

تأثیر رهبری همنوا بر پایداری منابع انسانی در محل کار

محیا زارع حسین آبادی^۲

محمد شاکر اردکانی^{۱*}

^۱ استادیار، گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران
^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی-گرایش مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران

* نویسنده مسئول:

ایمیل: mahya.zare2908@gmail.com

آدرس: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی-گرایش مدیریت رفتار
سازمانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد،
ایران

چکیده

کارکنان مهم‌ترین، باارزش‌ترین و مولدترین دارایی سازمان‌ها هستند و حفظ آنها یکی از سخت‌ترین چالش‌ها برای رهبران هم‌نوا است و آن‌ها به هوش هیجانی بالا اشاره دارند که با ایجاد حس خوش‌بینی، همدلی و شفقت با افراد، الهام‌بخشی و ایجاد طنین مثبت در سازمان قادرند ضمن تقویت روحیه کارکنان منجر به پایداری کارکنان در سازمان گردند. هدف پژوهش حاضر شناسایی نحوه و اثرات رهبری هم‌نوا بر پایداری کارکنان در سازمان است. این مطالعه با استفاده از رویکرد توصیفی-تحلیلی و بهره‌گیری از منابع علمی و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی، ضمن بررسی نظریات موجود در زمینه رهبری هم‌نوا و پایداری کارکنان، به تبیین روابط میان رهبری هم‌نوا و پایداری کارکنان پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های مؤثر رهبری هم‌نوا شامل امنیت روانی، بینش مثبت، ایجاد انگیزه، خلق و خوی مثبت و ارتباط و تعلق با تمرکز بر متغیرهای میانجی شامل عدالت ادراک‌شده، پاداش و قدردانی، همدلی و ارتباط مؤثر، دوستی در محل کار، اعتماد ادراک‌شده، امنیت شغلی ادراک‌شده، آموزش و رشد شغلی و درنهایت رضایت شغلی بر پایداری منابع انسانی و ماندگاری آنها در سازمان تأثیر دارد؛ بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌گردد با تمرکز بر تقویت مؤلفه‌های پنج‌گانه رهبری هم‌نوا در خود و اجرایی نمودن آنها در سازمان زمینه‌ساز ارتقای عدالت، همدلی، دوستی، اعتماد و امنیت شغلی بوده تا بتوانند ضمن افزایش تعهد و وفاداری، پایداری آنها را افزایش دهند.

کلیدواژه: رهبری، رهبری هم‌نوا، پایداری کارکنان

۱ مقدمه

پایداری در محل کار در حال تبدیل شدن به یک موضوع مهم است و سازمانی که شرایط کار سالم و ایمن را فراهم می‌کند، جو مثبتی را برای کارکنان خود ایجاد می‌کند که باعث افزایش دلبستگی و پایداری آن‌ها به کار و بهره‌وری آن‌ها در انجام وظایف می‌شود. علاوه بر این، نقش محوری در ایجاد اعتماد ایفا می‌کند و در نتیجه روابط داخلی را آسان‌تر می‌کند. روابط خارجی نیز از یک محل کار سالم‌تر و ایمن‌تر سود می‌برد، زیرا این امر وجهه سازمان را بهبود می‌بخشد؛ بنابراین، یک عامل رقابتی است که می‌تواند موقعیت سازمان را تقویت کند (Brundoni, 2008). در نتیجه پایداری منابع انسانی در محل کار مستلزم یک رهبری است. از طرف دیگر رهبری، یکی از مهم‌ترین عناصر ایجاد تحول و نقش محوری در سازمان‌ها و ایجاد انگیزه در کارکنان است. رهبران هم‌نوا نسبت به کارکنان همدل، مشتاق و متعهد هستند و توانایی این را دارند که مردم و گروه‌ها را به‌صورت دقیق و درست درک کنند و آن‌ها بذر امیدواری و شجاعت و دلیری را در کارکنان پاشیده و کارکنان را به سمت یک آینده نو و مهیج هدایت می‌کنند. بر این اساس، نظریه‌های رهبری اصیل و رهبری هم‌نوا از ویژگی‌های سازمان‌های موفق است، که ضرورت توجه به شیوه رهبری در سازمان را تأکید می‌کند (Lanka & Tewari, 2016).

رهبران همونو پیوندهای عاطفی قوی‌تری با کارکنان خود برقرار می‌کنند و آن‌ها قادر هستند که فرهنگ حمایت را در محل کار ایجاد کنند (Baufa et al., 2015)، در یک مطالعه تجربی اخیر لیون و اشنایدر^۱ (۲۰۰۹) دریافتند که رهبری همونو تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد وظیفه‌ای تحت شرایط استرس‌زا دارد. رهبری همونو (به‌جای مبادله‌ای) همچنین با سطوح بالاتر حمایت اجتماعی ادراک‌شده، باورهای خودکارآمدی بیشتر، عاطفه منفی کمتر و ارزیابی تهدید کمتر مرتبط بود (Howell & Neufeld, 2005). رفتارهای رهبری همونو باعث ایجاد ذهن آگاهی و همدلی در میان پیروان می‌شود (Singh et al., 2018). رهبران همونو خوش‌بین هستند و با تمرکز بر نیازهای اجتماعی و عاطفی پیروان خود، همدلی نشان می‌دهند که نتیجه کار مثبت است (Boyatzis & McKay, 2013) و منجر به دستیابی به اهداف شخصی و همچنین سازمانی می‌شود (Marx, 2010). با توجه به اینکه رهبری همونو نسبت به سایر انواع رهبری جدیدتر می‌باشد، مطالعات نسبت کمتری در زمینه اثرات و نتایج رهبری همونو صورت گرفته است. این مطالعه بر آن است ضمن واکاوی مبانی نظری موجود، تحلیلی بر مطالعات موجود داشته و اثرات رهبری همونو بر پایداری و ماندگاری منابع انسانی در درون سازمان شناسایی و الگویی برای آن ارائه نماید.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۲-۱ تعریف پایداری منابع انسانی

پایداری منابع انسانی به این صورت تعریف می‌شود: «یک حرکت داوطلبانه توسط یک سازمان برای ایجاد محیطی که کارکنان را برای طولانی‌مدت درگیر کند». این محیط ایجاد شده داوطلبانه توسط یک سازمان باعث می‌شود تا کارکنان واجد شرایط و آموزش دیده خود را نسبت به خود وفادار نگه دارد (Cram et al., 2019)؛ از طرف دیگر جابجایی کارکنان به‌عنوان عوامل تأثیرگذار منفی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان دیده می‌شود (Mitchell et al., 2001). در ادبیات علمی مرتبط با رشته مدیریت منابع انسانی، دو واژه حفظ کارکنان و پایداری کارکنان به‌عنوان مترادف استفاده شده است (Tatty, 2006)، بنابراین در این مطالعه، هر دو اصطلاح به‌جای یکدیگر مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

پایداری کارکنان را می‌توان به‌عنوان راهی برای دستیابی به مزیت رقابتی برای یک سازمان نسبت به سایرین در نظر گرفت زیرا کارکنان مهم‌ترین منبع هر سازمان هستند (Diaz, 2020). سازمان‌ها نه‌تنها با ارتقای سبک زندگی آن‌ها با پرداخت بسته‌های حقوقی سودآور، بلکه با دادن آموزش و فرصت‌هایی برای ارتقای مهارت‌ها و صلاحیت‌هایشان، روی کارمندان سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ بنابراین، زمانی که یک سازمان یک کارمند با تجربه و توانمند را از دست می‌دهد، از این جهت که می‌تواند سرعت و کیفیت نتایج را در سازمان کاهش دهد، یک ضرر واقعی است (Irvan et al., 2020)؛ بنابراین برای سازمان‌ها هرگز آسان نیست که کارکنان آموزش دیده خود را رها کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را درست زمانی حفظ کنند که خود کارکنان مایل و متعهد به وفاداری به یک سازمان باشند (Merriman, 2020). از این میان نقش رهبران یک عامل محرک برای سازمان‌ها به سمت عملکرد پایدار و ارائه راحل‌هایی برای مشکلات سازمانی در راستای توسعه و عملکرد پایدار سازمان می‌باشد (Eid et al., 2020).

¹ Lyon and Schneider

2020) نقش رهبری در حفظ کارکنان بسیار مهم است. تیمون و همکاران^۱ (۲۰۱۱) معتقدند که مسئولیت رهبر دارای سه مؤلفه‌ی اساسی است:

- ۱) توسعه فرهنگ ذینفعان که در آن رفتار اخلاقی و اجتماعی از اهمیت زیادی برخوردار است.
- ۲) مدیریت منابع انسانی عادلانه و فراگیر
- ۳) حمایت از رشد و توسعه کارکنان (کلوتیر و همکاران، ۲۰۱۵).

بنابراین رهبران سازمان می‌توانند با تمرکز بر نقش‌های رهبری خود شرایط توسعه و رشد کارکنان را فراهم نموده و ضمن ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و جو حمایتی موجبات پایداری منابع انسانی را فراهم نمایند. محققان شرایط کاری مثبت را محصول برقراری ارتباط خوب با مدیران می‌دانند. در صورتی که نقش مؤثر رهبری به‌خوبی ایفا شود احساس تعلق کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد (Elim & Bora, 2020) که در نتیجه آن ماندگاری کارکنان افزایش می‌یابد.

۲-۲- عوامل مؤثر بر پایداری منابع انسانی:

جایگزینی کارمندان از جمله مسائل بغرنج سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بزرگ است و به همین دلیل است که تلاش زیادی برای حفظ کارکنان انجام می‌شود. وقتی کارمندی سازمان را ترک می‌کند، فرهنگ، ارزش‌ها و مهارت را با خود می‌برد؛ ویژگی‌هایی که می‌تواند توسط رقبای سازمان مورد استفاده قرار گیرد و غالباً سازمان‌ها از این امر اجتناب می‌کنند. از آنجاکه هزینه‌ی جایگزینی کارکنان بسیار زیاد است، ترجیح سازمان‌ها این است که کارکنان موجود را حفظ کنند. به‌اضافه، ماندگاری برای رشد و ثبات سازمان‌ها ضروری است. داس^۲ (۱۹۹۶) در مطالعات خود شش مؤلفه مهم برای حفظ کارکنان را شناسایی می‌کند: ۱- رسیدگی به نارضایتی شغلی، ۲- ارتباط مؤثر، ۳- پاداش و قدردانی ۴- رهبری، ۵- رشد شغلی، ۶- آموزش ۷- انعطاف‌پذیری ۸- امنیت شغلی و ۹- ارزیابی مهارت و عملکرد (Tyro, 2011). سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و رهبران آنها با تمرکز بر توسعه این مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر می‌تواند موجبان ماندگاری و ارتقای کارکنان در بلندمدت و در نتیجه پایداری منابع انسانی را افزایش دهد. در ادامه هر یک از این عوامل توضیح داده شد.

۲-۲-۱ رسیدگی به نارضایتی کارکنان

توجه به نارضایتی کارکنان و ریشه‌یابی آن، یکی از مهارت‌های کلیدی موردنیاز رهبران سازمان‌ها می‌باشد. سازمان‌هایی که فرصت بیشتری به کارکنان خود می‌دهند تا نارضایتی خود را در ارتباط با شرایط محیط کار ابراز کنند به‌احتمال زیاد کارمندان خود را حفظ می‌کنند؛ چراکه کارکنان چنین سازمان‌هایی احساس می‌کنند که به آن‌ها توجه می‌شود، نظراتشان مهم است و برای مدیران اهمیت دارند (Mowbray et al., 2019).

¹ Timon et al.

² Das

۲-۲-۲ ارتباط مؤثر

کلوتیر و همکاران^۱ (۲۰۱۵) معتقدند که فرآیند ارتباط مؤثر به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان خود را حفظ کند. آن‌ها همچنین پیشنهاد می‌کنند که به‌منظور حفظ فرهنگ کاری سالم، رهبر سازمان باید بتواند به‌طور مؤثر در ارتباطات بین فردی، گروهی، سازمانی و حتی بین فرهنگی مداخله کند. ارتباط مؤثر نه تنها هویت کارکنان را بهبود می‌بخشد، بلکه فضایی باز ایجاد می‌کند که اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهد. سوداماتی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در مطالعات خود دریافتند که ارتباط مؤثر نقشی مهم در ایجاد محیطی دوستانه در محل کار ایفا می‌کند. همچنین، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که ارتباط بهتر مدیران سازمان به تعامل بهتر کارکنان کمک می‌کند (Lutzier & Stinglamber, 2021) که می‌تواند موجبات ماندگاری و در بلندمدت پایداری منابع انسانی را فراهم کند.

۳-۲-۲ پاداش و قدردانی

سیستم پاداش‌دهی در سازمان‌ها معمولاً در قالب امکانات و مزایایی تعریف می‌شود که کارمند از سازمان دریافت می‌کند (Dlamini, 2021). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سیستم پاداش و قدردانی منسجم در حفظ کارکنان حائز اهمیت است؛ به‌ویژه، گروه‌های سنی مختلف کارکنان نیازمند انواع متفاوت پاداش هستند و آنچه موردنظر جوانان است لزوماً کاربردی برای میان‌سال‌ها ندارد (Qani et al., 2022). مطالعات هانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۲) نشان داد که سازمانی بدون هیچ برنامه‌ریزی مشخص برای پاداش و قدردانی از کارکنان به لحاظ فعالیت‌های سازمانی چندان موفق نیست. شواهد مطالعه‌ی کومار و آرورا^۴ (۲۰۱۲) حاکی از آن است که ۲۷ درصد از کارکنان سازمان‌ها به دلیل سیستم ضعیف پاداش و قدردانی شغل خود را ترک می‌کنند. در اصل، یکی از مهم‌ترین وظایف بخش منابع انسانی بررسی نحوه‌ی پاداش‌دهی است (Mundy, 2008). پاداش را مشابه دستمزد دریافتی کارکنان برای انجام خدمات توصیف می‌کند. پاداش برای کارمندان ارزشمند است، زیرا یکی از اهداف زمینه‌ای فعالیت‌ها است. پاداش مناسب می‌تواند الهام‌بخش باشد و به جذب و حفظ کارکنان ماهر کمک می‌کند. در واقع، پاداش مستقیماً بر وفاداری و انگیزه‌ی کارکنان، بهره‌وری و وضعیت زندگی شخصی آن‌ها اثرگذار است (Aswatapa, 2009). برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پاداش به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بر سطح رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و به‌نوبه‌ی خود آن‌ها را برای مدتی طولانی‌تر در سازمان حفظ و پایدار می‌کند (Abbasi & Hallman, 2000).

۴-۲-۲ رهبری

¹ Cloutier et al² Soudamati et al³ Hong et al⁴ Kumar & Arora

نقش رهبری در حفظ کارکنان بسیار مهم است. تیمون و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند رهبران هستند که می‌توانند با ارتقای مهارت‌های خود و توسعه فرهنگ ذینفع محور، مدیریت منابع انسانی عدالت محور و محیطی حمایت محور از رشد و توسعه کارکنان مسئولیت خود را به‌عنوان رهبر ایفا کنند که این ایفای مسئولیت موجبات پایداری منابع انسانی را فراهم سازد.

۲-۲-۵ رشد شغلی

وقتی سازمان برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و فردی مشخص نداشته باشد، احتمال ترک شغل افزایش می‌یابد (Das and Barrow, 2010). مطالعه‌ی کوربتی^۱ (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که اگر فرصت‌های شغلی در سازمان فعال باشد، کارمند برای مدت طولانی‌تر باقی می‌ماند و به سازمان وفادارتر خواهد بود.

۲-۲-۶ آموزش

آموزش شغلی موجب افزایش توانایی کارکنان در حل مسئله می‌شود. کارمندی که از امکان آموزش بهتر برخوردار باشد مطمئن‌تر و با انگیزه‌ی بیشتر به تعهد شغلی خود می‌پردازد؛ در نتیجه، احتمال حفظ چنین کارمندی به‌مراتب بیشتر است (Kerisha et al., 2019). محققان معتقدند که حفظ کارکنان آموزش‌دیده بسیار بهینه‌تر از اتلاف هزینه برای آموزش مجدد نیروهای جدید است. (Cloutier et al., 2015)

۲-۲-۷ انعطاف‌پذیری

کار انعطاف‌پذیر را می‌توان توانایی کارکنان در انتخاب اینکه چه زمانی، کجا و تا چه مدت در فعالیت‌های سازمان مشارکت کنند تعریف کرد (خاکی و حسینی، ۲۰۲۲). اگر به کارکنان امکانی برای انعطاف‌پذیری در محل کار داده شود، گزینه‌هایی برای تعادل کار و زندگی خود پیدا می‌کنند. همچنین، اگر گزینه‌هایی برای تنظیم زمان کاری کارکنان فراهم شود، کارکنان مفیدتر عمل خواهند کرد (Terra & Girande, 2014) کار انعطاف‌پذیر نه‌تنها منجر به غیبت کمتر کارکنان می‌شود بلکه ماندگاری و پایداری کارکنان را نیز افزایش می‌دهد.

۲-۲-۸ امنیت شغلی

پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند که تأمین امنیت شغلی یکی از شیوه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی برای حفظ کارکنان و بهبود عملکرد ایشان است (Beh and Lu, 2013). امنیت شغلی به معیاری اشاره می‌کند که یک سازمان تا آن حد می‌تواند موقعیت‌های پایدار برای کارکنان خود فراهم کند؛ چنین معیاری نشان می‌دهد که نیروی کار احتمالاً برای چه مدتی شغل خود را حفظ می‌کند (Strong & Harder, 2009) و برای سازمان در بلندمدت ماندگار خواهد بود و پایدار می‌شود.

¹ Corbett

۹-۲-۲ ارزیابی مهارت و عملکرد

ارزیابی مهارت و عملکرد فردی اساساً سهم سازمان است و به مثابه‌ی عاملی مؤثر بین مدیریت و کارکنان عمل می‌کند. ارزیابی عملکرد مؤثر منجر به رضایت از کارکنان و افزایش انگیزه و تعهد آنها خواهد شد (Kerisha et al., 2019). از نظر کوربتی (۲۰۱۴) ارزیابی عملکرد نه تنها به سازمان کمک می‌کند تا وضعیت حرفه‌ای کارکنان خود را بررسی کنند، بلکه موجبات بهبود مهارت‌های افراد ضعیف‌تر را فراهم می‌کند (Sood & Jain, 2020) که می‌تواند پایداری منابع انسانی در سازمان را ارتقا دهد.

۲-۳ رهبری همنوا:

در حقیقت رهبری همنوا از دیگر تئوری‌های رهبری متمایز است و نقطه تمایز این تئوری به واسطه پی‌ریزی آن روی هوش هیجانی یا عاطفی می‌باشد و موفقیت در آن تأییدی بر سایر موفقیت‌های رهبری سازمان است (Wang, 2020). یکی از شاخص‌های مهم مورد نیاز سازمان‌های موفق رهبری همنوا است (Armstrong, 2019). رهبری همنوا نمونه‌ای از سبک رهبری معطوف به عقلانیت است (Borumand, 2019). با به کارگیری تفکر، امید و بخشش رهبران می‌توانند باعث تقویت شرایط برانگیختگی (سیستم عصبی نیمه احساسی) کارکنان گردند (Hendrix, 2020). رهبری همنوا به معنای توانایی به کار گرفتن احساسات به‌طور مؤثر برای انجام دادن امور به روش رضایت‌بخش می‌باشد بخصوص زمانی که رهبران همنوا با احساسات و ادراکات دیگران همنوا، هماهنگ و همسو هستند (Wagner, 2010). تمرکز رهبری همنوا بر سبک‌هایی است که مبتنی بر همکاری و همدلی باشند و با محیط کاری مثبت در ارتباط باشند، لذا محیط کار مثبت سبب ارتقاء شغلی و پایداری کارمندان می‌شود (عزیزی نژاد، ۲۰۱۸). رهبری همنوا، یک محیط سالمی ایجاد می‌کند که نه تنها از نظر مالی موفق خواهد بود بلکه در آن افراد نیز متعهد می‌باشند و در عین حال از انجام کار خود لذت می‌برند. در این نوع رهبری چهارچوب مناسبی برای چگونگی رهبری و حفظ قدرت در روابط خود و اعضای تیم و سازمان خویش ایجاد می‌شود (خلیلی ده کردی، ۲۰۲۰). رهبران همنوا و قدرتمند، آن‌هایی هستند که می‌توانند با ایجاد و ابراز آینده‌ای امیدبخش ولی واقعی آن همنوایی را به دست آورند. آن‌ها رهبران قدرت یافته را به عنوان افراد آگاه از محیط و خویشتن معرفی نموده و افرادی که می‌دانند چگونه خود و روابط خود را تطبیق دهند توصیف می‌کنند (عشقی نژاد، ۲۰۱۹) به عبارت دیگر، با اهمیت دادن به ارزش‌های اخلاقی، مانند صداقت، انصاف و مسئولیت اجتماعی می‌توانند مورد توجه قرار گیرند و از آلوده شدن سازمان‌ها به خصلت‌های غلط و منفی اخلاقی، جلوگیری کنند و با ایجاد رقابت منصفانه و اخلاقی، به گسترش اصول اخلاقی در نظام سازمانی بپردازند و از تبعات مثبت آن به نفع کارکنان بهره‌مند گردند (Ferrell, 2019). رهبران همنوا به گسترش سازمان ارزش محور، نه تنها برای افزایش کارایی کارکنان می‌پردازند، بلکه به توسعه فرهنگ کار سودمند، بر اساس ارزش‌های انسان دوستانه و نیروی کار متعهد و تولیدکننده نیز توجه دارند. وقتی رهبران همنوا رفتار عاری از خودپسندی و رفتار مراقبتی و علاقه‌مندانه به کارکنان داشته باشند (عشقی نژاد، ۲۰۱۷) به ایجاد دیدگاه مشترک و به دنبال آن ایجاد زندگی با معنا و ساخت روابط قوی درون فردی در میان کارکنان می‌پردازند (Liu, 2020). این جریان موجب گسترش احساس مراقبت و نگرانی و تحسین کردن در میان رهبران و کارکنان می‌شود که باعث افزایش احساس آن‌ها در رابطه با تعلق داشتن به سازمان می‌شود. به‌طور خلاصه با توجه به

فشارهای زیادی که در سازمان‌ها جهت اجرای فعالیت‌های مربوطه وجود دارد، بسیاری از مدیران می‌آموزند که از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است. چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و طرح‌هایی از رهبری هم‌نوا را برای تداوم رهبری موفق و همراه، به اجرا در می‌آورند.

۲-۴ ابعاد رهبری هم‌نوا:

رهبری هم‌نوا به یک سبک رهبری رابطه‌ای اشاره دارد که ریشه در هوش هیجانی دارد و شامل همدلی و تلاش برای متعادل کردن احساسات خود و دیگران برای ایجاد هماهنگی با یکدیگر است (Squires et al., 2010) که ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی آن شامل امنیت روانی، بینش مثبت، ایجاد انگیزه، خلق‌و‌خوی مثبت و ارتباط و تعلق می‌باشند (Squires et al., 2010) که با توسعه این مؤلفه‌ها در رهبران سازمان‌ها، می‌توان توانایی هم‌نوایی آنها با کارکنان را ارتقا بخشید.

۲-۴-۱- امنیت روانی:

امنیت روانی را یکی از مؤلفه‌های رهبری هم‌نوا می‌دانند و آن را به‌عنوان باور مشترک در میان اعضای تیم تعریف می‌کنند که یک زمینه ایمن برای ریسک‌پذیری افراد ایجاد می‌کند، درواقع به گروه اطمینان می‌دهد که اعضای گروه به خاطر بیان صادقانه تفکرات خود مورد سرزنش قرار نمی‌گیرند (Triplet, 2017). رهبران هم‌نوا در صورت ارتقای امنیت روانی در سطح سازمان باعث می‌شوند که شرمساری را از افراد در حین بیان شک‌ها، سؤالات و اشتباهات کارکنان کاهش دهند (Hiram et al., 2012).

۲-۴-۲- بینش مثبت:

رهبران هم‌نوا با ایجاد نگرش و بینش مثبت، کارکنان را تشویق می‌کند تا در زمینه‌های خاص با روش خاص عمل کنند، به همین دلیل وجود رهبری هم‌نوا بسیار مؤثر است زیرا نگرش کارکنان تعیین‌کننده عملکرد کارکنان و میزان تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان می‌باشد (Anandaforinis, 2023). رهبران هم‌نوا می‌توانند کارکنانی بینش‌ورز با دیدگاهی مثبت نسبت به آینده خلق کنند و با پرورش این کارکنان، فرهنگی بینش‌ورز در سازمان خلق کنند.

۲-۴-۳- ایجاد انگیزه:

انگیزه یک فرایند روان‌شناختی است که رهبر هم‌نوا با هدف انگیزشی رفتار کارکنان را تشویق یا هدایت می‌کند (Indrastuti, 2019)؛ زیرا زمانی که انگیزه در میان کارکنان ایجاد شود که افراد را به انجام کارهای خاص تشویق و ترغیب می‌کند (Monk, 2009). موفقیت سازمان نیازمند نیروهای با انگیزه و پرتلاش است که رهبری هم‌نوا یا خلق این انگیزه زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمان و ماندگاری کارکنان در سازمان خواهد شد.

۲-۴-۴- خلق‌و‌خوی مثبت:

به‌طور شهودی بسیاری از کارکنان می‌گویند که رابطه بین خلق‌و‌خوی مثبت و رفتار مشارکتی بسیار ساده است؛ همچنین خلق‌و‌خوی مثبت منجر به همکاری بیشتر در محیط سازمان در بین کارکنان و رهبران می‌باشد و همچنین ایجاد خلق‌و‌خوی مثبت، تمایل کارکنان و رهبران را به مشارکت و همکاری افزایش می‌دهد (Salvi et al., 1991). رهبر هم‌نوا ضمن داشتن خلق‌و‌خوی مثبت

در خود، این حالت مثبت را در کارکنان نیز تحریک نموده و زمینه‌ساز تعهد و وفاداری نیروها را فراهم می‌کند.

۲-۴-۵- ارتباط و تعلق:

ارتباط و تعلق خاطر بر جنبه‌های مثبت عملکرد کارکنان تمرکز دارد و تعلق کارکنان، تمایل و توانایی کارکنان برای کمک به سازمان خود است (Willitel, 2006). این تعلق و ارتباط در سازمان نسبت به رهبران هم‌نوا یک ساختار انگیزش دارد که می‌تواند توسط کارکنان در محل کار به اشتراک گذاشته شود و این نشان‌دهنده تخصیص فعالانه منابع شخصی به وظیفه‌ای است که با توجه به شغل او به کارکنان واگذار شده است (Christian et al., 2011). رهبر هم‌نوا رهبری است که تعلق و ارتباط عمیقی با سازمان داشته و می‌تواند این تعلق خاطر و ارتباط عمیق با شغل، کار و سازمان را نیز در نیروی انسانی سازمان ارتقا بخشد.

۲-۵ کارکردهای رهبری هم‌نوا:

در عمل استفاده از تلاش‌های مدیریتی برای ارتقای توسعه پایدار کارکنان، بسیاری از افراد صرفاً بر حفظ کارکنان و آرزوهای شغلی کارکنان تمرکز کرده‌اند و درعین‌حال اهمیت ادراکات درونی کارکنان را در مورد سیاست‌های سازمانی، استانداردهای کاری و حرفه‌ای آنها نادیده می‌گیرند. بدیهی است که مدیران صرفاً تلاش برای ارتقای پایداری کارکنان از طریق بهبود دیدگاه‌های حفظ کارکنان و توسعه شغلی ندارند، اما درعین‌حال، به دلیل ماهیت متنوع و پنهان پایداری کارکنان، دستیابی به موفقیت برای مدیران دشوار است (Evan, 2021). رهبری هم‌نوا نقش مهمی در شکل‌دهی نگرش کارکنان نسبت به کار، میزان سرمایه‌گذاری شخصی آن‌ها در منافع سازمان و تقویت سلامت و توسعه بلندمدت یک سازمان دارد. رهبری هم‌نوا نشان‌دهنده رویکرد مدیریتی است که کارکنان را تشویق می‌کند تا استراتژی کاری مثبتی را اتخاذ کنند که تأثیر قابل‌توجهی بر پایداری کارکنان دارد. به‌طور خاص، تأثیر مثبت رهبری هم‌نوا را در شکل دادن به انتخاب استراتژی‌های کار احساسی کارکنان برجسته می‌کند. رهبری هم‌نوا می‌تواند با تبدیل سبک رهبری خود از دیکتاتوری و اجبار به شیوه‌ای متمرکز بر خدمت و حمایت از کارکنان، اثرات منفی یک جو متمرکز را متعادل کند، تعدادی از کارمندان نمی‌توانند روی کار خود تمرکز کنند، در چنین شرایطی، بسیاری از کارمندان ممکن است استراتژی‌های کار احساسی خود را کاهش دهند (Fungsonthorn, 2020)؛ بنابراین، بسیار مهم است که مدیران به‌سرعت این تغییرات را در کارکنان شناسایی کنند و از طریق رهبری هم‌نوا به آنها انگیزه و الهام بخشند. روشی که کارکنان احساسات خود را مدیریت می‌کنند و آن‌ها را در محل کار ابراز می‌کنند می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر رفاه، رضایت شغلی و پیشرفت کلی شغلی آنها تأثیر بگذارد. با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، مانند درگیر شدن در بازیگری عمیق به‌جای بازیگری سطحی، کارکنان می‌توانند رفاه روانی خود را حفظ کنند، عملکرد شغلی خود را افزایش دهند و رشد پایدار بلندمدت را در حرفه خود تقویت کنند؛ بنابراین، برای سازمان‌ها و مدیران مهم است که اهمیت استراتژی‌های کار را بشناسند و محیطی حمایتی ایجاد کنند که کارکنان را تشویق کند تا استراتژی‌هایی را انتخاب کنند که با رفاه و توسعه پایدار آنها هماهنگ باشد. ارائه منابع، آموزش و پشتیبانی برای کمک به کارکنان برای مدیریت مؤثر احساساتشان می‌تواند به رضایت شغلی، انگیزه و رشد حرفه‌ای کلی آن‌ها کمک کند (Lee, 2023).

۲-۳- تأثیر رهبری هم‌نوا بر پایداری منبع انسانی

مجموعه مطالعات صورت گرفته در زمینه رهبری هم‌نوا نشان داده است که این مدل رهبری می‌تواند پیامدهای مثبت قابل توجهی در سازمان داشته باشد که در بالا به برخی از آنها اشاره شد. از طرفی دیگر برخی از این پیامدهای ناشی از به کارگیری سبک رهبری هم‌نوا می‌تواند منجر به اثرات مهمی بر ماندگاری و پایداری منابع انسانی در سازمان گردد؛ بنابراین تأثیر رهبری هم‌نوا بر حفظ و پایداری منابع انسانی طبیعتاً نمی‌تواند به صورت مستقیم باشد بلکه متغیرهای متعددی در این مسیر تأثیرگذاری نقش ایفا می‌کند که مهم‌ترین این موارد در ادامه تحلیل شده است.

۱-۲-۳- عدالت

یکی از مهم‌ترین عوامل انسانی که ممکن است پایداری را تحت تأثیر قرار دهد و از طرفی بتواند تحت تأثیر سبک رهبری قرار گیرد، میزان ادراک کارکنان از عدالت در محیط کاری است. عدالت، موضوعی پراهمیت و درخور توجه در عرصه پویایی سازمان‌ها است. با توجه به اینکه، رهبران و به‌ویژه رهبران هم‌نوا موظف به تقویت و ترویج اصول اخلاقی همچون انصاف و عدالت می‌باشند باید انتظارات کارکنان را برآورده سازد (Vakola, 2007) و کارکنان نیز انتظارات سازمان را برآورده خواهند کرد که از جمله انتظارات کارکنان، رفتار عادلانه و همراه با انصاف رهبران هم‌نوا با آن‌ها است. هنگامی که بی‌عدالتی در زمینه‌های مختلف در سازمان حکمفرما شود و کارمندان بدانند که تلاش و کوشش آن‌ها بی‌فایده است، بی‌اعتمادی سراپای وجودشان را فرا می‌گیرد و به همه چیز بدبین می‌شوند و این باعث کاهش تلاش و خارج شدن کارکنان می‌شود (ارسلان، ۲۰۱۹). از طرفی دیگر تلاش رهبران هم‌نوا از طریق ایجاد امنیت روانی، بینش مثبت، ارتباط و تعلق می‌تواند فضای عادلانه و منصفانه‌ای در سازمان ایجاد نموده و ادراک کارکنان از عدالت در سازمان را مثبت نموده و در نتیجه پایداری منابع انسانی افزایش یابد.

۲-۲-۳- پاداش

در سال‌های اخیر عبارت جبران خدمات و مزایا جای خود را به پاداش کل داده است که نه تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده‌ای پایدار، فرصت‌های رشد شخصی و حرفه‌ای و یک محیط کاری مثبت را نیز در برمی‌گیرد (Shuster, 2006). کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار ارائه دهد، سازمانی که به چشم‌اندازی قدرتمند از آنچه مایل است بدان دست یابد و نحوه دستیابی به آن مجهز باشد، سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند. فرصت‌های رشد فردی به این خاطر مهم‌اند که افراد مایل‌اند در جهت کسب مهارت‌هایی که آن‌ها را برای تولید ارزش مهیا می‌کند، رشد کنند. افراد دوست دارند که سازمان بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده و آن‌ها را بخشی از آینده پایدار سازمان بداند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد دوست دارند که کار را در کنار همکاران و سرپرستانی که به آن‌ها احترام می‌گذارند به انجام برسانند و از به سر کار آمدن لذت ببرند (Shuster & Zingheim, 2000). همه این موارد، پیامدها و نتایجی است که از شکل‌گیری سبک رهبری هم‌نوا در سازمان ایجاد شده و مزایا و پاداش‌های مستقیم و غیرمستقیم

فراهم شده توسط رهبران همونو زمینه تعلق خاطر و ماندگاری کارکنان در سازمان در نتیجه امید به آینده پایدار و بلندمدت را فراهم نموده و در نتیجه پایداری منابع انسانی ارتقا می‌یابد.

۳-۲-۳- همدلی

باید توجه داشت که سازمان‌هایی که با توجه به رهبری همونو سطح همدلی بالاتری دارند، کارکنان با انگیزه و با بهره‌وری بالاتر دارند که مساوی با سطح بالاتری از رضایت شغلی است. همدلی در سازمان ارتباط مستقیمی با عملکرد شغلی دارد که به کارکنان اجازه می‌دهد دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را بهتر درک کنند و محیط را لذت‌بخش‌تر و سازنده‌تر می‌کند. همدلی نشان داده شده توسط رهبران همونو می‌تواند به رضایت شغلی درونی و بیرونی کارکنان کمک کند که با فرصت‌هایی برای رشد شخصی و موفقیت آن‌ها که شغل فراهم می‌کند همراه است (Mir et al., 2000). علاوه بر این، همدلی را می‌توان آموخت. اگر زمان و حمایت کافی داده شود، رهبران می‌توانند مهارت‌های همدلی خود را از طریق مربی‌گری، آموزش، یا فرصت‌ها و ابتکارات توسعه‌ای توسعه دهند و تقویت کنند (Shapiro, 2002). جنتری و همکاران^۱ (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که همدلی سبب رضایت شغلی می‌شود که نقش عمده‌ای در پایداری و توسعه، حفظ کارکنان و ارتقای ارزش‌های فرهنگی سازمانی دارد. همچنین ارتباط مستقیمی با بهره‌وری و کارایی یک سازمان و موفقیت یک فرد دارد (Keleski, 2007)؛ بنابراین رهبران همونو با سبک رهبری خود که همونو با نیازها و انتظارات کارکنان بوده، احساس همدلی و همدردی را در آنها تقویت نموده که خود منجر به پایداری، تعهد و ماندگاری کارکنان در سازمان می‌گردد.

۳-۲-۴- دوستی در محل کار

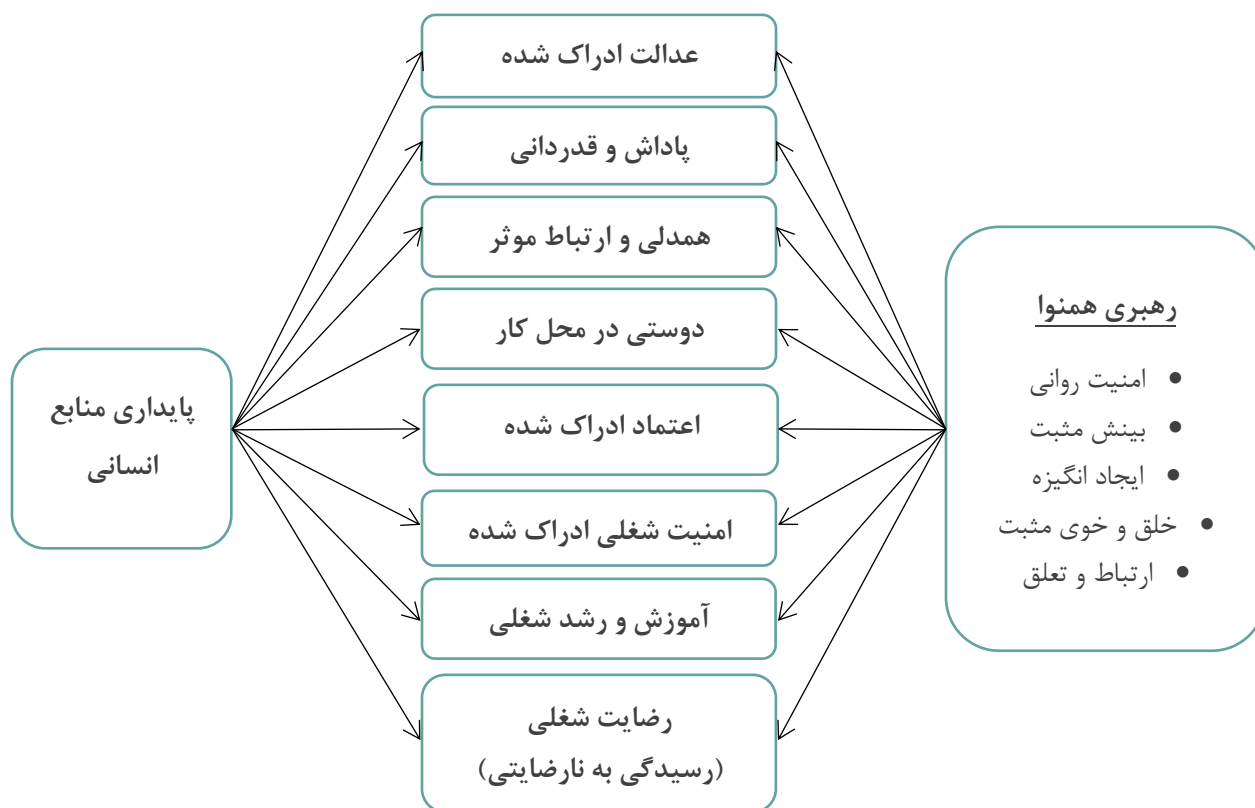
دوستی در محل کار را به‌عنوان روابط متمایز بین فردی که کارکنان دارند تعریف می‌گردد. بسیاری از محققان حمایت کرده‌اند که دوستی در محل سازمان نشان‌دهنده روابط غیر انحصاری در محل کار است که شامل اعتماد متقابل، تعهد، علاقه متقابل و منافع یا ارزش‌های مشترک است (Double, 2001). دوستی سازمانی به کارکنان فرصت‌هایی برای داشتن اطلاعات، دانش، حمایت برای کاهش استرس کاری و مهارت‌هایی برای دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف خود می‌دهد (Huang et al., 2012)؛ بنابراین رهبران همونو با ایجاد بینش مثبت، خلق ارتباط و تعلق در کارکنان و خلق و خوی مثبت در سازمان، فضای دوستانه‌ای در محیط کار خلق کرده و توسعه جو و فضای دوستانه کاری منجر تعهد و رضایت کارکنان شده که زمینه‌ساز پایداری و ماندگاری منابع انسانی در سازمان می‌گردد.

۳-۲-۵- اعتماد

^۱ Gentry et al

یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و رهبران می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد پایداری و ماندگاری کارکنان می‌شود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، موجب اثربخشی سازمان و پایداری کارکنان می‌شود، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است (حسن‌زاده، ۱۳۸۳). اعتماد سازمانی بیشتر به انتظارات مثبت اشخاص و توقعاتی که اعضای سازمانی درباره صلاحیت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی دارند (Mayer et al., 1995) مربوط می‌شود. اگر به سیر تحولات مدیریت منابع انسانی را نگرینسته شود، مشخص است که توجه به کارکنان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر رهبران هم‌نوا بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروزه رهبران هم‌نوا، نیروی انسانی را مشتریان درونی سازمان‌ها نام نهاده‌اند. این بدان معناست که در عصر جدید، ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی در هر سازمان، در اولویت اول قرار می‌گیرد زیرا پایداری کارکنان در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی است (ابطحی، ۱۳۸۳). در نتیجه رهبران هم‌نوایی می‌توانند با اقدامات خود، اعتماد بین خود و پیروان را ارتقا بخشیده و توسعه جوی اعتماد گونه و ارتقا اعتماد کارکنان نسبت به مدیر، زمینه‌ساز تعهد و ماندگاری و در نتیجه پایداری منابع انسانی در سازمان خواهد بود.

بنابراین درمجموع با توجه به بررسی صورت گرفته در بالا و همچنین عوامل مؤثر بر پایداری کارکنان که در بخش ۲-۲ ارائه گردید می‌توان مدل مفهومی تأثیر رهبری هم‌نوا بر پایداری منابع انسانی در محل کار را به‌صورت شکل شماره ۱ ارائه نمود.



شکل شماره ۱: الگوی جامع نحوه تأثیر رهبری هم‌نوا بر پایداری منابع انسانی (منبع: نویسندگان)

۳ بحث و نتیجه‌گیری

در سالیان اخیر در زمینه سبک‌های رهبری مختلف در سازمان مطالعات متعددی صورت گرفته است. یکی از سبک‌های جدید رهبری، هم‌نوايي رهبران با نیازها و انتظارات کارکنان در سازمان است که تحت عنوان رهبری هم‌نوا شناخته شده است. رهبران هم‌نوا با خوش‌بینی، ذهن آگاهی و نشان دادن همدردی و تمرکز بر نیازهای احساسی و اجتماعی زیردستان خود، محیط کار مثبتی را خلق می‌کنند (Ali & Kashif, 2020). این رهبران با حمایت از زیردستان و توانمندسازی آنها می‌توانند در بین آنها نفوذ کنند و به کارکنان در تحقق اهداف خود کمک نمایند. این رهبران با تمرکز بر توسعه سبک‌های هم‌نوايي مثبت‌تر، سعی می‌کنند در بین اعضای گروه‌های کاری در درون سازمان هم‌نوايي و توازن را افزایش دهند (Laschinger et al., 2014). همان‌گونه که در این مطالعه با تحلیلی بر مبانی نظری موجود مشخص گردید رهبران هم‌نوا با تمرکز بر مؤلفه‌های ۵ گانه آن (امنیت روانی، بینش مثبت، خلق‌و‌خوی مثبت، ایجاد انگیزه و ارتباط و تعلق) می‌توانند پیامدهای سازمانی مطلوبی را در بین کارکنان ایجاد نمایند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبران هم‌نوا با اقدامات و اجرایی نمودن سبک رهبری خود می‌تواند احساس عدالت و اعتماد را در کارکنان خود تقویت نمایند. آنها با بینش مثبت و ایجاد انگیزه می‌تواند دوستی در محیط کار را توسعه داده و همدلی و ارتباط مؤثر در بین کارکنان و گروه‌های کاری خلق نمایند. این رهبران می‌توانند با امنیت روانی و توسعه حس ارتباط و تعلق، رشد شغلی کارکنان را ارتقا بخشند و حس رضایت شغلی ایجاد و بهبود دهند و در تقویت سیستم پاداش و جو قدردانی در سازمان زمینه‌ساز ماندگاری و پایداری کارکنان در سازمان باشند. درعین‌حال، محیط کار به‌طور کلی عاملی کلیدی در حفظ کارکنان سازمان است و معمولاً تأثیر مثبت یا منفی بر نتایج شغلی خاص مانند مشارکت، تعهد و ماندگاری در سازمان دارد. محیط کاری مطلوب که از تمامی مؤلفه‌های پیش‌گفته برخوردار است کارکنان را تشویق می‌کند تا کار خود را به‌طور مؤثر دنبال کنند و انتظار می‌رود که تأثیری مثبت بر حفظ تعهد کارکنان داشته باشد.

بررسی صورت گرفته در مبانی نظری و در قالب مدل مفهومی ارائه‌شده در شکل ۱ نشان داد که به‌کارگیری سبک رهبری هم‌نوا در محیط سازمان می‌تواند در بلندمدت زمینه‌ساز پایداری و ماندگاری کارکنان و منابع انسانی در سازمان گردد ولی این اثرگذاری بالطبع مستقیم و در کوتاه‌مدت نخواهد بود بلکه با بهبود فضای ادراکی کارکنان، تقویت جو روانی و ذهنی نیروی انسانی و بهبود فرهنگ حمایتی و رشد شغلی منابع انسانی، تعهد و وفاداری فزاینده‌ای ایجاد نموده و از این طریق پایداری منابع انسانی را تقویت نماید.

بنابراین با توجه به عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش به مدیران پیشنهاد می‌گردد که برای افزایش و بهبود پایداری منابع انسانی در سازمان بایستی مهارت‌های لازم برای عملیاتی نمودن سبک رهبری هم‌نوا را در خود تقویت نمایند. رهبران و مدیران باید بتوانند بینش مثبت، خلق‌و‌خوی مثبت، امنیت ذهنی و روانی، انگیزه لازم و جو تعلق را ابتدا در خود و سپس در بین نیروها تقویت نمایند. به این مدیران توصیه می‌شود با پیاده‌سازی سبک رهبری هم‌نوا بر توسعه جو همدلی و همدردی با کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. بر ایجاد فضای اعتماد گونه و رشد مهارت‌های شغلی تمرکز نمایند. با تقویت استراتژی‌های پاداش و قدردانی از تلاش‌ها و همراهی‌های کارکنان زمینه عدالت سازمانی ادراک‌شده و امنیت شغلی ادراک‌شده را فراهم نمایند.

۴ منابع

- 1- Abesy, S, Ghandhary, M.T, Alvedari, H., & Hozoori, M.J. (2020). Identifying and evaluation of antecedents and consequences of managers' self-efficacy with role of consistent leadership in knowledge enterprise organizations, *Journal of Career & Organizational Counseling*, 12(44). 161-186. (In Presian)
- 2- Albring, S. M., Huang, S. X., Pereira, R., & Xu, X. (2013). The effects of accounting restatements on firm growth. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(5), 357-376.
- 3- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 799-819.
- 4- Badertscher, B.A., Collins, D.W., & Lys, T.Z. (2012). Discretionary accounting choices and the predictive ability of accruals with respect to future cash flows. *Journal of accounting and economics*, 53(1-2), 330-352.
- 5- Bai, J., Carvalho, D., & Phillips, G.M. (2018). The impact of bank credit on labor reallocation and aggregate industry productivity. *The Journal of Finance*, 73(6), 2787-2836.
- 6- Baltagi, B. H. (2005), *Econometric Analysis of Panel Data*, Third Edition, New York, John Wiley and Sons.
- 7- Becker, G.S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Third Edition (pp. 15-28). The university of Chicago press.
- 8- Bosetti, L. (2022). Sustainability in the workplace: a global concern. *Symphonya*, (2), 119-133.
- 9- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.
- 10- Brown, J., & Matsa, D.A. (2016). Boarding a sinking ship? An investigation of job applications to distressed firms. *The Journal of Finance*, 71(2), 507-550.
- 11- Choi, J. H., & Gipper, B. (2024). Fraudulent financial reporting and the consequences for employees. *Journal of Accounting and Economics*, 101673.
- 12- Choi, J.H., Gipper, B., & Malik, S. (2023). Financial reporting quality and wage differentials: Evidence from worker-level data. *Journal of Accounting Research*, 61(4), 1109-1158.

- 13- Colabi, A. M. (2020). *Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model*. *Public Management Researches*, 13(47), 111-134.
- 14- C.Jocson, S. (2022). *Level of organizational empathy and job satisfaction among teachers amidst pandemic*. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 11(4) , 257-269
- 15- Cura, H. (2023). *Dissertation presented to the Faculty of Business in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree conference in Entrepreneurship of Karatina University*, 2-107.
- 16- Frezza, M., & White, K. E. (2024). *Promoting Sustainable Workplace Routines: The Identity and Practice Interdependence Model*. *Sustainability*, 16(3), 1-23.
- 17- Fatima, M., Izhar, Z., & Kazmi, Z. A. (2020). *Organizational justice and employee sustainability: The mediating role of organizational commitment*. *SEISENSE journal of management*, 3(3), 12-22.
- 18- Fereshte Shariati, Zainab Heidzadeh, Najme Jalalian. (2022). *Investigating the effect of organizational justice on employees' sense of belonging, considering the mediating role of organizational anomie and organizational trust*. *Monitoring and Inspection Quarterly*. 16(59). 115-140(In Presian)
- 19- Tavakoli, G. (1401). *Factors affecting the retention of employees of the organization*. *Management Science Research Quarterly*. 11(4). 101-112(In Presian)
- 21- Groyberg, B., Lin, E., & Serafeim, G. (2020). *Does Corporate Misconduct Affect the Future Compensation of Alumni Managers? In Employee Inter-and Intra-Firm Mobility: Taking Stock of What We Know, Identifying Novel Insights and Setting a Theoretical and Empirical Agenda*. Emerald Publishing Limited. 293-321
- 22- Kühner, C., Stein, M., & Zacher, H. (2024). *A person-environment fit approach to environmental sustainability in the workplace*. *Journal of Environmental Psychology*, (19), 2-17
- 23- Karnis, K. (2023). *Champions to Changemakers: Supporting Lifelong Learning for Sustainability in the Workplace*, 19(20), 2-106.
- 24- Laasch, O & Conaway, R. N. (2011). *"Making it do" at the movie theatres: Communicating sustainability in the workplace*. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 68-78.
- 20- Khalili, M. R., Andam, R., & Rajabi, M. (2021). *Effect of ethical leadership style on organizational justice with moderating role of work-family conflict among physical education teachers*. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(2), 309-325. (In Presian)

- 21- Martikainen, S. J. (2022). Meaningful Work and Eudaimonia: Contributing to Social Sustainability in the Workplace, 10(3), 1-120
- 22- Obied, A. (2023). Resonant Leadership: A Catalyst for Job Empowerment Among Palestine Technical University Kadoorie Employees. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3), 105-117.
- 23- Pučetaitė, R., Lāmsā, A. M., & Novelskaitė, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217.
- 24- Redmond, D. (2022). Achieving Sustainability in the Workplace: A Qualitative Exploration from the Perspectives of Facilities Managers (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland), 17(22), 1-91
- 25- Richards, J. (2018). Employee sustainability and work organisations: A critical review, map and research agenda. In 36th International Labour Process Conference. 21(23), 1-23.
- 26- Rowlinson, S., Slavenburg, S., McKinnell, K., & Jia, Y. (2009). Achieving social sustainability in the workplace in construction industry: professional burnout-engagement and organizational environment. In *Proceedings of Sustainable Development in Building and Environment*. 20(9), 28-30.
- 27- Sezer, A. Y. A. Z. (2023). The Effect of Resonant Leadership on Happiness at Workplace. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 1016-1034.
- 28- Shahabuddin Shams, Amir Timurasfandiari Moghadam. (2015). The relationship between different dimensions of organizational trust and job satisfaction of employees. *Improvement and transformation management studies*, 24(77), 171-185 (In Persian)
- 29- Yun, R., Scupelli, P., Aziz, A., & Loftness, V. (2013). Sustainability in the workplace: nine intervention techniques for behavior change. In *Persuasive Technology: 8th International Conference*. 5(3). 253-265
- 30- Yun, R. (2013, April). The Design of Persuasive System for Sustainability in the Workplace. In *PERSUASIVE (Adjunct Proceedings)*.
- 31- Yan, G, Meng, L, Li, B, & Li, J. (2023). How can managers Promote employee sustainability? A study on the impact of servant Leadership on emotional Labor. *Sustainability*, 15(14), 2-19.