



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Exploring the Factors Influencing Harmonious Leadership in Yazd Regional Electricity Company

Mahya Zare Hoseein Abadi¹ | Mohammad Shaker Ardakani^{2*} | Mojtaba Farokhi³

1. Department of Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Iran. Email: Mahya.zare2908@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Iran. Email: m.shaker@ardakan.ac.ir

3. Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Iran. Email: Farokhi@ardakan.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 17 September 2025

Revised: 28 October 2025

Accepted: 02 November 2025

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Leadership,
Harmonious leadership,
Benevolent behavior,
Authentic and purposeful behavior.

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 study employing qualitative methodology, utilizing 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.

Cite this article: Zare Hoseein Abadi, M.; Shaker Ardakani, M. & Farokhi, M. (2026). Exploring the Factors Influencing Harmonious Leadership in Yazd Regional Electricity Company. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 429-446. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.401726.1008871>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.401726.1008871>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

واکاوی عوامل مؤثر بر رهبری هم‌نوا در شرکت برق منطقه‌ای یزد

محیا زارع حسین‌آبادی^۱ | محمد شاکر اردکانی^{۲*} | مجتبی فرخی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، ایران. رایانامه: Mahya.zare2908@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، ایران. رایانامه: m.shaker@ardakan.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، ایران. رایانامه: Farokhi@ardakan.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

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 است. در این مطالعه از روش‌شناسی کیفی با راهبرد تحلیل مضمون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی و کارکنان بودند. داده‌ها از طریق ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته 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 مؤلفه اصلی رفتار محبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند است. رفتار محبت‌آمیز دارای سه مقوله فرعی روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه، و اعتمادمحوری است. مؤلفه رفتار اصیل و هدفمند نیز دارای چهار مقوله فرعی رفتار قاطعانه و صریح، رفتار متعهدانه، رفتارهای اثرگذار، و رفتار استراتژیک است. عوامل علی بروز رهبری هم‌نوا شامل دو عامل اصلی علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه‌مدت است. عامل جامع و بلندمدت شامل دو مقوله فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر، عدالت سازمانی، و توانمندسازی کارکنان است. همچنین علل جزئی و کوتاه‌مدت در دو مقوله فرعی شایسته‌محوری و آموزش دسته‌بندی شدند.

کلیدواژه:

رهبری،

رهبری هم‌نوا،

رفتار خیرخواهانه،

رفتار اصیل و هدفمند.

استناد: زارع حسین‌آبادی، محیا؛ شاکر اردکانی، محمد و فرخی، مجتبی (۱۴۰۵). واکاوی عوامل مؤثر بر رهبری هم‌نوا در شرکت برق منطقه‌ای یزد، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۴۲۹-۴۴۶.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.401726.1008871>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.401726.1008871>



مقدمه

در دنیای پرتلاطم و چندبعدی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند نه تنها اهداف کاری را 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 به فرایندی انسانی و اخلاقی تبدیل شده است که در آن توجه به رفاه اعضای تیم، اعتماد، همدلی و پاسخگویی اهمیت می‌یابد (Olpos, 2023: 95). رهبری فرایند تأثیرگذاری بر افراد برای دستیابی به اهداف مشترک تعریف می‌شود (Liden et al., 2025: 1). بر اساس تحقیقات، رهبری مدرن تنها به موقعیت‌های مدیریتی و قدرت جایگاهی محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی سیال در زندگی سازمانی است که از مهارت‌ها، ویژگی‌ها، و رفتارهای خود می‌تواند انگیزه ایجاد کنند الگوهای سنتی مبتنی بر نقش‌های رسمی فراتر می‌رود و با درگیر کردن افراد و بهره‌گیری از ظرفیت منابع آنان، دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند (Delaney, 2023: 1). در این زمینه، رهبری شامل توانایی ایجاد روابط مؤثر، تصمیم‌گیری و حل مسئله است که می‌تواند به پیشرفت و رشد سازمان منجر شود. رهبران نقش مهمی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کنند و از طریق تأثیرگذاری، هدایت و مشارکت دادن اعضا، آنان را برای دستیابی به اهداف مشترک ترغیب می‌کنند (Klasmeier & Rowold, 2022: 6). رهبری فرایندی هدفمند از تأثیرگذاری بر پیروان است که در آن رهبر و پیروان برای دستیابی به یک هدف مشترک حرکت در مسیر چشم‌انداز موردنظر با یکدیگر همراه می‌شوند. در این فرایند، رهبر از طریق ایجاد جهت‌گیری مشترک و تأثیرگذاری بر پیروان، آنان را در جهت دستیابی به نتایج موردنظر هدایت می‌کند (Varghese & Rao, 2025: 15). رهبری، صرف‌نظر از نوع و ساختار سازمان، یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری و ارتقای عملکرد تیمی و سازمانی به شمار می‌رود؛ زیرا شیوه‌های رهبری می‌توانند از طریق جهت‌دهی، هماهنگ‌سازی و حمایت از اعضای تیم، زمینه دستیابی مؤثرتر به اهداف جمعی و بهبود عملکرد سازمان را فراهم کنند (Klasmeier & Rowold, 2022: 6).

سبک رهبری یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و در نتیجه، تقویت درگیری شغلی آنان است. نحوه تعامل رهبر با کارکنان، میزان حمایت و توجهی که به نیازهای آنان نشان می‌دهد و کیفیت روابطی که در محیط کار ایجاد می‌کند، می‌تواند بر میزان مشارکت و درگیری کارکنان با شغل و سازمان تأثیرگذار باشد. در این راستا، رهبران با ایجاد محیطی حمایتگر و تقویت روابط مثبت میان اعضای سازمان می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که کارکنان مشارکت بیشتری در فعالیت‌های کاری داشته باشند و با انگیزه و درگیری بیشتری به ایفای نقش خود بپردازند (Alluhaybi et al., 2023: 2). در میان سبک‌های رهبری، رهبری هم‌نوا به‌عنوان یکی از سبک‌های رابطه‌محور، بر ایجاد روابط مثبت، تقویت پیوندهای عاطفی و حمایت از کارکنان تأکید دارد. این سبک رهبری با ایجاد فضای کاری مثبت و تقویت تعاملات سازنده میان رهبر و کارکنان، می‌تواند زمینه مشارکت فعال‌تر کارکنان و شکل‌گیری رفتارهای مطلوب سازمانی را فراهم سازد. از این منظر، رهبری هم‌نوا با تأکید بر کیفیت روابط و ایجاد پیوندهای عاطفی مثبت در محیط کار، می‌تواند نقش مهمی در تقویت درگیری شغلی کارکنان ایفا کند (Tabche et al., 2024: 19).

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 شده است (Zhu et al., 2018: 549). در این مدل، رهبران نه تنها در پی تحقق اهداف کوتاه‌مدت هستند، بلکه به تغییرات اساسی در فرایندها 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 صفات درونی و باورها و زیربنای ارزشی وی را نشان می‌دهد. 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» به عنوان پارادایمی نوظهور مطرح می‌شود که بر هم‌نوایی و هم‌افزایی میان رفتار و نگرش رهبران تأکید دارد (Cardiff et al., 2018: 3057).

این رویکرد رهبری را کنشی می‌داند که در آن اصالت، قاطعیت، هدف‌محوری، و ارتباط اثربخش با هم‌هماهنگ عمل می‌کنند. رهبری هم‌نوا، برخلاف سبک‌های سنتی، نفوذ خود را نه از طریق قدرت رسمی، بلکه از راه هماهنگی ارزش‌ها و انگیزه و رفتار رهبر با انتظارات و احساسات کارکنان به دست 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 (Cardiff et al., 2020: 8). رهبری هم‌نوا از دیگر تئوری‌های رهبری با پایه‌گذاری آن بر هوش هیجانی متمایز می‌شود (Goleman et al., 2013: 9). آن‌ها به بهترین شکل از هوش هیجانی در جهت پیشبرد امور بهره می‌برند و 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 این شیوه تمرکز بر بالندگی افراد است؛ ۳. رهبری پیوندجویانه: در این شیوه رهبر ارتباط بسیار قوی با سایر کارکنان دارد؛ ۴. رهبری مردم‌سالار: رهبر همه را به اجماع یا اتفاق نظر در نوآوری، کار گروهی، و همکاری تشویق می‌کند؛ ۵. رهبری پیش‌تازانه: در این شیوه رهبر برای دستیابی به استانداردهای بالا به کارکنان فشار وارد می‌کند و هزینه عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهد؛ ۶. رهبری آمرانه: در این شیوه مشارکت وجود ندارد و رهبران و مدیران تعیین‌کننده برای همه امور به شمار می‌روند (Batoool et al., 2024: 8). رهبری هم‌نوا باعث ایجاد احساسات مثبت در بین کارکنان می‌شود. رهبران هم‌نوا پیوندهای عاطفی قوی‌تری با کارکنان خود برقرار می‌کنند و قادرند فرهنگ حمایت را در محل کار ایجاد کنند (Tabche et al., 2024: 19). رهبری هم‌نوا تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد وظیفه‌ای تحت شرایط استرس‌زا دارد. رهبری هم‌نوا (به جای مبادله‌ای) همچنین با سطوح بالاتر حمایت اجتماعی ادراک‌شده، باورهای خودکارآمدی بیشتر، عاطفه منفی کمتر، و ارزیابی تهدید کمتر مرتبط است (Hassan & Qureshi, 2019: 238). رفتارهای رهبری هم‌نوا باعث ایجاد ذهن‌آگاهی و همدلی در میان پیروان می‌شود (Singh et al., 2023: 15). رهبران خوش‌بین هستند و با تمرکز بر نیازهای اجتماعی و عاطفی پیروان خود همدلی نشان می‌دهند که نتیجه کار مثبت است (Hassan & Qureshi, 2019: 239) و منجر به دستیابی به اهداف شخصی و همچنین سازمانی می‌شود (Cardiff et al., 2020: 8).

با وجود شواهدی درباره اثربخشی سبک‌های رابطه‌محور، در اغلب سازمان‌های ایرانی، از جمله شرکت‌های خدماتی و زیرساختی، هنوز مدل مشخصی برای اجرای چنین رویکردی وجود ندارد. در صنایع حیاتی مانند برق، که پایداری و 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 صورت‌گرفته 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 کارکنان از نبود هماهنگی میان گفتار رسمی مدیران و رفتارها مواردی را بیان کردند؛ به عبارتی، عدم هم‌نوایی رفتاری و نگرشی رهبران یکی از چالش‌های محوری این سازمان محسوب می‌شود. بر این اساس، ضرورت انجام پژوهش حاضر در شرکت برق یزد از اهمیت رهبری در تقویت روابط سازمانی، اعتماد و عملکرد کارکنان در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر ناشی می‌شود. در این میان، رهبری هم‌نوا با تأکید بر هوش هیجانی، همدلی، اعتماد و کیفیت روابط میان رهبران و کارکنان، می‌تواند چارچوبی مناسب برای توجه هم‌زمان به ابعاد انسانی و عملکردی رهبری فراهم آورد. با وجود توجه روزافزون پژوهش‌ها به این رویکرد، مؤلفه‌ها و نحوه شکل‌گیری رهبری هم‌نوا در بستر خاص شرکت برق یزد به‌طور مشخص تبیین نشده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا و عوامل موثر بر شکل‌گیری آن در این سازمان انجام

می‌شود تا الگویی زمینه‌مند و کاربردی برای توسعه این سبک رهبری و تقویت انسجام تیمی، اعتماد سازمانی و پایداری عملکرد ارائه کند.

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، در پژوهش‌های پیشین موضوع رهبری هم‌نوا کمتر از حیث مؤلفه‌های آن و همچنین علل مؤثر بر آن بررسی شده 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^۲ و همکاران (۲۰۲۳) بر ضرورت توجه به ارتباطات اصیل و چندسویه میان رهبر و پیرو تأکید کرده‌اند، همچنان مشخص نیست که عناصر اصلی این هم‌نواختی چگونه تعریف می‌شوند و در بستر سازمان‌های واقعی قابل مشاهده‌اند. به بیان دیگر، اگرچه پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلفی از رهبری اصیل، انسان‌مدار و تحول‌آفرین را بررسی کرده‌اند، مفهوم رهبری هم‌نوا بر تأکید هم‌زمان بر ابعاد عاطفی، رابطه‌ای و ارزشی رهبری، ظرفیت متفاوتی برای تبیین روابط میان رهبر و کارکنان فراهم می‌کند. با این حال، مؤلفه‌ها و نحوه شکل‌گیری این نوع رهبری در بافت‌های سازمانی مختلف، به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی، همچنان نیازمند بررسی و تبیین بیشتر است. در محیط‌های سازمانی متغیر و پیچیده، توجه به کیفیت روابط میان رهبران و کارکنان، درک نیازهای عاطفی آنان، ایجاد اعتماد و شکل‌دهی به اهداف و ارزش‌های مشترک می‌تواند در اثربخشی فرایند رهبری اهمیت داشته باشد. از این منظر، رهبر صرفاً تصمیم‌گیرنده و هدایت‌کننده نیست، بلکه از طریق ایجاد ارتباط مؤثر، تقویت اعتماد و ایجاد معنا و جهت مشترک، زمینه مشارکت و همکاری کارکنان را فراهم می‌کند. بنابراین، بررسی رهبری هم‌نوا می‌تواند به درک دقیق‌تر ابعاد رابطه‌ای و عاطفی رهبری و شناسایی مؤلفه‌های آن متناسب با زمینه سازمانی مورد مطالعه کمک کند. مطالعات پیشین (Alluhaybi et al., 2023; Barton, 2021; Cardiff et al., 2020) بر این نکته تأکید دارند که عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان بیش از هر چیز به میزان هم‌نواختی بین گفتار و 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 به پژوهش‌های بیشتر نیاز است. از این‌رو، هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری هم‌نوا در شرکت برق منطقه‌ای یزد است.

رهبری هم‌نوا

رهبری هم‌نوا به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، بر ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، درک عاطفی پیروان و هماهنگی میان رهبر و کارکنان تأکید دارد. رهبران هم‌نوا با بهره‌گیری از هوش هیجانی، همدلی و توجه به احساسات کارکنان، زمینه شکل‌گیری روابط قوی، اعتماد متقابل و محیط کاری مثبت را فراهم می‌کنند (Awad et al., 2025: 2). رهبری هم‌نوا برخلاف الگوهای سنتی مبتنی بر کنترل و نظارت، رویکردی رابطه‌محور است که بر هوش هیجانی، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، درک احساسات پیروان و کیفیت تعاملات میان رهبر و کارکنان تأکید دارد. این سبک رهبری با تقویت پیوندهای انسانی، همدلی و ایجاد محیطی مثبت، زمینه مشارکت کارکنان و دستیابی به اهداف مشترک سازمانی را فراهم می‌کند (Christiansen et al., 2025: 1441). 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

1. Barton

2. Liu

رهبرانی انسانی و انعطاف‌پذیر و الهام‌بخش هستند که بتوانند با ایجاد همدلی و تعامل سازنده مسیر دستیابی به اهداف مشترک را هموار کنند (Guo et al., 2026: 402-407). در خصوص مهم‌ترین وجوه تمایز «رهبری هم‌نو» با سایر سبک‌های رهبری مشابه، مانند رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار، باید بیان کرد که یکی از وجوه تمایز در سطح ادغام و هم‌افزایی بُعد نگرشی و رفتاری آن‌ها نهفته است. درحالی‌که رهبری اصیل عمدتاً بر خودآگاهی رهبر، شفافیت در ارزش‌ها، و صداقت در روابط تأکید دارد رهبری هم‌نو 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 (Liu et al., 2023: 3). به عبارت دیگر، رهبری هم‌نو 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 کند.

در مقایسه با رهبری خدمتگزار، که تمرکز اصلی آن بر رفع نیازهای کارکنان و توانمندسازی آن‌هاست، رهبری هم‌نو رویکردی دوطرفه دارد که علاوه بر خدمت بر «همسویی» رهبر و پیرو بر اساس 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 (Cardiff et al., 2018: 3058)، اما رهبری هم‌نو با ادغام «وجدان کاری» و «تعهد سازمانی» خود اطمینان می‌دهد که اصالت و 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 هم‌نو 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 نیمه‌ساختاریافته بود. در مرحله اول مصاحبه، مصاحبه‌کننده مفهوم رهبری هم‌نو را برای هر یک از مشارکت‌کنندگان به روشنی توضیح می‌داد. سپس در ازای هر پرسش مطرح‌شده از فرد مصاحبه‌شونده سؤال می‌شد که آیا سؤالات را به درستی درک کرده‌اند؟ آیا نکته مبهمی وجود دارد؟ این سؤالات اطمینان لازم را ایجاد می‌کرد که مصاحبه‌شوندگان سؤالات را درک کرده‌اند. اجزای پروتکل مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ارائه تعریف قابل فهم از رهبری هم‌نو تا مخاطب با موضوع آشنا شود	
ردیف	سؤالات
۱	به نظر شما چه عوامل و رفتاری باعث می‌شود که رهبری هم‌نو ایجاد شود؟
۲	چه عواملی به شما کمک می‌کند که بتوانید رهبری هم‌نو ایجاد کنید؟
۳	به نظر شما چه عواملی مانع و دخیل هستند در ساخت الگوی رهبری هم‌نو؟
۴	مصادیق رهبری هم‌نو چیست؟
۵	یک فرد برای اینکه تبدیل به رهبر هم‌نو شود چه کار باید بکند؟ چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

گفتنی است، در حین مصاحبه و پاسخ‌هایی که افراد به سؤالات می‌داند، مصاحبه‌کننده بازخورد لازم را به فرد می‌داد و سؤالاتی از قبیل بیان مصادیق و تجربه فرد در این خصوص مطرح می‌کرد. معیار انتخاب افراد برای مشارکت در پژوهش اشتغال در این سازمان، داشتن حداقل پنج سال سابقه کار، و داشتن دانش مدیریتی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. در مطالعات کیفی حجم نمونه تابع اصل اشباع نظری است. با ۱۶ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. گفتنی است تا مصاحبه چهاردهم اشباع داده‌ها صورت گرفت و دو مصاحبه بعدی به منظور اطمینان انجام شد. در بین افراد مصاحبه‌شده دو نفر جزء مدیران عالی، هفت نفر مدیر میانی، و مابقی جزء 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 مصاحبه‌ها 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 دو روش استفاده شد: ۱. بررسی زوجی: در این روش از دو تن از استادان دانشگاه و یک تن از مدیران برق منطقه‌ای یزد درخواست شد تا بر یافته‌های به‌دست‌آمده یادداشت بگذارند و نظرات خود را بیان کنند؛ ۲. مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم‌زمان از برخی مشارکت‌کنندگان (کارشناس منابع انسانی و رئیس پژوهش و فناوری برق منطقه‌ای یزد) در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای سنجش پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و هر

یک از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند (رابطه ۱).

$$\text{رابطه ۱)} \quad (\text{فرمول پایایی بازآزمون}) \quad 100 * \frac{(\text{تعداد توافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شد و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی پانزده روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی پانزده 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 بازآزمون مصاحبه‌های 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، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش پس از ضبط مصاحبه‌ها و مکتوب کردن آن‌ها به هر یک از آن‌ها یک کد مصاحبه اختصاص داده شد. جهت کدگذاری برای هر فرد یک کد شامل حرف P تعریف شد. در جدول ۴ برخی از گزاره‌های مهم استخراج شده جهت مشاهده آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از گزاره‌های مهم

ردیف	گزاره‌های مهم	کد مصاحبه‌شونده
۱	رهبری همونوا: رهبری که بتواند با نیروی زیردستش ارتباط صمیمی برقرار کند و شرایط مثبتی ایجاد کند که به راحتی بتوانند با هم ارتباط بگیرند و مسائل را با هم حل کنند.	P(5)
۲	الگوپردازی: زمانی که کارمند ببیند مدیر میانی یا ارشد 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.	P(1)
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.	P(9)
۴	انتقادپذیر باشد. بدونیم که ما هم ممکن است اشتباه کنیم یا مخالف یا دوست یا معاند و ما فقط می‌توانیم معاند را نپذیریم. ولی مخالف را باید بپذیریم و اگر گوش بدهیم مشکلاتی به ما می‌گویند که دارند رایگان در اختیار ما می‌گذارد و ما باید با هزینه سنگین متوجه آن می‌شدیم و سازمان با انتقاد رشد می‌کند و نه با تعریف و تمجید. اگر دیدید کسی کوتوله‌پذیر است بدانید که او رو به انحلال است.	P(4)
۵	اگر سازمان را 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 را کنار هم نگه می‌دارد. آن نخ نامرئی شکل رهبری همونوا است.	P(10)

در مرحله اول کدهای مربوط به مؤلفه‌های رهبری همونوا شناسایی شد. بر این اساس تعداد کدهای اولیه مرتبط با مؤلفه رهبری همونوا ۴۷ کد بود. ۴۷ کد اولیه در قالب هفت مقوله فرعی شامل روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه، اعتمادمحوری، رفتار قاطعانه و صریح، رفتار متعهدانه، رفتارهای اثرگذار، و رفتار استراتژیک دسته‌بندی شدند. در نهایت هفت مقوله فرعی در دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند دسته‌بندی شدند. در جدول ۵ مؤلفه‌های رهبری همونوا نشان داده شده است.

جدول ۵. مؤلفه‌های 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 محبت‌آمیز	حامی و همراه	همراه بودن با افکار و پیشنهادهای کارکنان	۷
		همراهی کردن مدیر با کارمند	۹
		همدلی کردن با پرسنل	۱۱
		تعامل و همسویی 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
		هم‌هنگی و مشورت کارکنان در صورت هم‌فکری	۱۰
اعتمادمحوری		ایجاد حس اعتماد	۸
		اعتماد کردن به پرسنل	۹
		اعتماد مثبت	۷
		اعتماد اداری	۶
		اعتقاد داشتن به هم	۸
رفتار قاطعانه و صریح		سبک اعتمادی	۷
		استبدادی نبودن مدیر	۸
		قاطع بودن مدیر	۹
		رک بودن	۱۰
		تحکمی نبودن و انعطاف‌پذیری	۱۱
		انتقادپذیری	۱۰
		عمل‌گرا	۹
رفتار متعهدانه		داشتن اقتدار	۸
		وجدان کاری	۷
		صبوری و تحمل مشکلات	۶
		دلسوزی برای سازمان	۷
		تعلق سازمانی	۸
		شخصیت کاریزماتیک	۶
		گفت‌وگوی مؤثر	۷
رفتار اصیل و هدفمند	رفتارهای اثرگذار	رهبری احساسی	۵
		مقاعد کردن	۶
		داشتن لحن صحبت خوب	۶
		خلق ارزش	۷
		پیگیری اهداف تعیین شده	۸
		مأموریت‌گرا بودن	۶
		تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت	۷
رفتار استراتژیک		طراح مسیر و فرایند دستیابی به هدف	۹
		هدایت کارمندان به سمت اهداف	۶
		طراح چشم‌انداز اصلی	۵
		طراح چشم‌انداز مشترک	۵

در خصوص مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند شناسایی شدند. رفتار محبت‌آمیز شامل مقوله‌های فرعی است که در پی می‌آید:

- روابط دوستانه و رفاقتی: یکی از مؤثرترین راهکارها برای تشکیل تیمی موفق برقراری روابط سالم با همکاران است. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این امر بدین شرح است: «جدای از مشارکت که وجود دارد که اول صحبت‌ها گفتم احترام و اینکه به کارمندان احترام می‌گذارم و می‌دانند که من در پایین‌ترین سطح هستم من را درک می‌کند و احترام می‌گذارد و نمی‌گوید 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 می‌کنند تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند. حمایت و همراهی احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این زمینه است که مدیران برای همکاری و مساعدت و حمایت اعضا ارزش قائل‌اند و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آن‌ها هستند. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «کارهایی که انجام می‌دن دیده می‌شود و تشکر می‌کنند و زمانی که کاری را انجام می‌دن به چشم می‌آد 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 بهره‌مندی از مزایای آن شریک هستند. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح 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 مقوله‌های فرعی است که در ادامه می‌آید:

- رفتار قاطعانه و صریح: این مؤلفه بیانگر توانایی رهبر هم‌نوا در ابراز شفاف و محکم و بدون لکنت انتظارات و 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. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح 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: این مؤلفه به معنی تجلی عملی و مستمر پایبندی رهبر به اهداف و ارزش‌ها و افراد است و فراتر از بیان کلامی وفاداری به سازمان. 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. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح 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. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح 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 هم‌نوا باید چشم‌اندازی ایجاد کنند که افق آن طولانی باشد و در عین حال چشم‌انداز سازمان باید

تصویری روشن از آینده را نیز بیان کند. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «حداقل ما می‌توانیم بهتر و کاراتر و مؤثرتر خلق ارزش کنیم برای ذی‌نفعان.» {P12}.

در جدول ۶ عوامل علی رهبری هم‌نوا مشخص شده است. تعداد کدهای اولیه مرتبط با عوامل علی سی عدد بود. پس از بررسی، این سی کد در قالب پنج مقوله فرعی از جمله: برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر، عدالت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آموزش، شایسته‌محوری طبقه‌بندی شدند و در نهایت عوامل علی در قالب دو مقوله اصلی علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه‌مدت دسته‌بندی شدند.

جدول ۶. عوامل علی رهبری هم‌نوا

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	فراوانی تکرار
برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر		تجزیه و تحلیل فرصت‌ها	۸
		داشتن برنامه عملیاتی	۷
		تبیین و تشریح اهداف توسط مدیران	۶
		همسو کردن 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
		تفاوت نگذاشتن بین پرسنل	۸
		عدالت در ارتقا شغلی	۹
		عدالت و مساوات	۱۰
		پیشی گرفتن روابط بر ضوابط	۱۱
		تلاش برای گرفتن حق پرسنل	۱۰
توانمندسازی کارکنان		الگوپردازی از مدیران موفق	۸
		الگوپردازی از شرکت موفق	۹
		الگوپردازی از کارکنان	۷
		تناسب شغل و شاغل	۶
		انجام ندادن کارها به صورت فردی	۵
		ایجاد کردن همدلی بین کارکنان	۶
		ایجاد تعامل بین کارکنان	۷
آموزش		آموزش افراد با توجه به ضعف‌های عملکردی	۸
		برگزاری کلاس‌های آموزشی	۹
		آموزش مدیران	۱۰
		ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای	۱۱
علل جزئی و کوتاه‌مدت	شایسته‌محوری	مدیریت افقی و مشارکتی	۷
		تفویض اختیار مناسب	۹
		استخدام افراد شایسته	۵
		قرار دادن افراد در جایگاه خود	۶
		تعریف درست از شایستگی‌ها	۷

شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت‌ها، شرایط، و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کند. به عبارتی شرایط علی اتفاقاتی است که بر پدیده اثر می‌گذارد و باعث بروز آن می‌شود. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، پنج مضمون فرعی (شامل برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر، عدالت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آموزش، شایسته‌محوری) در این خصوص شناسایی شد که در دو مقوله علل جامع و بلندمدت و علل جزئی و کوتاه‌مدت دسته‌بندی شدند که در ادامه به شرح هر یک پرداخته شده است:

۱. **عوامل جامع و بلندمدت:** در این پژوهش، علل جامع و بلندمدت به سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر، عدالت سازمانی، و توانمندسازی کارکنان. در ادامه به شرح مختصری از هر یک پرداخته شده است.

- برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر: از دیدگاه مینزبرگ، تقویت تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او بر این باور است که مدیرانی که توانایی تفکر استراتژیک دارند می‌توانند 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 مؤثر به تقویت و گسترش سازمان کمک می‌کند و این رویکرد مدیریتی در موفقیت سازمان مؤثر است. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «به طور متناوب کارها و اهداف دفتر و واحد را به صورت سالیانه مشخص می‌کنم و کارهایی که می‌خواهم در سال انجام بدهیم در بازه زمانی کوتاه‌تر، مثل سه 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 یک سو بر حمایت سازمانی تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر اعتماد سازمانی را متأثر می‌سازد. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «ارزش دادن به کارمندان مخصوصاً از نظر پست سازمانی، امتیازات، تشویق و تنبیه، ارتقای 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}.

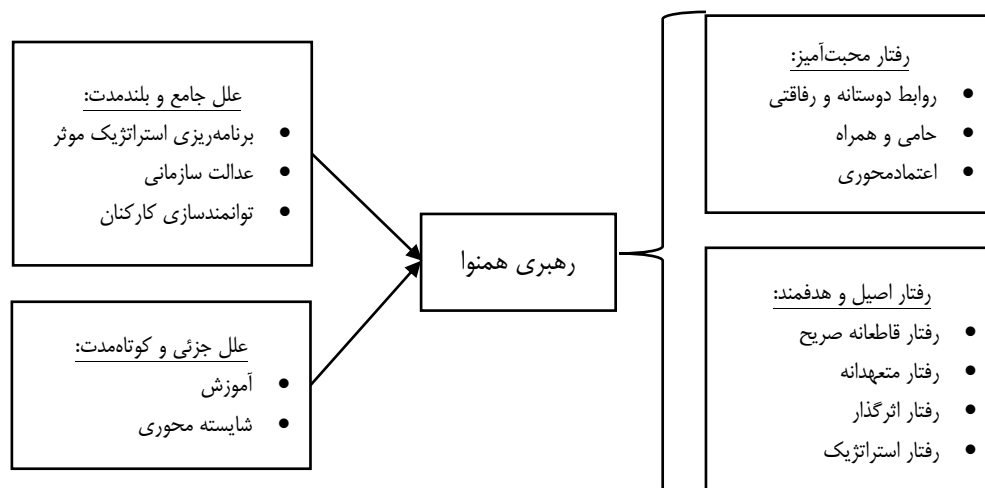
- توانمندسازی کارکنان: توانمندسازی فرایند تقسیم مقداری از قدرت نیست، بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «ارتباطی که با همکاران دارم حس می‌کنم که تعاملی که داریم هماهنگ هستیم و اعتماد اداری داریم.» {P3}.

۲. **عوامل جزئی و کوتاه‌مدت:** 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 ضمناً یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. هدف از آموزش کارکنان آن است که آن‌ها مهارت‌های لازم جهت انجام دادن وظایف شغلی خویش را فراگیرند. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح است: «قطعاً عللی 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 تسهیلگر باشد.» {P1}.

- شایسته‌محوری: 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 به‌خوبی نمایان می‌سازد. نمونه‌ای از گزاره‌های استخراج‌شده پشتیبان این موضوع بدین شرح 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 بیان‌شده و عوامل علی و مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا، مدل کلی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل کلی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش عوامل علی و مؤثر در رهبری هم‌نوا 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 مؤثر، عدالت سازمانی، و توانمندسازی است. طبق دیدگاه بارتون (۲۰۲۱) برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر 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 مؤثر وجود رهبری هم‌نوا احساس می‌شود؛ رهبری که بتواند با بهره‌گیری از نقاط ضعف و تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و داشتن برنامه عملیاتی در جهت بهبود سازمان اقدام کند. چنین رهبرانی باید بتوانند با تبیین و تشریح اهداف، همسو کردن اهداف سازمان و کارکنان، و پایبندی به اهداف استراتژیک در سازمان تحول ایجاد کنند. بر اساس پژوهش تبچه^۱ و همکاران (۲۰۲۴) رهبری هم‌نوا با بهبود نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت می‌تواند گام مهمی در رشد سازمان بردارد. عدالت سازمانی دیگر مقوله فرعی علی رهبری هم‌نواست. عدالت سازمانی یک عامل علی بلندمدت است. زیرا زیربنای روانی و فرهنگی لازم برای موفقیت رهبری هم‌نوا را فراهم می‌کند. بدون این زمینه، تلاش‌های رهبر برای همسوسازی عمیق ارزش‌ها احتمالاً با بدگمانی و عدم همکاری مواجه خواهد شد. از نظر ژو^۲ و همکاران (۲۰۲۱) رهبر هم‌نوا در عمل می‌تواند منجر به بروز عدالت رویه‌ای (انصاف در فرایندها) و عدالت تعاملی (انصاف در برخوردها) شود. در رهبری هم‌نوا تبعیض در پرداخت مورد تأیید نیست و این سبک از رهبری بر عدالت در ارتباطات با کارکنان، عدالت در ارتقای شغلی، و تلاش برای احقاق حق کارکنان تأکید دارد. در واقع عدالت سازمانی با رهبری هم‌نوا عجین است. جهت تحقق اهداف عدالت سازمانی با ایجاد حس اعتماد و رضایت و تعهد در کارکنان محیطی امن و مثبت به وجود می‌آید که همکاری و همدلی را تسهیل 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 می‌کند و از طریق رفتارهای حمایتی و ایجاد اعتماد اطمینان می‌دهد که توانمندسازی منجر به همسویی و تعهد و در نهایت عملکرد مؤثر شود. بر اساس پژوهش سینک^۳ و همکاران (۲۰۲۳) هنگامی که سازمانی به طور مؤثر کارکنان خود را توانمند می‌سازد، یعنی به آن‌ها اختیار عمل و منابع لازم و پذیرش ریسک اشتباه کردن را می‌دهد، در واقع یکی از مهم‌ترین علل بلندمدت و جامع رهبری هم‌نوا را فعال کرده است. این اقدام به رهبر اجازه می‌دهد تا با اصالت و بدون نیاز به کنترل‌های ریز فعالیت کند. زیرا کارکنان از درون احساس می‌کنند باید مسئولیت‌پذیر باشند. رهبر هم‌نوا با

1. Tabche

2. Zhu

3. Singh

استفاده از رفتار متعهدانه خود این اعتماد را تقویت می‌کند 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 دادن وظایف خود را داشته باشند رهبری هم‌نوا را تقویت و نقش حمایتی و عاطفی در محیط کار ایفا می‌کند.

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 آورد. آموزش به رهبران کمک می‌کند تا ارتباطات متقاعدکننده را اجرا کنند.

بر طبق دیدگاه کاردیف^۱ 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 و هم‌افزایی و ارتباط مثبت میان اعضای تیم را تقویت و به انطباق بهتر سازمان با تغییرات محیطی کمک می‌کند. شایسته‌محوری یکی دیگر از علل مقوله فرعی کوتاه‌مدت رهبری هم‌نواست. وقتی کارکنان می‌بینند ترفیع‌ها و پاداش‌ها بر اساس عملکرد واقعی و شایستگی است، 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) شایسته‌محوری یکی از دلایل سوءظن کارکنان (بی‌عدالتی توزیعی) را برطرف می‌کند. این امر باعث می‌شود کارکنان بیشتر تمایل داشته باشند که رهبر را فردی عادل و مورد اعتماد بدانند، که زمینه‌ساز اعتمادمحوری در رهبری هم‌نوا می‌شود. بر اساس دیدگاه بارتون (۲۰۲۱)، در رویکردهای رهبری فراگیر، توجه به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، مشارکت دادن آنان در فرایند تصمیم‌گیری و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبر با شناخت تفاوت‌های فردی و استفاده از دیدگاه‌ها و توانمندی‌های اعضای سازمان، زمینه مشارکت فعال آنان و شکل‌گیری مسئولیت مشترک را فراهم می‌کند. این مؤلفه‌ها در رهبری هم‌نوا نیز اهمیت دارند؛ زیرا ایجاد روابط اعتمادآمیز، توجه به افراد و مشارکت دادن آنان می‌تواند زمینه تعامل سازنده و همکاری در جهت تحقق اهداف مشترک سازمانی را تقویت کند.

مورد مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا دو مقوله اصلی شامل رفتار محبت‌آمیز و رفتار اصیل و هدفمند شناسایی شدند. رفتار محبت‌آمیز ریشه در یک احساس درونی واقعی از مراقبت و همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان دارد. طبق پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۳) رهبری هم‌نوا 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 کارکنان رهبر را نه صرفاً یک مدیر بلکه یک انسان دلسوز ببینند. محبت و دلسوزی، به‌خصوص 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 هم‌نوا شامل روابط دوستانه و رفاقتی، حامی و همراه، و اعتمادمحوری می‌شود. رهبری هم‌نوا نیازمند توجه صادقانه به کارکنان، همدلی و احترام عمیق به آنان است. با این حال، این رویکرد نباید به شکل‌گیری روابط شخصی و غیرحرفه‌ای میان رهبر و کارکنان منجر شود؛ زیرا صمیمیت بیش از حد می‌تواند مرزهای حرفه‌ای را کمرنگ کرده و زمینه ادراک تبعیض یا بی‌عدالتی را در میان کارکنان فراهم سازد. از این رو، رهبر هم‌نوا باید میان همدلی و حرفه‌ای‌گری توازن برقرار کند؛ به‌گونه‌ای که ضمن توجه به نیازهای عاطفی کارکنان، در تصمیم‌گیری و رفتار

سازمانی نیز اصول عدالت و بی‌طرفی را رعایت نماید. در این چارچوب، ایجاد روابط مبتنی بر احترام متقابل، اعتماد و حمایت حرفه‌ای میان رهبر و کارکنان می‌تواند به تقویت همکاری، کیفیت تعاملات و اعتماد سازمانی کمک کند، بدون آنکه مرزهای حرفه‌ای و عدالت سازمانی تضعیف شود.

یکی از مقوله‌های فرعی رفتار محبت‌آمیز حامی و همراه بودن رهبر است. حامی بودن 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 و عادلانه و متمرکز بر موفقیت مشترک سازمانی باقی بماند. این رهبر، با همدلی واقعی، موانع پیش روی کارمندان را درک و در جهت رفع آن‌ها تلاش می‌کند. این حمایت اغلب در قالب فراهم کردن منابع و فرصت‌های یادگیری و ایجاد امنیت روانی بروز می‌کند.

بر اساس یافته‌ها، دیگر مقوله فرعی رفتار محبت‌آمیز اعتمادمحوری است. بر اساس پژوهش تبچه و همکاران (۲۰۲۴) رهبری هم‌نوا اساس ایجاد اعتمادمحوری در تیم است. این رهبری زمانی محقق می‌شود که باورها و ارزش‌ها و رفتارهای رهبر کاملاً با یک‌دیگر همسو باشند و رهبر اصول درونی 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 اعتمادمحوری 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. اعتمادمحوری پایه‌ای برای ایجاد محیط تیمی سالم و تسهیل ارتباطات مؤثر شناخته می‌شود که مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

یکی دیگر از ابعاد رهبری هم‌نوا رفتار اصیل و هدفمند است. 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 گذارد. این شامل صداقت در بیان نقاط ضعف و قوت و پایبندی به ارزش‌های درونی است که باعث می‌شود تیم رهبر را فردی قابل شناسایی کند و غیر قابل 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 همسو با 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 همه اجزای رهبری هم‌نوا را در جای خود مستحکم می‌سازد و اعتبار غیر قابل خدشه‌ای در نظر کارکنان ایجاد می‌کند. بر اساس یافته‌ها یکی از مقوله‌های فرعی رفتار اصیل و هدفمند رفتار قاطعانه و صریح رهبر است. 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 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 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 و پیشرفت کند. تحکم حالتی است که در آن رهبر بدون در نظر گرفتن ورودی‌ها تنها دستور می‌دهد. رهبر هم‌نوا به‌رغم 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 است. رهبری هم‌نوا، در بعد تعهد رفتاری، تعهد عمیق و بی‌قیدوشرط به اهداف و ارزش‌ها و بقای سازمان است که این تعهد خود را در رفتارهای روزمره نشان می‌دهد. بر اساس دیدگاه بارتون (۲۰۲۱)، رهبری اثربخش مستلزم تعهد رهبر به اهداف سازمان و پایبندی او به مسئولیت‌های حرفه‌ای است.

رهبر هم‌نوا صرفاً از کارکنان انتظار ندارد وظایف خود را به‌درستی انجام دهند، بلکه با پایبندی به ارزش‌ها و مسئولیت‌های خود، در عمل نیز الگویی برای کارکنان فراهم می‌کند. چنین رویکردی می‌تواند زمینه تقویت مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری کارکنان را فراهم سازد. از این منظر، تعهد رهبر به اهداف سازمان و استمرار در رفتار حرفه‌ای، به او کمک می‌کند در مواجهه با دشواری‌های سازمانی، مسیر دستیابی به اهداف مشترک را با ثبات بیشتری دنبال کند. طبق پژوهش ليو و همکاران (۲۰۲۳)، یکی از ویژگی‌های رهبری هم‌نوا، دلسوزی و تعهد نسبت به سازمان و کارکنان است؛ به‌گونه‌ای که رهبر از قدرت و نفوذ خود در راستای منافع جمعی و اهداف سازمانی استفاده می‌کند و آن را صرفاً در جهت منافع شخصی به کار نمی‌گیرد. رهبر هم‌نوا با احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان، موفقیت آن را بخشی از مسئولیت خود می‌داند و در تصمیم‌گیری‌های خود منافع سازمان و کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. چنین تعهدی به رهبر کمک می‌کند در مواجهه با شرایط دشوار و فشارهای سازمانی، ثبات رفتاری خود را حفظ کرده و تصمیم‌های خود را بر مبنای اهداف و ارزش‌های سازمان اتخاذ کند. از این منظر، تعهد، دلسوزی و توجه به منافع جمعی، زمینه‌ای برای تقویت اعتماد کارکنان و هدایت سازمان در مسیر دستیابی به اهداف مشترک فراهم می‌کند. رفتار اثرگذار مقوله دیگر رفتار اصیل و هدفمند است که از قاطعیت مشروع و دلسوزی اصیل رهبر هم‌نوا نشأت می‌گیرد. طبق پژوهش ژو 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 گفت‌وگوی مؤثر را ممکن می‌سازد و 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 به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا، مستلزم توانایی رهبر در درک و احترام به وضعیت عاطفی اعضای تیم و توجه به نیازهای هیجانی آنان است. در این رویکرد، قاطعیت رهبر با بی‌اعتنایی یا تحمیل نظر همراه نیست، بلکه بر پایه احترام، توجه و ارتباط انسانی با کارکنان شکل می‌گیرد. رهبر هم‌نوا با پایبندی به ارزش‌ها و باورهای خود و ارائه جهت‌گیری روشن، اعتماد و اطمینان کارکنان را نسبت به مسیر پیش‌رو تقویت می‌کند. همچنین، نحوه برقراری ارتباط و لحن گفتار رهبر، نشان‌دهنده میزان احترام و توجه او به مخاطبان است و می‌تواند پذیرش پیام‌ها و دیدگاه‌های رهبر را تسهیل کند. از این‌رو، ترکیب درک عاطفی، قاطعیت همراه با احترام، پایبندی به ارزش‌ها و ارتباط مؤثر، زمینه تقویت نفوذ و قدرت متقاعدسازی رهبر هم‌نوا را فراهم می‌سازد.

رفتار استراتژیک یکی دیگر از مؤلفه‌های رفتار اصیل و هدفمند رهبری هم‌نوا است. طبق پژوهش کالدول^۱ (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 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 تعیین‌شده و تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت وی را موظف می‌سازد که اهداف را تعیین کند و در پیگیری آن‌ها ثابت‌قدم باشد. دیگر ویژگی رهبری هم‌نوا هدایت افراد به سمت هدف است. 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 اقداماتی را پیگیری کند:

1. Caldwell

– جهت توسعه فرهنگ رهبری همنو، به تدوین مدل شایستگی رهبری همنو اقدام کنند. یک مدل شایستگی با همکاری متخصصان منابع انسانی و مدیران ارشد در خصوص رهبری همنو ایجاد کنند که شامل رفتارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشد. مثلاً، مهارت‌های ارتباطی مؤثر، حل تعارضات سازنده، همدلی، توانایی ایجاد اعتماد، 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 همنو و با توجه به چالش‌های خاص صنعت برق تمرکز کنند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی تعاملی برگزار شود که در آن‌ها مدیران بتوانند مهارت‌های خود را در زمینه‌هایی مانند حل تعارضات، مذاکره، ارتباطات بین‌فردی، 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.

– 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 باتجربه 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 همنو را تشویق کنند. عملکرد مدیران بر اساس معیارهای مرتبط با رهبری همنو (مانند رضایت کارکنان، همکاری تیمی، 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 است که در ادامه بیان شده است:

- محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج: این پژوهش در فضای سازمانی خاصی یعنی شرکت برق منطقه‌ای یزد انجام شده است. ویژگی‌های فرهنگی، ساختار مدیریتی، و نوع تعاملات کاری در این سازمان ممکن است با سایر سازمان‌ها یا صنایع تفاوت قابل توجهی داشته باشد. نتایج و یافته‌های پژوهش را نمی‌توان به طور 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؛ درحالی‌که رهبری همنو پدیده‌ای پویا است و ممکن است در طول زمان تحت تأثیر تغییرات محیطی، سیاستی، و فردی تغییر کند.

در پایان موضوعاتی برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی الگوی رهبری همنو در سازمان‌های تولیدی، آموزشی، صنعتی
- بررسی ارتباط رهبری همنو با متغیرهای سازمانی، از جمله فرهنگ سازمانی
- شناسایی الگوی مناسب رهبری همنو برای مواجهه با کارکنان نسل Z

منابع

- 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), 5090276.
- Awad, N. H. A., Elbassal, N. A. M., & Ashour, H. M. A. (2025). Resonant leadership and proactive vitality management in nurses: The mediating role of post-COVID-19 organizational compassion. *Journal of Nursing Research*, 33(5), e409.
- 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.
- Caldwell, C. (2018). *Leadership, Ethics, and Trust*. Cambridge Scholars Publishing.
- Christiansen, M. F., Kakati, N., & Reed, S. M. (2025). Resonant leadership in army nursing: A concept analysis. *Military Medicine*, 190(7–8), e1440–e1448.
- 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.
- Delaney, L. (2023). Leadership as a process in dispersed organizations. *Monarch Research Paper Series*, 2(1), 1–18.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Guo, M. H., Zhou, L., Liu, M. Y., Xing, Y., Fei, X., Jiang, H., & Zhou, H. (2026). A review of resonant leadership research and future directions. *Open Journal of Social Sciences*, 14(6), 402–426.
- 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.
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 36–59.
- 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.
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036.
- Olpos, E. M. (2023). Ethical leadership and decision making from the nursing service leaders' perspective. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(12), 95–103.
- 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.
- Tabche, I., Behery, M. H., & Bin Ahmad, K. Z. (2024). Resonant leadership and organizational citizenship behavior: A moderated-mediation analysis of followers' resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 18–42.
- 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), 2442089.
- 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.