مأموریت) حفظ شود. این انعطاف‌پذیری نشان می‌دهد که او بیشتر به راه‌حل متعهد است تا به روش رسیدن به آن.

بر اساس یافته‌ها یکی از مقوله‌های فرعی رفتار اصیل و هدفمند، رفتار متعهدانه می‌باشد. رهبری هم‌نوا در بعد تعهد رفتاری، تعهد عمیق و بی‌قید و شرط به اهداف، ارزش‌ها و بقای سازمان است،

که این تعهد خود را در رفتارهای روزمره نشان می‌دهد. بر اساس نتایج پژوهش بارتون (۲۰۲۱) به دلیل باور قلبی به هدف با وجدان کاری بالایی عمل می‌کند؛ رهبر هم‌نوا نه تنها دستور می‌دهد که کارها درست انجام شود، بلکه خود الگویی مناسب و متعهد است. این وجدان، قاطعیت وی را به یک عمل‌گرایی مستمر تبدیل می‌کند. رهبر هم‌نوا می‌داند که تغییر فرهنگ و دستیابی به اهداف بزرگ مستلزم مقاومت در برابر شکست‌های موقتی و ناملایمات است. صبوری وی ناشی از اطمینان به اصول اولیه خود است، نه صرفاً یک واکنش انفعالی. طبق پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۳) یکی از ویژگی‌های رهبری هم‌نوا دلسوزی برای سازمان در جهت اینکه قدرت وی برای تأثیرگذاری، صرف منافع شخصی نشود. رهبر به سازمان خود متعهد و وابسته است؛ منافع شخصی او با موفقیت سازمان گره خورده است. این تعلق، پشتوانه روانی لازم برای اتخاذ تصمیمات دشوار (حتی اگر موقتاً پرهزینه باشند) و حفظ ثبات در برابر فشارها را فراهم می‌آورد، زیرا او رفتارش را بر اساس حفظ جایگاه خود در سازمان تنظیم نمی‌کند، بلکه بر اساس تعهد به موفقیت آن.

رفتار اثرگذار به عنوان مقوله دیگر رفتار اصیل و هدفمند می‌باشد که از قاطعیت مشروع و دلسوزی اصیل رهبر هم‌نوا نشأت می‌گیرد. طبق پژوهش زو و همکاران (۲۰۲۱) رهبری هم‌نوا می‌تواند از طریق شخصیت کاریزماتیک جلوه پیدا کند. کاریزما در رهبری هم‌نوا، نه به دلیل جذابیت‌های سطحی، بلکه از رهبر سرچشمه می‌گیرد؛ تیم، رهبر را به دلیل ثبات در اصول و باورهایش دوست می‌دارد. این اصالت، زمینه‌ساز اعتبار لازم برای کاریزمای ماندگار است. رهبر هم‌نوا، گفتگوی مؤثر را ممکن می‌سازد؛ او می‌تواند چالش‌ها را بدون ترس مطرح کند، اما چون انتقادپذیر است، طرف مقابل احساس می‌کند در یک تبادل واقعی شرکت دارد. از دیدگاه سینک و همکاران (۲۰۲۳) رهبری احساسی به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های رهبر هم‌نوا توانایی درک و احترام به وضعیت عاطفی تیم را دارد، زیرا قاطعیت او از سر محبت اصیل است، نه بی‌تفاوتی یا خودخواهی، و این امر باعث می‌شود. قدرت متقاعدسازی رهبر هم‌نوا از ثبات و جهت‌گیری ناشی می‌شود؛ از آنجا که رهبر به باورهای خود پایبند است (تعهد عمیق)، دیگران متقاعد می‌شوند که این مسیر، درست است. داشتن لحن صحبت خوب، صرفاً تکنیک نیست، بلکه نشان می‌دهد که رهبر برای شنونده ارزش قائل است و پیام را با احترام منتقل می‌کند، که این امر به تسهیل پذیرش پیام‌های رهبر کمک می‌کند.

رفتار استراتژیک یکی از مولفه های رفتار اصیل و هدفمند می باشد. طبق پژوهش کالدون (۲۰۱۸) رهبری هم‌نوا از طریق رفتار استراتژیک به شکلی ساختارمند، اطمینان می‌دهد که اقدامات تاکتیکی سازمان از یک چشم‌انداز معنادار و هماهنگ پیروی می‌کنند. رهبری هم‌نوا به خلق ارزش کمک می‌کند، زیرا اطمینان می‌دهد که ارزش‌های اصلی سازمان (که رهبر به آن‌ها متعهد است) در استراتژی‌ها و اجرا تجلی یابد. رهبر هم‌نوا تضمین می‌کند که استراتژی‌ها صرفاً برای سودآوری کوتاه‌مدت نباشند، بلکه ریشه در ارزش‌های اساسی داشته باشند. رهبر هم‌نوا نقش کلیدی در تعریف و هدایت جهت‌گیری استراتژیک سازمان دارد. از نظر کاردیف و همکاران (۲۰۱۸) رهبر هم‌نوا پایه و اساس چشم‌انداز اصلی سازمان است. با این حال، رفتار هم‌نوا از دیکته کردن چشم‌انداز جلوگیری کرده و با صراحت و انعطاف‌پذیری تیم را به سوی ایجاد یک چشم‌انداز مشترک هدایت می‌کند، زیرا رهبر به بازخوردها گوش می‌دهد. وجدان کاری رهبر تضمین می‌کند که مأموریت سازمان به صورت روزمره و در جزئیات اجرا شود. پیگیری اهداف تعیین شده و تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت وی را موظف می‌سازد که اهداف را تعیین و در پیگیری آن‌ها ثابت‌قدم باشد. دیگر ویژگی رهبری هم‌نوا هدایت افراد به سمت هدف می‌باشد، هدایت نه از موضع قدرت (مانند رهبری استبدادی)، بلکه از طریق الهام‌بخشی صورت می‌گیرد. با توجه به این نتایج، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت برق منطقه‌ای استان یزد به منظور تقویت رهبری هم‌نوا اقدامات زیر را پیگیری نمایند:

- جهت توسعه فرهنگ رهبری هم‌نوا، نسبت به تدوین مدل شایستگی رهبری هم‌نوا اقدام نمایند. یک مدل شایستگی با همکاری متخصصان منابع انسانی و مدیران ارشد، در خصوص رهبری هم‌نوا ایجاد کنند که شامل رفتارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشد. به عنوان مثال، مهارت‌های ارتباطی مؤثر، حل تعارضات سازنده، همدلی، توانایی ایجاد اعتماد و ایجاد فضای روانی امن. این مدل باید بر اساس فرهنگ و ارزش‌های شرکت برق یزد طراحی شود. از این مدل برای طراحی برنامه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد مدیران، و انتخاب و ترفیع افراد استفاده شود.
- طراحی برنامه‌های آموزشی خاص: آموزش‌های عمومی رهبری ممکن است کافی نباشند. برنامه‌های آموزشی باید به طور خاص بر توسعه مهارت‌های رهبری هم‌نوا و با توجه به چالش‌های

خاص صنعت برق تمرکز کنند. در این راستا پیشنهاد می شود، کارگاه‌های آموزشی تعاملی برگزار شود که در آن‌ها مدیران بتوانند مهارت‌های خود را در زمینه‌هایی مانند حل تعارضات، مذاکره، ارتباطات بین فردی، و هوش هیجانی بهبود بخشند. پیشنهاد می‌شود، آموزش‌ها شامل تمرین‌های عملی، نقش‌آفرینی، و بازخورد ۳۶۰ درجه باشد تا مدیران بتوانند تأثیر رفتارهای خود را بر دیگران درک کنند.

۳- ایجاد سیستم‌های بازخورد و منتورینگ: پیشنهاد می‌شود با راه‌اندازی، سیستم‌های بازخورد مداوم و سازنده به مدیران کمک شود تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و رفتارهای خود را بهبود بخشند. پیشنهاد می‌شود، یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه ایجاد شود که در آن کارکنان، همکاران، و مافوق‌ها بتوانند بازخوردهای خود را به مدیران ارائه دهند. همچنین، برنامه منتورینگ راه‌اندازی شود که در آن مدیران با تجربه بتوانند تجربیات خود را با مدیران جوان‌تر به اشتراک بگذارند.

- توسعه سیستم‌های پاداش و تشویق مناسب: پیشنهاد می‌شود، سیستم‌های پاداش و تشویق به گونه‌ای طراحی شوند که رفتارهای مرتبط با رهبری هم‌نوا را تشویق کنند. عملکرد مدیران را بر اساس معیارهای مرتبط با رهبری هم‌نوا (مانند رضایت کارکنان، همکاری تیمی، و حل تعارضات) ارزیابی شوند و پاداش‌هایی برای مدیرانی که در این زمینه‌ها عملکرد خوبی دارند در نظر گرفته شود.

این پژوهش، همانند سایر پژوهش‌های علوم انسانی دارای محدودیتی‌هایی می‌باشد که در ادامه بیان شده‌است:

- محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج: این پژوهش در فضای سازمانی خاصی یعنی شرکت برق منطقه‌ای یزد انجام شده‌است. ویژگی‌های فرهنگی، ساختار مدیریتی و نوع تعاملات کاری در این سازمان ممکن است با سایر سازمان‌ها یا صنایع تفاوت قابل توجهی داشته‌باشد. نتایج و یافته‌های پژوهش را نمی‌توان به‌طور کامل به سایر سازمان‌های دولتی یا صنعتی ایران تعمیم داد.

- محدودیت ابزارهای گردآوری داده: داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند، که ذاتاً متکی بر برداشت ذهنی پاسخ‌دهندگان است. احتمال دارد برخی مدیران

یا کارکنان، به‌ویژه در مصاحبه‌ها، دیدگاه خود را با ملاحظات شخصی یا سازمانی تعدیل کرده باشند؛ در نتیجه، داده‌ها همیشه نمایانگر واقعیت عینی نباشند.

- محدودیت زمان و ویژگی‌های مقطعی پژوهش: پژوهش در یک بازه زمانی مشخص و کوتاه انجام شده است در حالی که رهبری هم‌نوا پدیده‌ای پویا است و ممکن است در طول زمان تحت تأثیر تغییرات محیطی، سیاستی و فردی تغییر می‌کند.

در پایان موضوعات زیر برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

- بررسی جامع تر رهبری هم‌نوا از طریق روش گزند تئوری
- شناسایی الگوی رهبری هم‌نوا در سازمان های تولیدی، آموزشی و صنعتی
- بررسی ارتباط رهبری هم‌نوا با متغیرهای سازمانی از جمله، فرهنگ سازمانی
- شناسایی الگوی مناسب رهبری هم‌نوا برای مواجهه با کارکنان نسل Z

Reference

- Alluhaybi, A., Wilson, A., Usher, K., & Durkin, J. (2023). Impact of nurse manager leadership styles on work engagement: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 1-9.
- Asgari, M. H. (2023). Investigating the effect of authentic leadership on employee job satisfaction with emphasis on the mediating role of job involvement. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 161-183. (in Persian)
- Barton, A. J. (2021). Inclusive leadership in nursing education. *Journal of Nursing Education*, 60(5), 247-248.
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 2-9.
- Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide.
- Cardiff, S., McCormack, B., & McCance, T. (2018). Person-centred leadership: A relational approach to leadership derived through action research. *Journal of Clinical Nursing*, 27(15-16), 3056-3069.

- Cardiff, S., Sanders, K., Webster, J., & Manley, K. (2020). Guiding lights for effective workplace cultures that are also good places to work. *International Practice Development Journal*, 10(2): 1-21.
- Dehghanizadeh, M., & Babaizadeh, M. (2023). Designing the model of compassion in the work environment (Case study: Gas Company of Yazd Province). *Human Resource Management Research*, 14(4), 235–282(in Persian).
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hassan, M., & Qureshi, A. (2019). Resonant leadership at workplace: how emotional intelligence impacts employees' attitudes-a cross-sectional study. *Pakistan Business Review*, 21(2), 237-251.
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 1-19.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–303.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. R., & Strange, J. M. (2007). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 334–347.
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94-115.
- Pappas, S., Davis, K. K., Dubree, M., Foxx, M., Fuchs, M. A., Hayes, R., & Williams, E. (2023). Nursing practice leaders' perspectives on continuing challenges related to the Doctor of Nursing Practice Degree. *Nursing outlook*, 71(4), 144-168.
- Ramos, M. A., & Román, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 89-106.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 1–20.
- Varghese, J. J., & Rao, M. K. (2025). Influence of resonant leadership on creative performance: The mediating role of affective trust. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–16.

Zapf, D., Escartín, J., Scheppa-Lahyani, M., Einarsen, S. V., Hoel, H., & Vartia, M. (2020). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 105-162). CRC Press.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2018). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 547–561.

مقاله
پذیرش شده