

## ارائه مدلی برای تبیین پیشایندها و پیامدهای خودرهبری سازمانی

فرشید اصلانی\*

محمدجواد حضوری\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۸/۲۷

### چکیده

گسترده‌گی جغرافیایی دانشگاه پیام نور، همزمان با ظهور فناوری اطلاعات، موجب گسترش روش‌های تصمیم‌گیری متمرکز و رسمیت زیاد و در نتیجه قدرت‌گرایی و خودفرمانی در آن شده است. ایده سازمان خودرهبر و گسترش فرهنگ خودرهبری که کانون اصلی تربیت افراد متخصص برای تصدی رهبری و مسئولیت در دنیای رقابتی و پیچیده را فراهم می‌سازد، راه‌حل مناسبی برای مشکل فوق است. این پژوهش، به مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ خودرهبری سازمانی در دانشگاه پیام نور می‌پردازد. در این راستا نمونه‌ای ۳۴۰ نفری از کارکنان دانشگاه پیام نور در مراکز که از لحاظ عملکردی برتر بوده، انتخاب و داده‌ها به وسیله پرسشنامه پژوهشگر ساخته با ۹۱ گویه، گردآوری شد. نتایج نشان داد که سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش به‌عنوان شرایط علی، بر اعتماد به نفس سازمانی تأثیر می‌گذارند. ظهور خودرهبری سازمانی، پویایی، پیشروی و افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی خواهد داشت. علاوه بر این، عوامل زمینه‌ای (نظیر تعارض سازمانی، مدیریت استعداد و منابع انسانی و تیم محوری) و شرایط مداخله‌گر (نظیر فرهنگ، ساختار، جو و ارزش‌های سازمانی)، روابط را در مدل مطرح‌شده این پژوهش تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**کلیدواژه:** خودرهبری سازمانی؛ سازمان خودرهبر؛ اعتماد به نفس سازمانی.

\*. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Farshidaslani.phdpnu@yahoo.com.

\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، اراک، ایران

## مقدمه

فناوری و رقابت جهانی، سازمان‌ها را به سمت ساختارهای پویا و نامتمرکز سوق داده‌اند. عدم تمرکز در قدرت سازمانی برای افراد سازمان، در پذیرش هرچه بیشتر مسئولیت‌ها، فرصت‌هایی را فراهم کرده است. خودرهبری می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های قرن ۲۱ منجمله سازمان‌های آموزشی با آنها مواجهند. بنابراین مسئله اساسی این است که بسیاری از مؤسسات آموزش عالی فاقد یک چارچوب نظام‌مند هستند که به آنها اجازه بدهد تا به‌طور مؤثری تغییرات را مدیریت و رشد کارکنان خود را تشویق کنند و به نتایج مثبت و رو به افزایش حاصل از تلاش‌های خود دست یابند. کار با معنا، لازمه کارکنان دانشگاه‌هاست. امروزه موضوعاتی مانند خودرهبری، استقلال، انگیزش، تسلط بر سرنوشت سازمان، هم‌هویتی با طرح و برنامه‌ها، حتی با درک اهمیت‌شان، توسط بسیاری از مدیران دانشگاه‌ها، دنبال نمی‌شود. تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، وابسته‌سازی بیش از حد کارکنان به مقامات، رسمیت بالا و ...، توانمندسازی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری را در برخی از مراکز پیام نور تهدید می‌کند. سبک رهبری سنت‌گرا، توسط شمار روز افزونی از نظریه‌های رهبری به چالش کشیده شده است که از آن جمله می‌توان به رهبری تحولی<sup>۱</sup> (باس و اولیو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴) و رهبری توزیعی<sup>۳</sup> (پارس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) اشاره نمود. به‌رغم شمار قابل توجه نظریه‌های رهبری سازگار با شرایط سازمان‌های امروز، اکثر محققان با این امر موافقت می‌کنند که رهبری مؤثر با اثربخش بودن فرد آغاز می‌شود. رهبران اثربخش به‌طور مداوم از طریق شناخت و تفکر در خود، در جستجوی راه‌هایی برای بهبود خود و سازمان‌شان هستند (کوز و پونسر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). خودرهبری<sup>۶</sup> برای اولین بار توسط مانز<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) به‌عنوان فرایند تأثیر بر خود برای ایجاد خودهدایتی و خودانگیختگی برای عملکرد تعریف شد. خودرهبری فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خودهدایتی و خودانگیختگی لازم برای عمل، بر خود تأثیر می‌گذارند

1. Transformational leadership
2. Bass and Avolio
3. Shared leadership
4. Pearce
5. Kouzes & Posner
6. Self leadership
7. Manz

(هافتون، بنهام، نك و سينگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). اگر کسی نتواند خود را رهبری کند، نمی‌تواند به آسانی دیگران را رهبری کند. موفقیت در خودرهبری باعث تعادل ذهنی می‌شود و در ادامه می‌توان دیگران را نیز رهبری کرد (مایهانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیران در آینده بی‌شک یک ویژگی مشترک خواهند داشت: مهارت‌های خودرهبری خوب. در سال‌های گذشته اهمیت خودرهبری مشهود بوده است. این به علت سرعت تغییرات محیط کسب و کار و افزایش الزاماتی مثل انعطاف‌پذیری، واکنش سریع، خلاقیت و مهارت‌های یادگیری است (سیدانمانلاکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

خودرهبری برای همه افراد مهم است؛ زیرا بدان وسیله می‌تواند رضایت‌بخش‌تر و صحیح‌تر زندگی کنند. علاوه بر این، خودرهبری در سازمان‌ها نیز اهمیت بسزایی دارد، زیرا خودرهبران، اساساً افرادی با انگیزه، مولد و خلاق هستند. افراد خودرهبر، بر آنچه می‌توانند انجام دهند تا بهترین باشند، تمرکز می‌کنند. فرد خودرهبر، خودخواه نیست، حتی وظایف خود نسبت به زندگی و اهداف دیگران را هم نادیده نمی‌گیرد، بلکه همدلی و تلاش برای کمک به مردم را نیز سرلوحه کار خود قرار می‌دهد (برایانت و کازان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۱۶ و ۲۹).

هافتون، بنهام، نك و سينگ (۲۰۰۴: ۴۲۷) بیان می‌کنند، خودرهبر بودن و حفظ این ویژگی، شاید در ظاهر فردگرایانه باشد، ولی سازمان‌هایی که مشوق افراد در این زمینه هستند نیز، از این امر نفع می‌برند.

درباره سازمان‌های یادگیرنده، نادیده گرفتن این اصل به معنای از دست دادن قطعه‌ای از پازل موفقیت و پیشرفت تلقی می‌شود.

تحقیقات نشان داده است که خودرهبری اثربخش، منجر به رضایت شغلی، عملکرد، خودکارآمدی، مدیریت کیفیت، کاهش استرس شغلی، افزایش انگیزش و توانمندسازی کارکنان و... می‌شود.

خودرهبری می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های قرن ۲۱ از جمله سازمان‌های آموزشی با آن مواجهند. بنابراین، مسئله اساسی این است که بسیاری از مؤسسات آموزش عالی

---

1. Houghton, Bonham, Neck and Singh  
2. Myohanen  
3. Sydanmaanlakka  
4. Brayant & Kazan

فاقد یک چارچوب نظام‌مند هستند که به آنها اجازه بدهد تا به‌طور مؤثری تغییرات را مدیریت و رشد کارکنان خود را تشویق کنند و به نتایج مثبت دست یابند. دستیابی به چنین چارچوبی مستلزم مطالعه، توصیف و تبیین وضعیت موجود دانشگاه‌ها و نوع رهبری آن است. کار با معنا، لازمه کارکنان دانشگاه‌هاست. امروزه موضوعاتی مانند خودرهبری، استقلال، انگیزش، تسلط بر سرنوشت سازمان، هم‌هویتی با طرح و برنامه‌ها، حتی با درک اهمیت‌شان، توسط بسیاری از مدیران دانشگاه‌ها، دنبال نمی‌شود. تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، وابسته‌سازی بیش از حد کارکنان به مقامات، رسمیت زیاد و...، توانمندسازی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری را در دانشگاه‌ها تهدید می‌کند. همچنین، در بسیاری از دانشگاه‌ها، تا زمانی که از قدرت‌گرایی و خودفرمانی حمایت می‌شود و از این رویه سود می‌برند، به‌طور اجتناب‌ناپذیری، برای بروز رفتارهای خودرهبری، جسارتی مشاهده نخواهد شد. این فضا، کارکنان را به سمتی می‌برد که همیشه از شکست می‌ترسند. در این فضای ترس‌محور، مدیران طبق معمول، سبک رهبری دستور و نظارت را بر می‌گزینند و دائماً به کارکنان خود می‌گویند چگونه فکر و عمل کنند. در فرهنگ خودرهبری، عکس این قضیه رواج دارد. دستیابی به چارچوبی که به توسعه عملکرد دانشگاه پیام‌نور کمک کند، مستلزم مطالعه، توصیف و تبیین وضعیت موجود مدیریت و رهبری در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور و شناسایی روابطی است که می‌تواند در بهبود آن تأثیرگذار باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، توجه به خودرهبری و بررسی آن در دانشگاه پیام‌نور امری ضروری به نظر می‌رسد. به دلیل اهمیت موضوع و این که تا کنون مطالعه مستقلی به بررسی خودرهبری سازمانی<sup>۱</sup> پرداخته است، بر این اساس محققان قصد دارند خلاء مزبور را پر کنند.

بر اساس مطالعات پژوهشگر، مدل مفهومی استاندارد برای سنجش خودرهبری سازمانی یافت نشد. لذا در این پژوهش، محققان به طراحی مدلی بومی متناسب با سازمان‌های دولتی ایران برای سنجش خودرهبری سازمانی از طریق روش پژوهش ترکیبی پرداخته است. همچنین با بررسی ادبیات و نظریات موجود پیرامون خودرهبری و عوامل مؤثر بر آن، قابل ذکر است که اکثر تحقیقات با دیدی خرد به بررسی دو یا چند عامل مؤثر بر خودرهبری یا پیامدهای آن

1. Organizational self leadership

پرداخته‌اند این مسئله موجب شده است که محققان طرح تحقیق خود را بر یک نظریه خاص خودرهبی استوار ن سازند و با شناسایی عوامل در سطحی کلان و سازمانی دنبال طراحی و آزمون مدل مربوط باشند.

اصلائی و همکاران (۱۳۹۳) برای نخستین بار به طرح نظری خودرهبی سازمانی پرداختند و فرآیند آن را در قالب نظریه داده‌بنیاد بررسی نمودند؛ پژوهش حاضر درصدد بررسی کمی و تعمیم یافته‌های آن پژوهش و آزمون فرضیه‌ها منطبق با مدل مستخرج از آن است.

## مبانی نظری

نظریه‌های یادگیری اجتماعی، شناخت اجتماعی و انگیزش درونی به عنوان اساس و پایه خودرهبی معرفی شده‌اند. اساس نظریه یادگیری اجتماعی، وحدت ارزیابی‌شناختی با اتفاقات محیطی آن به عنوان عوامل تعیین کننده رفتار انسان است (باندورا<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). خودرهبی راهی است برای همکاری و تعامل با دنیای اطراف، بدین شکل که در وهله نخست نسبت به خودمان مسئولیت پذیر شویم و در بهترین حالت، بتوانیم این روحیه را به دیگران منتقل کنیم تا آنها نیز بتوانند به خودرهبی برسند و در قبال کارهایشان پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشند. خودرهبی، تمرینی آگاهانه است که بر افکار، رفتار و احساس‌مان تأثیر می‌گذارد و ما را به هدف‌هایمان نزدیک‌تر می‌کند. خودرهبی از خودشناسی نشئت می‌گیرد (برایانت و کازان، ۲۰۱۳).

مانز (۱۹۹۰) تفاوت خودرهبی از خودمدیریتی را با طرح سه پرسش چه، چرا و چگونه روشن کرد. او خودمدیریتی را به صورت زیر تعریف کرد:

«یک فرآیند خودنفوذی و مجموعه راهبردهایی که بیانگر نحوه انجام کار و مطابقت با استاندارد است. خودمدیریتی، به انگیزه‌های خارجی استناد کرده و بر رفتار متمرکز می‌شود».

متناوباً، او خودرهبی را به صورت زیر توصیف می‌کند:

«فرآیند خودنفوذی و مجموعه راهبردهایی که نشان می‌دهد چه کاری (استانداردها، مقاصد)، چرا (تجزیه و تحلیل راهبرد) و چگونه انجام می‌شود».

نیروهایی در سطح فردی و گروهی خودرهبی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (جدول ۱).

1. Bandura

جدول ۱. برخی از نیروهای اثرگذار بر خودرهبی در سطح فردی و گروهی

عامل	مثال‌های مطالعات
سطح فردی	
پاداش‌های طبیعی، خودرهبی فکری <sup>۱</sup> ، تنظیم هیجان	مانز (۱۹۸۶)؛ نک و مانز <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)
شخصیت	مانز، ۱۹۸۶؛ نک و مانز، ۲۰۰۷؛ مارشال و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲؛ کازان <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۹؛ زی <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۲؛ هاوتون، نک و سینگ، ۲۰۰۵
رهبی	اندرسون و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۱)؛ هاوتون و یوهو <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)
آموزش و عوامل فرهنگی	استوارت، کورت رایت و مانز <sup>۸</sup> (۲۰۱۱).
سطح گروهی	
ترکیب گروه، ویژگی‌های شغل، فرآیندهای گروهی، رهبی بیرونی و نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد <sup>۹</sup>	استوارت، کورت رایت و مانز (۲۰۱۱).
سبک رهبی توانمندساز	نک، استوارت و مانز (۱۹۹۵).
مدیریت تعارض	بهفر، پترسون، مانیکس و تروشم <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷)؛ لانگفرد <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷)؛ پالسون، واجی و مانز <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹).
ساختار و فرهنگ سازمانی	تاتا و پراساد <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴)؛ اسپریتزر و همکاران <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۹)؛ کوهن و همکاران <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۶).
جو سازمانی	سیبرت، سیلور و راندولف <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۴)

1. Thought selfleadership
2. Neck and Manz
3. Marshal et al
4. Kazan
5. Zyi
6. Andressen ,Konradt and Neck
7. Yoho
8. Stewart, Courtright and Manz
9. performance evaluation/reward systems
10. Behfar, Peterson, Mannix and Trochim
11. Langfred
12. Paulson, Wajdi and Manz
13. Tata and Prasad
14. Spreitzer et al
15. Cohen et al.
16. Seibert, Silver and Randolph

آقابابایی، هویدا، سیادت و رحیمی (۱۳۹۰) در تحلیل راهبردهای خودرهبی و رابطه آن با خلاقیت بین اعضای علمی دانشگاه علم و صنعت استدلال کردند که بین راهبردهای خودرهبی و خلاقیت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و مهم‌ترین راهبرد خودرهبی در پیش‌بینی خلاقیت را راهبرد تفکر سازنده معرفی می‌کنند.

راس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) مدلی مفهومی از درک فرآیند توسعه خودرهبی برای ارتقای رشد رهبی فردی ارائه داد. نتایج حاکی از این بود که عزت‌نفس<sup>۲</sup> و خودانگاری<sup>۳</sup> مثبت، منجر به اعتماد به نفس در شخص می‌شود. اعتماد به نفس منجر به نگرش مثبت می‌شود. فرد با نگرش مثبت، خودانگیزش می‌شود.

مارشال و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر شخصیت و رفتارهای رهبر بر خودرهبی معلمان، نتیجه گرفتند که خودباوری و پیروی از وجدان به عنوان ویژگی شخصیتی، با خودرهبی مرتبط هستند.

در تحقیقی با عنوان ارتباط بین خودرهبی و رهبی تحوکی، اندرسون و همکاران (۲۰۱۱)، خودرهبی را به‌عنوان عاملی که به‌صورت میانجی رابطه بین رهبی تحوکی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نشان دادند.

الوی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که آموزش تیم، بهبود روابط تیمی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، خودرهبی در تیم را بهبود می‌بخشد.

تحقیقات، تأثیرات مثبت خودرهبی بر نتایج کار را مشخص کرده است. بیردی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، افزایش خودکنترلی فردی را یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بهبود بهره‌وری کارکنان عنوان می‌کنند.

برای مجزاکردن تأثیرات واپایش رفتار کارکنان، مطالعاتی در رابطه با چگونگی نفوذ آموزش خودرهبی بر کارکنان، انجام شد. این مطالعات (فرایان و گرینگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ فرایان و لاتهام<sup>۷</sup>،

1. Ross
2. Self-esteem
3. Self-concept
4. Elloy
5. Birdi et al
6. Frayne and Geringer
7. Frayne and Latham

۱۹۸۷؛ گودات و بریگهام<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ لاتهام و فرایان، ۱۹۸۹؛ نک و مانز، ۱۹۹۶) خودرهبری را به عنوان یک مجموعه راهبردهای واپایش در نظر گرفتند که می‌توان برای افزایش تمرین خودرهبری و متعاقباً بهره‌وری کارکنان، آموزش داده شوند. خودرهبری منجر به موفقیت شغلی (مورفی و انشر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ راب و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، خلاقیت و نوآوری (تاستان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ کورال و کونتیرو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ نک، دیلیلو و هاوتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶) و عملکرد شغلی (فارتنر، روتمن و ساچز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳) می‌شود.

تأثیرات خودرهبری بر نتایج عملکرد در سطح گروه روشن نیست. از جنبه مثبت، اتخاذ خودرهبری در گروه‌ها، در بعضی از مطالعات در مقایسه با مدیریت گروه‌های سنتی به بهبود بهره‌وری و خلاقیت کمک می‌کند (استوارت، کورت رایت و مانز، ۲۰۱۱: ۱۹۳؛ استوارت و بریک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ کوهن و لدفورد<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴؛ دو دریو و وست<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛ کرکمن و روزن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹). اما مطالعات دیگر، چنین تصویر امیدبخش جهانی را در خصوص تأثیرات خودرهبری تیمی<sup>۱۲</sup> بر نتایج عملکرد تیمی به تصویر نمی‌کشد. برای نمونه، دو وارو<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) دریافت که گروه‌هایی با سرپرستی دقیق، خروجی معادل با گروه‌هایی با واپایش داخلی زیاد دارند. فراتحلیلی که توسط کومبز، لیو، هال و کچن<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶) انجام شد، نشان داد که ارتباط ضعیفی بین گروه‌های خودرهبر و عملکرد سازمانی وجود دارد.

بر اساس نظر مانز و سیمز (۱۹۹۱)، شایسته‌ترین رهبر کسی است که می‌تواند دیگران را هدایت کند تا آنها خودشان را هدایت کنند. این رهبر نوع جدیدی از رهبری است و ابررهبر<sup>۱۵</sup> نامیده

1. Godat and Brigham
2. Murphy and Ensher
3. Raabe, Frese and Beehr
4. Tastan
5. Curral and Quinteiro
6. Neck, DiLiello and Houghton
7. Furtner, Rauthmann and Sachse
8. Stewart and Barrick
9. Cohen and Ledford
10. DeDreu and West
11. Kirkman and Rosen
12. Team Self-leadership
13. DeVaro
14. Combs, Liu, Hall and Ketchen
15. Super leadership



می‌شود. رهبری مناسب اساساً از درون ناشی می‌شود نه از بیرون (مانز و سیمز، ۱۹۹۱: ۱۸). قبل از اینکه یاد بگیریم چگونه دیگران را هدایت کنیم، مهم است که ابتدا یاد بگیریم چگونه خود را رهبری کنیم. در نتیجه، اولین گام برای آبرهبری، تبدیل شدن به یک خودرهبر مؤثر است. در زیر گام‌های هفت‌گانه آبرهبری ذکر شده است (همان، ۲۹-۲۳):

گام اول: تبدیل شدن به خودرهبر؛ گام دوم: مدل‌سازی خودرهبری؛ گام سوم: تشویق خودهدف‌گذاری؛ گام چهارم: خلق الگوهای فکری مثبت؛ گام پنجم: توسعه خودرهبری از طریق پاداش و مجازات سازنده؛ گام ششم: ارتقای خودرهبری از طریق کار گروهی؛ گام هفتم: تسهیل فرهنگ خودرهبری.

هر فرد خودرهبری را تا حدی تجربه می‌کند. اما هر فرد، خودرهبر مؤثر نیست. خودرهبری می‌تواند آموخته شود و افراد از همان ابتدا خودرهبر متولد نمی‌شوند. خودرهبری برای مجریان، مدیران و کارکنان مناسب است؛ یعنی برای هر فردی که کار می‌کند، مناسب است (همان: ۳۰).

## فرضیه‌ها و مدل مفهومی

اصلاحی و همکاران (۱۳۹۳)، با هدف کاوش خودرهبری سازمانی بر اساس راهبرد داده‌بنیاد، مدلی برای این پدیده ارائه نمودند (شکل ۱).

طبق این مدل، اعتماد به نفس سازمانی پدیده اصلی در فرآیند خودرهبری سازمانی است. براساس این پدیده، اعضای سازمان یکدیگر را باور داشته و به توانایی، شایستگی و کارآمدی هم اعتماد دارند.

علل ایجاد اعتماد به نفس سازمانی در سازمان سه مقوله سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش است. از یک سو کارکنان تمایل دارند تا مدیریت با آنها به سبک و شیوه‌ای ترغیبی و سازنده رفتار کند؛ اینها نه تنها دنبال وظایف چالشی و حل مسائل به روش خودشان هستند، بلکه به رفتار محترمانه و واپایش معتدل نیز توجه معنی‌داری دارند.

از سویی دیگر، سازمان برای خودرهبری نیازمند کارکنانی با ویژگی‌های شخصیتی خاص هستند. سازمانی، اعتماد به نفس زیادی را تجربه می‌کند که در آن کارکنان گشودگی به تجربه و هوش عاطفی زیادی داشته و وظیفه شناس و برون‌گرا باشند.



شکل ۱. مدل خودرهبری سازمانی

همچنین روابط صمیمی و خوب و تسهیم اطلاعات در سازمان بین کارکنان حس مهم‌بودن به کارکنان القا کرده و پررنگ شدن نقش سازمان در محیط و همکاری با سازمان‌ها، اعتماد به نفس سازمانی را افزایش می‌دهد.

خودرهبری سازمانی، راهبردی برای پاسخ به اعتماد به نفس سازمانی است. خودرهبری سازمانی، تأثیر سازمان بر خود برای ایجاد خودشناسی سازمانی<sup>۱</sup>، ارزیابی تفکرات و اعتقادات سازمانی، خودانگیزی سازمانی<sup>۲</sup>، خودهدف‌گذاری سازمانی<sup>۳</sup> و توانایی هدایت خود برای

1. Organizational Self-knowledge  
 2. Organizational Self-motivation  
 3. Organizational Self-goal-setting

پیشروی سازمان، رقابت پذیری و بهره‌وری در دنیای اطراف تعریف می‌شود. آنچه باعث می‌شود خودرهبی سازمانی توسعه یابد، برخی شرایط زمینه‌ای (خاص) از یک سو و شرایط مداخله‌گر (عام) از سوی دیگر است. سازمان در صورتی رفتار خودرهبی از خود بروز می‌دهد که از یک طرف بین کارکنان اختلاف و تضاد وجود نداشته باشد و همه در یک راستا حرکت کنند و بتوانند تضاد را به طور مؤثری حل و یا مدیریت نمایند. از طرف دیگر کارکنان سازمان بتوانند محیطی عادلانه را تجربه کنند. به طوری که نظام ارزیابی عملکرد و پاداش، نظامی متعادل باشد. ضمن آنکه در این حیث نباید توجه به استعدادها و سازمان را فراموش کرد. نیروهای متخصص و مستعد، نیازمند ایفای نقش و ارائه بازخور هستند تا بتوانند خود را نشان دهند. همچنین وجود تفکر و کار گروهی و اعتقاد به هم‌افزایی گروه، راهبرد مذکور را تقویت می‌کند؛ چرا که یک سازمان خودرهبی نیازمند افراد و گروه‌های خودرهبی است.

همراه با شرایط زمینه‌ای در شکل‌گیری خودرهبی سازمانی، شرایط مداخله‌گر موجب فراهم آمدن زمینه‌ای عام برای این رخداد خواهد شد. فرهنگ سازمانی یکی از شرایطی است که می‌تواند با فراهم آوردن موقعیت و محیط مشارکتی همه افراد را در سازمان به تکاپو و حرکت وادارد.

ساختار سازمانی معتدل و مناسب نیز از دیگر این شرایط است. در این میان، ساختار سازمانی با رسمیت و تمرکز کم، بر شدت وقوع پدیده مزبور می‌افزاید. به نحوی که تعدیل قوانین و آئین‌نامه‌های سخت و دست و پاگیر باعث می‌شود کارکنان با انعطاف بیشتری کارها را انجام دهند. همچنین جو سازمانی مبتنی بر استقلال و آزادی عمل و تفویض اختیار وقوع این پدیده را تشدید می‌کند. آزادی و استقلال، حس خودکاری به کارکنان خواهد داد و بر این اساس مسئولیت‌پذیری نیز تقویت می‌شود.

همچنین دانش کافی از ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی عاملی است که باعث می‌شود کارکنان بتوانند سازگار با چشم‌انداز و مأموریت سازمان حرکت کنند و این انسجام در فعالیت کارکنان و چشم‌انداز سازمان، فرآیند خودرهبی را تسهیل می‌کند. متأثر از خودرهبی سازمانی، پیامدهایی برای سازمان حاصل خواهد شد. نخستین پیامد،

پویایی سازمانی<sup>۱</sup> است. این پیامد اشاره به وجود خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی داشته که در پی خودرهبری سازمانی بروز خواهند کرد. خودرهبری سازمانی و ایجاد شرایط مناسب که ذکر آنها گذشت، منجر به دو پیامد دیگر شامل پیشروی سازمانی<sup>۲</sup> و بهره‌وری سازمانی نیز خواهند شد. افزایش توان رقابتی و کسب موفقیت‌های رقابتی در همه زمینه‌ها، گسترش علم و دانش و ایجاد مراکز رشد و دانش‌بنیان و انجام اثربخش فعالیت‌ها با تلاش مضاعف متأثر از خودرهبری سازمانی است.

هدف این پژوهش آزمون کمی خودرهبری سازمانی و تبیین مدل و روابط میان اجزای آن است.

فرضیه‌های این پژوهش بر اساس مدل مفهومی (شکل ۱)، به شرح زیر تدوین شده است.

فرضیه ۱. شرایط علی خودرهبری سازمانی (شامل سبک رهبری، شخصیت، ارتباطات سازمانی اثربخش)، بر اعتماد به نفس سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۲. اعتماد به نفس سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳. عوامل زمینه‌ای (شامل مدیریت تعارض سازمانی، مدیریت استعداد و منابع انسانی و گروه‌محوری) بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر (شامل فرهنگ، ساختار، جو و ارزش‌های سازمانی) بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۵. خودرهبری سازمانی بر پیامدهای سازمانی (شامل پویایی، پیشروی و بهره‌وری سازمانی) اثر دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸)، از نظر هدف: توسعه‌ای؛ از نظر راهبرد: پیمایشی؛ از نظر شیوه پژوهش: کمی؛ از نظر افق زمانی: تک‌مقطعی و از نظر رویه و فن جمع‌آوری داده: پرسشنامه است. جامعه آماری هدف این پژوهش،

1. Organizational Dynamic  
2. Organizational Excellence

کلیه مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور بودند که در مرحله پژوهش تعداد آنها بالغ بر ۵۰۰ مرکز واحد بود. حجم نمونه آماری پیشنهادی بر اساس نظر خبرگان، تعداد ۳۱ مرکز موفق (از لحاظ موفقیت در عملکرد) بر اساس استعلام از دفتر نظارت و ارزیابی عملکرد پیام نور انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای پژوهش‌گرا ساخته با ۹۵ گویه تدوین شد. برای حصول اطمینان از روایی محتوای سنج، پرسشنامه از طریق رایانامه برای ۱۵ تن از استادان مدیریت ارسال شد. پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی انجام و پرسشنامه نهایی با ۹۱ گویه تدوین شد. در این مرحله لازم بود تا پایایی (صحت برازش) سنج مورد ارزیابی واقع شود؛ به این منظور، پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در اختیار نمونه مقدمات ۳۰ نفره‌ای از کارکنان سازمان قرار گرفت. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، گویای پایایی مناسب سنج و مؤلفه‌های آن بود ( $0/750 \leq \alpha \leq 0/964$ ). پس از احراز روایی محتوا و پایایی سنج، ۳۴۰ پرسشنامه در مراکز منتخب پیام نور میان کارکنان توزیع شد و در نهایت ۲۸۵ پرسشنامه گردآوری شد.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم‌افزار Amos، استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری برازش می‌شوند. این پژوهش، ۴ مدل اندازه‌گیری دارد (شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها).

برای بررسی معنی‌داری مدل، از ۶ شاخص مهم برازش استفاده شد: معنی‌داری کای اسکوتر (P) که مقدار کوچکتر از ۰/۰۵ آن نشان‌دهنده تأیید مدل اندازه‌گیری است؛ کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/df) که مقدار بین ۱ تا ۵ آن، سبب تأیید مدل می‌شود؛ شاخص‌های برازش افزایشی (IFI)، توکر-لویس (TLI) و برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگتر مساوی ۰/۹ آنها نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است و در نهایت ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار کوچکتر از ۰/۰۸ آن گویای معنی‌داری مدل است. همچنین از این شاخص‌ها برای بررسی برازش داده‌ها به مدل‌های ساختاری نیز استفاده شد. طبق نتایج جدول (۲)، برآیند شاخص‌های

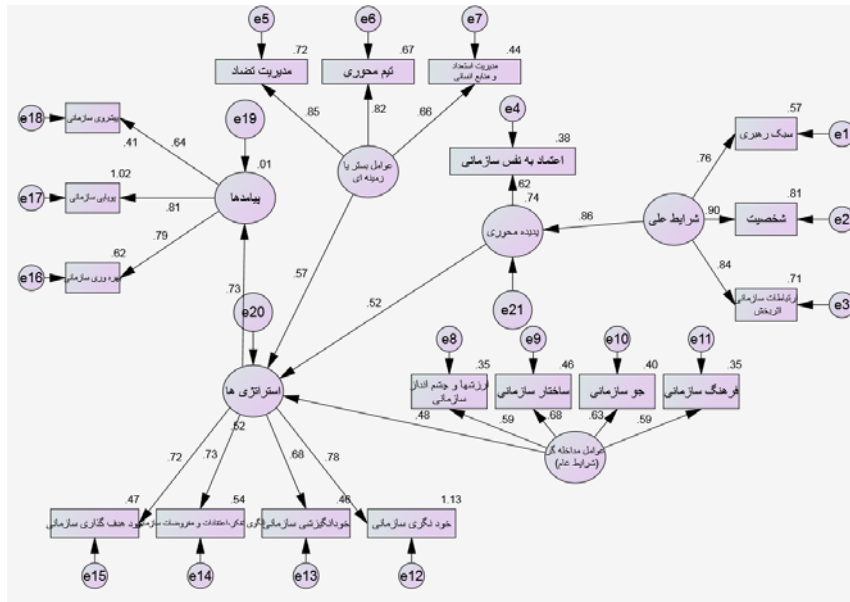
ششگانه، بر تأیید مدل‌های اندازه‌گیری دلالت داشتند؛ ضمن اینکه معنی‌داری هر یک از بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $P < 0/001$ ) مؤید روایی همگرایی هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری بود؛ بنابراین متغیرهای پنهان پژوهش، کفایت به کارگیری در مدل‌های معادله ساختاری را برای آزمون فرضیه‌ها داشتند. در مرحله دوم، مدل معادله ساختاری پژوهش بررسی شد (شکل ۲). طبق برآیند شاخص‌های برازش مدل اصلاح‌شده، مدل نهایی پژوهش مورد تأیید بود. به سبب معنی‌داری ضرایب رگرسیونی، هر یک از فرضیه‌ها در سطح معنی‌داری ۹۹ درصد تأیید شدند (جدول ۳).

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

مدل‌ها	P	CMIN/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
اندازه‌گیری شرایط علی	۰/۰۳۰	۲/۲۸۴	۰/۹۲۷	۰/۹۲۱	۰/۹۰۷	۰/۰۶۷
اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر	۰/۰۰۰	۳/۱۴۰	۰/۹۳۴	۰/۹۲۱	۰/۹۴۳	۰/۰۷۳
اندازه‌گیری بستر	۰/۰۲۹	۴/۸۳۴	۰/۹۱۵	۰/۹۳۴	۰/۹۴۵	۰/۰۶۶
اندازه‌گیری پیامدها	۰/۰۰۰	۴/۳۳۸	۰/۹۰۲	۰/۹۲۶	۰/۹۰۵	۰/۰۵۸
معادله ساختاری	۰/۰۰۰	۲/۶۱۲	۰/۹۳۰	۰/۹۰۰	۰/۹۳۰	۰/۰۷۰

جدول ۳. نتایج حاصل از تست فرضیه‌های تحقیق

مسیر	خطای معیار S.E.	نسبت بحرانی C.R.	سطح معنی‌داری P	برآورد استاندارد Standardized Estimate	نتیجه
اعتماد به نفس شرایط علی --- (پدیده‌محوری)	۰/۰۹۱	۸/۷۱۴	۰/۰۰۰	۰/۸۶۱	تأیید شده
کنش خودرهبی عوامل بستری یا --- زمینه‌ای	۰/۰۳۱	۳/۳۰۲	۰/۰۰۰	۰/۱۴۷	تأیید شده
کنش خودرهبی پدیده‌محوری --- سازمانی (راهبرد)	۰/۰۶۹	۷/۷۵۸	۰/۰۰۰	۰/۵۱۵	تأیید شده
کنش خودرهبی عوامل مداخله- --- گر	۰/۰۶۹	۷/۲۷۱	۰/۰۰۰	۰/۴۸۳	تأیید شده
کنش خودرهبی پیامدها --- سازمانی (راهبرد)	۰/۰۹۱	۲/۰۵۲	۰/۰۰۰	۰/۶۱۰	تأیید شده



شکل ۲. مدل معادله ساختاری پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

نتایج ضمن تأیید فرضیه‌های پژوهش نشان داد:

۱. اعتماد به نفس سازمانی، پیش‌زمینه و پدیده اصلی خودرهبری سازمانی است که این نتیجه با نتیجه تحقیق برایانت و کازان (۲۰۱۳) و راس (۲۰۱۳) همخوانی دارد. منظور از اعتماد به نفس سازمانی در این بررسی، حالتی است از اعتماد، قضاوت و قدرت سازمان درباره شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان ارزشمند خود. اعتماد به نفس منجر به نگرش مثبت می‌شود. فرد با نگرش مثبت، خودانگیزش می‌شود. براساس این پدیده، اعضای سازمان یکدیگر را باور داشته و به توانایی، شایستگی و کارآمدی هم اعتماد دارند.
۲. مؤلفه‌های سبک رهبری، شخصیت کارکنان و ارتباطات اثربخش سازمانی به عنوان شرایط علی از طریق پدیده‌محوری (اعتماد به نفس سازمانی)، کنش خودرهبری سازمانی را شکل می‌دهند.

۱-۲. سبک رهبری توانمندساز، کارکنان را تقویت نموده، به آنها اجازه می‌دهد تا تأثیر بر کارهای خود را تمرین کنند، در فرآیند مدیریت مشارکت داشته و تا حد قابل قبولی رهبر شوند.

۲-۲. برای ایجاد یک سازمان خودرهبر، نیازمند افرادی با ویژگی‌های شخصیتی مناسب هستیم. بعضی از افراد با تیپ‌های شخصیتی خاص نسبت به افراد دیگر بیشتر در خودرهبری درگیر می‌شوند. سطوح بالاتری از صداقت، برون‌گرایی و پیروی وجدان در کارکنان، عملکرد بهتر فرد و سازمان را در پی خواهد داشت.

۳-۲. نظام ارتباطی مناسب لازمه یک سازمان خودرهبر است. مشخص بودن راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان و نحوه گردش این اطلاعات، پاسخگویی هرچه بهتر و سریع‌تر سازمان به محیط را سبب خواهد شد. ضمن آنکه در هزینه و زمان ارزشمند سازمان، صرفه‌جویی می‌شود. ایجاد یک سامانه ارتباطی که همه کارکنان بتوانند به اطلاعات مورد نیاز در خصوص برنامه‌های سازمان دسترسی داشته و این اطلاعات را با هم تسهیم کنند، می‌تواند محیطی همکارگونه ایجاد کند. همچنین سیاست سازمان خودرهبر، توجه به جلب حمایت محیط است؛ به‌طوری که بیشترین منابع و منافع را برای سازمان داشته باشد. همکاری و مشارکت دانشگاه در محیط خود با سازمان‌های شهرستان، استان و .. جهت جلب توجه آنها برای جذب بیشتر منابع و منافع از قبیل جذب رشته‌های بهتر و بیشتر، ایجاد مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های متنوع و گسترش عمرانی دانشگاه باید در دستور کار قرار گیرد. این نتیجه با نتایج تحقیق مانز (۱۹۸۶)؛ نک و مانز (۲۰۰۷)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲)، کازان (۱۹۹۹)؛ زی (۲۰۱۲)، هاوتون، نک و سینگ (۲۰۰۴)، هاوتون (۲۰۰۰)، اندرسون و همکاران (۲۰۱۱)، هاوتون و یوهو (۲۰۰۵)، استوارت، کورت رایت و مانز (۲۰۱۱)، نک، استوارت و مانز (۱۹۹۵) همخوانی دارد. از یک سو کارکنان تمایل دارند تا مدیریت با آنها به سبک و شیوه‌ای ترغیبی و سازنده رفتار کند؛ اینها نه تنها دنبال وظایف چالشی و حل مسائل به روش خودشان هستند، به رفتار محترمانه و نظارت معتدل نیز توجه معنی‌داری دارند. از سویی دیگر، سازمان برای خودرهبری، نیازمند کارکنانی با



ویژگی‌های شخصیتی خاص هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد، کسانی اعتماد به نفس بالایی را تجربه می‌کنند که گشودگی به تجربه و هوش عاطفی بالایی داشته و وظیفه‌شناس و برون‌گرا باشند.

همچنین روابط صمیمی و خوب و تسهیم اطلاعات در سازمان بین کارکنان حس مهم‌بودن به کارکنان القا کرده و پررنگ‌شدن نقش سازمان در محیط و همکاری با سایر سازمان‌ها، اعتماد به نفس سازمانی را بالا می‌برد.

خودرهبری سازمانی، راهبردی برای پاسخ به اعتماد به نفس سازمانی است. کنش خودرهبری سازمانی از طریق خودنگری سازمانی، الگوی اعتقاد و تفکر سازمانی، خودهدف‌گذاری سازمانی و خودانگیزشی سازمانی تجلی می‌یابد. در این راهبرد، سازمان به شناخت و ارزیابی خود پرداخته و تفکرات و اعتقادات درباره خود را بازنگری می‌کند. اهداف چالشی برای تحقق در نظر گرفته می‌شود و کارکنان را برای تحقق این اهداف برمی‌انگیزاند. این راهبردها با نتایج تحقیق مانز (۱۹۸۶)، نک و مانز (۲۰۰۷، ۱۹۹۶) همسو است.

آنچه باعث می‌شود خودرهبری سازمانی توسعه یابد، برخی شرایط زمینه‌ای (خاص) از یک سو و شرایط مداخله‌گر (عام) از سوی دیگر است. یافته‌های پژوهش نشان داد، سازمان در صورتی رفتار خودرهبری از خود بروز می‌دهد که از یک‌طرف بین کارکنان اختلاف و تعارض وجود نداشته باشد و همه در یک راستا حرکت کنند و بتوانند تعارض را به‌طور مؤثری حل و یا مدیریت نمایند. از طرف دیگر این کارکنان محیطی عادلانه را تجربه کنند. به‌طوری‌که نظام ارزیابی عملکرد و پاداش، نظامی متعادل باشد. ضمن آنکه در این حیث نباید توجه به استعدادهای سازمان را فراموش کرد. نیروهای متخصص و مستعد نیازمند ایفای نقش و ارائه بازخور هستند تا بتوانند خود را نشان دهند. همچنین وجود تفکر و کار گروهی و اعتقاد به هم‌افزایی گروه، راهبرد مذکور را تقویت می‌کند؛ چرا که یک سازمان خودرهبر نیازمند افراد و گروه‌های خودرهبر است. این نتیجه با نتایج مطالعات بهفر، پترسون، مانیکس و تروشیم (۲۰۰۷)، لانگفرد (۲۰۰۷)، پاولسون، واجی و مانز (۲۰۰۹) و الوی (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

همراه با شرایط زمینه‌ای در شکل‌گیری خودرهبری سازمانی، شرایط مداخله‌گر موجب فراهم آمدن زمینه‌ای عام برای این رخداد خواهد شد. فرهنگ سازمانی یکی از شرایطی است که

می‌تواند با فراهم آوردن موقعیت و محیط مشارکتی همه افراد در سازمان را به تکاپو و حرکت وا دارد.

ساختار سازمانی با رسمیت و تمرکز کم، بر شدت وقوع پدیده مزبور می‌افزاید. به نحوی که تعدیل قوانین و آئین‌نامه‌های سخت و دست‌وپاگیر باعث می‌شود کارکنان با انعطاف بیشتری کارها را انجام دهند. همچنین جو سازمانی مبتنی بر استقلال و آزادی عمل و تفویض اختیار وقوع این پدیده را تشدید می‌کند. آزادی و استقلال، حس خودکاری به کارکنان خواهد داد و بر این اساس مسئولیت‌پذیری نیز تقویت می‌شود.

همچنین دانش کافی از ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی عاملی است که باعث می‌شود کارکنان بتوانند سازگار با چشم‌انداز و مأموریت سازمان حرکت کنند و این انسجام در فعالیت کارکنان و چشم‌انداز سازمان، فرآیند خودرهبی را تسهیل می‌کند. این نتایج با نتایج تحقیقات تاتا و پراساد (۲۰۰۴)، اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۹)، کوهن و همکاران (۱۹۹۶) و سیرت، سیلور و راندولف (۲۰۰۴) همخوانی دارند.

متأثر از خودرهبی سازمانی، پیامدهایی برای سازمان حاصل خواهد شد. نخستین پیامد، پویایی در سازمان است. این پیامد اشاره به وجود خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی داشته که در پی خودرهبی سازمانی بروز خواهند کرد. خودرهبی سازمانی و ایجاد شرایط مناسب که ذکر آنها گذشت، منجر به دو پیامد دیگر شامل پیش‌روی سازمان و بهره‌وری سازمانی نیز خواهند شد. افزایش توان رقابتی و کسب موفقیت‌های رقابتی در همه زمینه‌ها، گسترش علم و دانش و ایجاد مراکز رشد و دانش‌بنیان و انجام اثربخش فعالیت‌ها با تلاش مضاعف متأثر از وجود خودرهبی سازمانی است. این نتایج با نتایج مطالعات بیردی و همکاران (۲۰۰۸)، فرایان و گرینگر (۲۰۰۰)، گودات و بریگهام (۱۹۹۹)، نک و مانز (۱۹۹۶)، مورفی و انشر (۲۰۰۱)، راب و همکاران (۲۰۰۷)، تاستان (۲۰۱۳)، کورال و کونتیرو (۲۰۰۹)، نک، دیلیلو و هاوتون (۲۰۰۶) و فارتتر، روتمن و ساجز (۲۰۱۳) همخوانی دارند.

هر چند در ادبیات مدیریتی، الگوها و نظریات متعددی پیرامون خودرهبی فردی و گروهی مطرح شده است اما الگوی پژوهش، نظریه خودرهبی را در سطح سازمانی مطرح می‌نماید. همچنین آزمون فرضیه‌های این پژوهش، مؤید مدل مطالعه اصلانی و همکاران (۱۳۹۳) است،

به طوری که همه نتایج تحقیق فعلی با تحقیق مذکور همسان است. نظریه خودرهبی سازمانی که مبتنی بر شرایطی همچون توانمندسازی و ارتباطات مؤثر است، ظرفیت خودرهبی را در اعضای سازمان ایجاد می کند و این نگرش را عوامل زمینه‌ای از قبیل مدیریت تعارض، مدیریت استعداد و منابع انسانی و گروه‌محوری و شرایط مداخله‌گری مانند: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، جو سازمانی و ارزش‌های سازمانی همراهی می کنند و منجر به راهبردهای خودرهبی سازمانی همچون: خودنگری سازمانی، تفکر و باور سازمانی، خودانگیزی سازمانی و خودهدف‌گذاری سازمانی می شود و در نهایت تعامل این عوامل به صورت خودرهبی سازمانی که پیشروی، پویایی و بهره‌وری سازمانی را در برمی گیرد، متبلور می شود.

## پیشنهادها

پیشنهاد می شود تحقیقات آینده، این پدیده را در سطوح اجتماعی، ملی و حتی بین‌المللی و با رویکرد دینی مورد بررسی قرار دهند. همچنین پژوهشگران محترم مدل و روابط میان اجزای آن را در چارچوب فرضیه‌های پژوهش، در جوامع آماری مختلف دیگری بازآفرینی و نتایج را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر این است که مدیران سازمان‌های علمی مانند دانشگاه که کانون اصلی تربیت افراد متخصص برای تصدی رهبری و مسئولیت هستند، می‌بایست رفتاری توانمندساز و منعطف با کارکنان داشته باشند و همچنین ارتباطات اثربخش دوسویه با کارکنان و محیط داشته و تسهیم اطلاعات در سازمان را گسترش دهند که این امر سبب ایجاد حس مهم‌بودن و اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود. وجود اعتماد به نفس، این شجاعت و جسارت را در اعضای سازمان ایجاد می کند تا درباره سازمان تفکر نموده، جایگاه فعلی سازمان را بشناسند، اهداف متعالی برای سازمان در نظر بگیرند و برای رسیدن به این اهداف یکدیگر را تشویق کنند. در ادامه، وجود کنش خودرهبی سازمانی، دانشگاه را در جایگاه پویا و پیشرو قرار می دهد و این امکان را فراهم می آورد تا در زمره برترین دانشگاه‌های کشور قرار گیرد. همچنین با توجه به مباحث نظری این پدیده قابل یادگیری بوده و بنابراین توصیه می‌شود به آموزش رفتارهای خودرهبی در دانشگاه مبادرت شود.

## منابع

- اصلانی، فرشید؛ حضوری، محمد جواد؛ رفیعی مجتبی و حسن زاده، علی رضا (۱۳۹۳)، طراحی و تبیین مدل خودرهبری سازمانی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)، **نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی**، سال دوم.
- آقابابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی و رحیمی، حمید (۱۳۹۰)، تحلیل استراتژی‌های خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران، **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان.
- Andressen, P., U. Konradt, CP Neck. (2011). **The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality**. Journal of Leadership & Organizational Studies: 1548051811425047.
- Bandura, A. (1977). **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change**. Psychological review 84(2): 191.
- Behfar, Kristin J.; Peterson, Randall S.; Mannix, Elizabeth A.; Trochim, William M. K. (2008). **The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes**. Journal of applied psychology 93(1): 170.
- Birdi, K., C. Clegg, Patterson ,M. Robinson,A. Stride, Chris, Wall,T, Wood,S. (2008). **The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study**. Personnel Psychology 61(3): 467-501.
- Bryant, A. and A. L. Kazan (2013). **Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out**, McGraw-Hill Education.
- Cohen, S. G. and G. E. Ledford (1994). **The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment**. Human relations 47(1): 13-43.
- Cohen, S. G., G. E. Ledford, et al. (1996). **A predictive model of self-managing work team effectiveness**. Human relations 49(5): 643-676.
- Combs, J., Y. Liu, D ,Ketchen. (2006). **How much do high-performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance**. Personnel Psychology 59(3): 501-528.
- Creswell, J. W. (2002). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and**.
- Curral, L. and P. Marques-Quinteiro (2009). **Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation** Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 25(2): 165-176.
- DeVaro, J. (2006). **Teams, autonomy, and the financial performance of firms**. Industrial relations: A journal of economy and society 45(2): 217-269.
- Elloy, D. F. (2008). **The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment**. Management Research News 31(11): 801-810.
- Frayne, C. A. and J. M. Geringer (2000). **Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople**. Journal of Applied Psychology 85(3): 361.

- Frayne, C. A. and G. P. Latham (1987). **Application of social learning theory to employee self-management of attendance**. Journal of Applied Psychology 72(3): 387.
- Furtner, M. R., J. F. Rauthmann, P. Sachse (2013). **Unique self-leadership: A bifactor model approach**. Leadership: 1742715013511484.
- Godat, L. M. and T. A. Brigham (1999). **The effect of a self-management training program on employees of a mid-sized organization**. Journal of Organizational Behavior Management 19(1): 65-83.
- Houghton, J. D., T. Bonham, et al. (2004). **The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures**. Journal of Managerial Psychology 19(4): 427-441.
- Houghton, J. D. and S. K. Yoho (2005). **Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?** Journal of Leadership & Organizational Studies 11(4): 65-83.
- Kazan, A. L. c. (1999). **Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's members**, Ohio State University.
- Kirkman, B. L. and B. Rosen (1999). **Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment**. Academy of management Journal 42(1): 58-74.
- Langfred, C. W. (2007). **The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams**. Academy of Management Journal 50(4): 885-900.
- Latham, G. P. and C. A. Frayne (1989). **Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication**. Journal of Applied Psychology 74(3): 411.
- Manz, C. C. (1986). **Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations**. Academy of Management review 11(3): 585-600.
- Manz, C. C. (1990). **Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace**. Research in organizational change and development 4: 273-299.
- Marshall, G., S. Kiffin-Petersen, G. Soutar (2012). **The influence personality and leader behaviours have on teacher self-leadership in vocational colleges**. Educational Management Administration & Leadership 40(6): 707-723.
- Murphy, S. E. and E. A. Ensher (2001). **The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes**. Journal of Career Development 27(4): 229-246.
- Myöhänen, H. (2010). **Phone interview**. Suorakanava Oy. Iisalmi.
- Neck, C. P. and C. C. Manz (2007). **Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence**, Prentice Hall.
- Neck, C. P. and C. C. Manz (1996). **Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect**. Journal of organizational behavior 17(5): 445-467.
- Neck, C. P., T. C. DiLiello, J.D. Houghton. (2006). **Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity**. Journal of Managerial Psychology 21(4): 319-337.
- Neck, C. P., G. L. Stewart, C.C. Manz (1995). **Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers**. The Journal of applied behavioral science 31(3): 278-302.
- Paulson, R., H. Wajdi, C.C. Manz (2012). **Succeeding through collaborative conflict: The paradoxical lessons of shared leadership**. The Journal of Values-Based Leadership 2(1): 7.

- Raabe, B., M. Frese, T.A. Beehr. (2007). **Action regulation theory and career self-management.** Journal of Vocational Behavior 70(2): 297-311.
- Ross, S.(2013). **A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development.** Journal of Management Development 33(4): 299-323.
- Seibert, S. E., S. R. Silver, W.A.Randolph. (2004). **Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.** Academy of management Journal 47(3): 332-349.
- Spreitzer, G. M., S. G. Cohen, E. Ledford. (1999). **Developing effective self-managing work teams in service organizations.** Group & Organization Management 24(3): 340-366.
- Stewart, G. L. and M. R. Barrick (2000). **Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type.** Academy of management Journal 43(2): 135-148.
- Stewart, G. L., S. H. Courtright, C.C. Manz. (2011). **Self-leadership: A multilevel review.** Journal of Management 37(1): 185-222.
- Sydänmaanlakka, P. (2005). **Intelligent Leadership.** Pertec Consulting Oy. Espoo.
- Tastan, S. B. (2013). **The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir.** Procedia-Social and Behavioral Sciences 75: 407-419.
- Tata, J. and S. Prasad (2004). **Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness.** Journal of Managerial Issues: 248-265.
- Zyl, E. (2012). **The Relationship between Self-leadership and Certain Personality Traits among a Group of First-line Supervisors.** J Soc Sci 31(2): 159-165.