

طراحی و تبیین الگوی خودرهبری سازمانی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

فرشید اصلانی^۱، محمد جواد حضوری^۲، مجتبی رفیعی^۳ و علیرضا حسن زاده^۴

چکیده

گسترده‌گی جغرافیایی دانشگاه پیام نور، همزمان با ظهور فناوری اطلاعات، موجب بسط روش‌های تصمیم‌گیری متمرکز، 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، راه حل مناسبی برای رفع این مشکل است.

این پژوهش مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد، به مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ خودرهبری سازمانی در دانشگاه پیام نور می‌پردازد. در این راستا با ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت و علوم رفتاری دانشگاه پیام نور به عنوان نمونه و به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه و متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شد. نتایج نشان داد که اعتماد به نفس سازمانی، به عنوان پدیده محوری ناشی از سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش به عنوان شرایط علی در سازمان شکل خواهد گرفت. ظهور خودرهبری سازمانی؛ پویایی، پیشروی و افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی خواهد داشت؛ هر چند در این الگو، عوامل زمینه‌ای (نظیر مدیریت تعارض سازمانی، مدیریت استعداد و منابع انسانی و تیم‌محوری) و شرایط مداخله‌گر (نظیر فرهنگ، ساختار، جو و ارزش‌های سازمانی) روابط را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

واژگان کلیدی:

خودرهبری سازمانی، سازمان خودرهبر، اعتماد به نفس سازمانی، داده‌بنیاد، پیام نور.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، اراک، ایران؛ نویسنده مسئول:

hozoori@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، اراک، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، 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. امروزه نیروی کار، نیازمند کار با معناست. موضوعاتی مثل توانمندسازی و خودمدیریتی در تیم‌های کاری در محتوای شغلی اهمیت پیدا کرده است. خودرهبران مؤثر، عواملان کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی‌اند. سازمان‌ها، کارکنان را به استقلال در تصمیم‌گیری تشویق می‌کنند؛ و همچنین از توانمندسازی، خودرهبری کارکنان، انگیزش، تسلط بر سرنوشت شرکت، ابتکار، هم‌هویتی با سازمان و طرح و برنامه‌های‌شان حمایت می‌کنند. سازمان‌ها، نتیجه و حاصل تفکرات و تعامل همه اجزا، به خصوص کارکنان می‌باشند. امروزه سازمان‌ها نیازمند تعداد زیادی از مدیران و رهبران نیستند. زمانی که محیط غیرقابل پیش‌بینی است، سازمان‌ها نیازمند رهبرانی با ظرفیت فوق‌العاده برای هدایتند تا صلاحیت و محرک‌های لازم را که منجر به نوآوری و عملکرد بالا می‌شوند، توسعه دهند.

شمار روبه‌افزونی از نظریه‌های رهبری، سبک رهبری سنت‌گرا را به چالش می‌کشند که از آن جمله می‌توان به رهبری تحولی^۱ (باس و اولیو، ۱۹۹۴) و رهبری توزیعی^۳ (پرس، ۲۰۰۴) اشاره کرد. با وجود شمار قابل توجه نظریه‌های رهبری سازگار با شرایط سازمان‌های امروز، اکثر محققان با این امر موافقند که رهبری مؤثر با اثربخش بودن فرد آغاز می‌شود. رهبران اثربخش به طور مداوم از طریق شناخت و تفکر در خود، در جستجوی راه‌هایی برای بهبود خود و سازمان‌شان می‌باشند. (کوز و پونسر، ۲۰۰۶)

خودرهبری^۶ برای اولین بار توسط مانز^۷ (۱۹۸۶) به عنوان فرایند تأثیر بر خود به منظور 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 (هافتون، بنهام، نک و سینگ، 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 (مایهانن، 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، ۲۰۰۵)

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

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

6. Self Leadership

7. Manz

8. Houghton, Bonham, Neck and Singh

9. Myohanen

10. Sydanmaanlakka

11. Bryant & Kazan

1. Transformational Leadership

2. Bass and Avolio

3. Shared Leadership

4. Pearce

5. Kouzes & Posner

دستیابی به چارچوبی که به توسعه عملکرد دانشگاه پیام نور کمک کند، مستلزم مطالعه، توصیف و تبیین وضعیت موجود مدیریت و رهبری در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور و شناسایی روابطی است که می‌تواند در بهبود آنها تأثیرگذار باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، توجه به خودرهبری و بررسی آن در دانشگاه پیام نور امری ضروری به نظر می‌رسد. در حال حاضر، دانشگاه پیام نور از شرایط خرد و کلان، علل، کنش‌ها و پیامدهای خودرهبری مطلع نیست. به دلیل اهمیت موضوع و اینکه تا کنون مطالعه مستقلی به بررسی خودرهبری سازمانی^۱ نپرداخته است، محققان قصد دارند خلأ مزبور را پر کنند.

مبانی نظری

نظریه‌های یادگیری اجتماعی، شناخت اجتماعی و انگیزش درونی، به عنوان اساس و پایه خودرهبری معرفی شده‌اند. اساس نظریه یادگیری اجتماعی، وحدت ارزیابی شناختی با اتفاقات محیطی آن به عنوان عوامل تعیین‌کننده رفتار انسان است. (باندورا،^۲ ۱۹۷۷)

خودرهبری راهی است برای همکاری و تعامل با دنیای اطراف؛ بدین شکل که در وهله نخست نسبت به خودمان مسئولیت‌پذیر شویم و در بهترین حالت، بتوانیم این روحیه را به دیگران منتقل کنیم تا آنها نیز بتوانند به خودرهبری برسند و در قبال کارهایشان پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشند. خودرهبری، تمرینی آگاهانه است که بر افکار، رفتار و احساس‌مان تأثیر می‌گذارد و ما را به هدف‌هایمان نزدیک‌تر می‌کند. خودرهبری از خودشناسی نشئت می‌گیرد. (برایان و کازان، ۲۰۱۳)

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

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

خودرهبری می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌ها قرن ۲۱ از جمله سازمان‌های آموزشی، با آنها مواجهند. بنابراین، مسئله اساسی این است که بسیاری از مؤسسات آموزش عالی فاقد یک چارچوب سیستماتیک هستند که به آنها اجازه بدهد تا به طور 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 آنهاست. 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 نمی‌شوند. تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، وابسته‌سازی بیش از حد کارکنان به مقامات، رسمیت بالا 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، به طور 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 برمی‌گزینند و دائماً به کارکنان خود می‌گویند چگونه فکر و عمل کنند. در فرهنگ خودرهبری، عکس این قضیه رواج دارد.

معناداری وجود دارد و مهم‌ترین راهبرد خودرهبری در پیش‌بینی خلاقیت را راهبرد تفکر سازنده معرفی می‌کنند.

روس^{۱۱} (۲۰۱۳) الگویی مفهومی از درک فرایند توسعه خودرهبری برای ارتقای رشد رهبری فردی ارائه داد. براساس الگو، عزت نفس^{۱۲} و خودانگاری^{۱۳} مثبت، منجر به اعتماد به نفس در شخص می‌شود؛ اعتماد به نفس منجر به نگرش مثبت می‌شود و فرد با نگرش مثبت، خودانگیزش می‌شود.

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

در تحقیقی با عنوان ارتباط بین خودرهبری و رهبری تحولی، اندرسون^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۱)، خودرهبری را به عنوان عاملی که به صورت میانجی رابطه بین رهبری تحولی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نشان دادند.

تحقیقات، تأثیرات مثبت خودرهبری را بر نتایج کار مشخص کرده است. بیردی و همکاران^{۱۵} (۲۰۰۸)، افزایش خودکنترلی فردی را یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بهبود بهره‌وری کارکنان عنوان می‌کنند.

برای مجزا کردن تأثیرات کنترل رفتار کارکنان، تعدادی مطالعه در رابطه با چگونگی نفوذ آموزش خودرهبری بر کارکنان انجام شد. این مطالعات (فرایان و گرینگر،^{۱۶} ۲۰۰۰؛ فرایان و لاتهام،^{۱۷} ۱۹۸۷؛ گودات و بریگهام،^{۱۸} ۱۹۹۹؛ لاتهام و فرایان، ۱۹۸۹؛ نک و مانز، ۱۹۹۶) خودرهبری را به عنوان مجموعه راهبردهای کنترل در نظر گرفتند که می‌توان برای افزایش تمرین خودرهبری و متعاقباً بهره‌وری

مانز (۱۹۹۰) وضوح خودرهبری از خودمدیریتی را با طرح سه سؤال چه، چرا و چگونه روشن کرد. او خودمدیریتی را به صورت ذیل تعریف کرد:

«یک فرایند خودنفوذی و مجموعه استراتژی‌هایی است که مشخص می‌نماید چگونه کار اجرا شده تا استانداردها و مقاصد بیرونی را برآورده نماییم. خودمدیریتی، تمایل دارد تا به انگیزه‌های خارجی استناد کرده، بر رفتار متمرکز شود».

متناباً، او خودرهبری را به صورت زیر توصیف می‌کند:

«فرایند خودنفوذی و مجموعه استراتژی‌هایی که نشان می‌دهد چه کاری (استانداردها، مقاصد)، چرا (تجزیه و تحلیل استراتژی) و چگونه انجام می‌شود».

نیروهایی در سطح فردی و تیمی، خودرهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نیروهای مؤثر بر خودرهبری در سطح فردی، شامل پاداش طبیعی،^۱ خودرهبری تفکر،^۲ تنظیم هیجان^۳ (مانز، ۱۹۸۶؛ نک و مانز،^۴ ۲۰۰۷)، شخصیت (مانز، ۱۹۸۶؛ نک و مانز، ۲۰۰۷؛ مارشال و همکاران،^۵ ۲۰۱۲؛ کازان،^۶ ۱۹۹۹؛ زی،^۷ ۲۰۱۲؛ هاوتون، بنهام، نک و سینگ،^۸ ۲۰۰۴)، سبک رهبری (اندرسون و همکاران،^۹ ۲۰۱۱)، توانمندسازی رهبری (هاوتون و یوهو،^۹ ۲۰۰۵)، آموزش خودرهبری، توانمندسازی رهبری، رهبری مشارکتی و عوامل اثرگذار فرهنگی است. (استوارت، کورت رایت و مانز،^{۱۰} ۲۰۱۱)

آقابابایی، هویدا، سیادت و رحیمی (۱۳۹۰) در تحلیل راهبردهای خودرهبری و رابطه آن با خلاقیت بین اعضای علمی دانشگاه علم و صنعت، استدلال کردند که بین راهبردهای خودرهبری و خلاقیت، رابطه مثبت و

11. Ross
12. Self-Esteem
13. Self-Concept
14. Andressen
15. Birdi et al.
16. Frayne and Geringer
17. Frayne and Latham
18. Godat and Brigham

1. Natural Reward
2. Thought Self-Leadership
3. Emotion Regulation
4. Neck & Manz
5. Marshal et al.
6. Kazan
7. Zyi
8. Andressen, Konradt and Neck
9. Yoho
10. Stewart, Courtright and Manz

و فرهنگ سازمانی (تاتا و پراساد،^{۱۳} ۲۰۰۴؛ اسپریتزر و همکاران،^{۱۴} ۱۹۹۹؛ کوهن و همکاران،^{۱۵} ۱۹۹۶) و جو سازمانی (سیبرت، سیلور و راندولف،^{۱۶} ۲۰۰۴) می‌باشند.

تأثیرات خودرهبی بر نتایج عملکرد در سطح تیم روشن نیست. از جنبه مثبت، اتخاذ خودرهبی در تیم‌ها، در بعضی از مطالعات در مقایسه با مدیریت تیم‌های سنتی به بهبود بهره‌وری و خلاقیت کمک می‌کند (استوارت، کورت رایت و مانز، ۲۰۱۱؛ استوارت و بریک،^{۱۷} ۲۰۰۰؛ کوهن و لدفورد،^{۱۸} ۱۹۹۴؛ دی‌دریو و وست،^{۱۹} ۲۰۰۱؛ کرکمن و روزن،^{۲۰} ۱۹۹۹). اما مطالعات دیگر، چنین تصویر امیدبخش جهانی را در خصوص تأثیرات خودرهبی تیمی^{۲۱} بر نتایج عملکرد تیمی به تصویر نمی‌کشد. برای نمونه، دی وارو^{۲۲} (۲۰۰۶) دریافت که تیم‌هایی با سرپرستی دقیق، خروجی معادل با تیم‌هایی با کنترل داخلی بالا دارند. بعلاوه، فراتحلیلی که توسط کومبز، لیو، هال و کچن^{۲۳} (۲۰۰۶) انجام شد، نشان داد که ارتباط ضعیفی بین تیم‌های خودرهبر و عملکرد سازمانی وجود دارد.

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد درباره خودرهبی سازمانی در دانشگاه پیام نور است.

بر این اساس، پرسش‌های ذیل مطرح می‌شود:

۱. الگوی خودرهبی سازمانی در دانشگاه پیام نور چگونه است؟

۲. عناصر تشکیل‌دهنده، پدیده محوری، راهبرد، شرایط مداخله‌گر، بستر و پیامدها (فرایند مزبور کدامند؟

کارکنان، آموزش داد. خودرهبی منجر به موفقیت شغلی (مورفی و انشر،^۱ ۲۰۰۱؛ راب و همکاران،^۲ ۲۰۰۷)، خلاقیت و نوآوری (تاستان،^۳ ۲۰۱۳؛ کورال و کونتیرو،^۴ ۲۰۰۹؛ نک، دیلیلو و هاوتون،^۵ ۲۰۰۶) و عملکرد شغلی (فارتنر، روتمن و ساچز،^۶ ۲۰۱۳) می‌شود. تاستان (۲۰۱۳) و کورال و کونتیرو (۲۰۰۹) در مطالعه‌هایشان تأثیر خودرهبی را بر رفتارهای نوآورانه بررسی کرده‌اند. نتایج این مطالعه‌ها، حاکی از آن بود که راهبردهای خودرهبی رابطه‌ای مثبت و معنادار با نوآوری افراد دارد.

خودرهبی در سطح تیم‌ها نیز مورد توجه واقع شده است. ریشه‌های خودنمودی سطح تیم می‌تواند تا طراحی نظریاتی مانند نظریه ویژگی‌های شغلی و سیستم‌های فنی-اجتماعی دنبال شود.

نیروهای مؤثر بر تیم خودرهبر، شامل ترکیب تیم، ویژگی‌های شغل، فرایندهای تیمی، رهبری بیرونی و سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد^۷ (استوارت، کورت رایت و مانز، ۲۰۱۱)، سبک رهبری توانمندساز (نک، استوارت و مانز،^۸ ۱۹۹۵)، مدیریت تعارض (بهفر، پترسون، مانیکس و تروچیم،^۹ ۲۰۰۸؛ لانگفرد،^{۱۰} ۲۰۰۷؛ پالسون، واجی و مانز،^{۱۱} ۲۰۰۹) از غالب‌ترین نیروهای بررسی شده در سطح تیمی می‌باشند. الوی^{۱۲} (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. دیگر عوامل اثرگذار بر خودرهبی تیمی، نظیر ساختار

13. Tata and Prasad
14. Spreitzer et al.
15. Cohen et al.
16. Seibert, Silver and Randolph
17. Stewart and Barrick
18. Cohen and Ledford
19. DeDreu and West
20. Kirkman and Rosen
21. Team Self-Leadership
22. DeVaro
23. Combs, Liu, Hall and Ketchen

1. Murphy and Ensher
2. Raabe, Frese and Beehr
3. Tastan
4. Cural and Quinteiro
5. Neck, DiLiello and Houghton
6. Furtner, Rauthmann and Sachse
7. Performance Evaluation/Reward Systems
8. Neck, Stewart and Manz
9. Behfar, Peterson, Mannix and Trochim
10. Langfred
11. Paulson, Wajdi and Manz
12. Elloy

۳. قضایا و فرضیه‌های مربوط به این فرایند کدامند؟

روش‌شناسی تحقیق

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد^۱ است. خردمایه استفاده از این راهبرد، به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۲). ابزارگردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود که با طرح پرسش‌هایی، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. ابتدا چارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریفی کلی از خودرهبری ارائه، سپس سؤال‌های تحقیق بر اساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شونده پرسیده شد. ساختار پایه‌ای مصاحبه شامل پرسش‌های ذیل بود: گام‌های خودرهبری سازمانی در دانشگاه چیست؟ ضرورت‌های خودرهبری سازمانی در دانشگاه چیست؟ چه بستر یا عواملی بر خودرهبری سازمانی در دانشگاه مؤثر است؟ عوامل مداخله‌گر (شرایط عام) در خودرهبری سازمانی چه می‌باشند؟ پیامدهای خودرهبری سازمانی در دانشگاه چه می‌باشند؟

در این تحقیق، نمونه‌گیری به صورت نظری^۲ انجام شد. در نمونه‌گیری نظری، از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد می‌رویم برای کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد داده‌بنیاد وجود ندارد، ولی برای گروه‌های همگون، ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون، ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. (هومن، ۱۳۸۸:۹۲)

در این پژوهش، ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی (هشت نفر استادیار، ۱۰ نفر دانشیار، دو نفر استاد در رشته‌های علوم تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت) دانشگاه پیام نور برای انجام مصاحبه در نظر گرفته شدند. از مصاحبه هشتم به بعد تکرار در اطلاعات مشاهده شد. برای اطمینان، مصاحبه با ۱۲ نفر دیگر از اعضای هیئت علمی ادامه یافت. تکرار در داده‌ها، بیانگر اشباع نظری^۳ بود.

تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها

در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اطلس^۴، تحلیل کیفی داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۵ صورت گرفت و در نهایت، تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه شد.

الف) کدگذاری باز

کدگذاری باز مستلزم پرسیدن سؤالات و انجام مقایسه‌هاست. داده‌ها ابتدا از طریق پرسیدن سؤالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر و... تجزیه و تفکیک می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸). در این مرحله، مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شدند. جدول ۱ گویای شکل‌گیری مفاهیم است.

4. Theoretical Saturation
5. Atlas
6. Open, Axial, and Selective Coding

1. Ground Theory
2. Cresswell
3. Theoretical Sampling

جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم (کدگذاری باز)

طبقه فرعی	مفهوم
سبک رهبری	تشویق و ترغیب کارکنان در حل مسائل و مشکلات حوزه کاری‌شان؛ در نظر گرفتن وظایف چالشی جهت انجام برای کارکنان؛ رفتار محترمانه، سازنده و بزرگ‌منشانه با کارکنان؛ اجرای هدفمند کنترل و نظارت.
شخصیت	تحمل انتقاد دیگران، راستگویی و رفتار صادقانه با همکاران، حس کنجکاوی نسبت به مسائل، لذت از تغییر، وجود ایده‌های عالی در ذهن، احساس آرامش در اغلب اوقات، رفتار مؤدبانه با کارکنان، همدلی با احساسات دیگران، احساس رضایت و راحتی در کنار همکاران، بحث و تبادل نظر با همکاران، آمادگی همیشگی برای انجام دادن کارها، انجام به موقع امور روزمره.
ارتباطات سازمانی اثربخش	دسترسی سریع و آسان به اطلاعات درباره اقدامات و رویه‌های سازمان؛ تسهیم اطلاعات مرتبط با سازمان بین کارکنان؛ روابط صمیمی و خوب بین کارکنان؛ نقش پر رنگ، تعاملی و همکارگونه سازمان در سطح شهرستان و منطقه؛ همکاری و مشارکت سازمان با سایر مراکز، واحدها و ستاد استان برای پیشبرد اهداف کلان دانشگاه پیام نور.
اعتماد به نفس سازمانی	باور کردن کارکنان به طور متقابل؛ اعتماد به توانایی، کارآمدی و شایستگی‌های کارکنان جهت خوب انجام دادن کارها.
فرهنگ سازمانی	تشویق تعهد و احساس تکلیف در کارکنان؛ ایجاد محیطی همکارگونه و مشارکتی؛ حل مسائل مرتبط با کار و پیدا کردن راه حل مسائل توسط کارکنان؛ پیشقدمی کارمند در چارچوب مقررات سازمان برای انجام کارهای محوله.
جو سازمانی	برخوردراری کارکنان از استقلال و آزادی عمل کافی برای انجام کارها؛ اعطای اختیارات لازم برای انجام کارها به کارکنان؛ مشخص و واضح بودن مسئولیت همه کارکنان؛ مسئولیت‌پذیری فعالیت‌های سازمان توسط کارکنان.
ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی	ارائه تصویر مشترک و روشن از مسیر سازمان برای کارکنان؛ دانش کافی کارکنان از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان؛ سازگاری فعالیت و وظایف کارکنان با ارزش‌های سازمان.
ساختار سازمانی	وجود قوانین مکتوب در سازمان؛ وجود شرح شغل مکتوب در سازمان؛ تصمیم‌گیری در خصوص برنامه‌های اساسی سازمان با نظرخواهی از همه کارکنان؛ کنترل تصمیمات اخذشده توسط کارکنان، مستقیماً توسط مقامات بالا.
خودرهبری سازمانی	بررسی مداوم نحوه انجام دادن کارها و پیشرفت برنامه‌های سازمان؛ مشارکت مستمر همه افراد مرتبط، اعم از کارکنان اداری، علمی و دانشجویان در امر ارزیابی سازمان؛ تشویق فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی مرتبط با ارزیابی درونی سازمان؛ ارزیابی باورها و مفروضات در سازمان؛ تجسم نحوه انجام کارها قبل از شروع به کار؛ در نظر گرفتن مسائل و مشکلات سازمان به عنوان یک تهدید؛ وضع اهداف چالشی، ویژه و دست‌یافتنی در سازمان؛ تفکر، بحث و تبادل نظر در خصوص اهداف سازمان؛

طبقه فرعی	مفهوم
	<p>فعالیت و انجام وظایف توسط کارکنان در راستای اهداف مشترک وضع شده؛ تلاش سخت‌کوشانه و هوشمندانه و تشویق کارکنان بر بهبود عملکردشان نسبت به گذشته؛ در نظر گرفتن موفقیت‌ها و عملکرد مطلوب سازمان، به عنوان عامل حرکت و انگیزش کارکنان.</p>
مدیریت تعارض سازمانی	<p>تعدیل نظرات کارکنان، زمانی که در مباحث و فعالیت‌های مرتبط با سازمان به توافق نمی‌رسند؛ همکاری کارکنان در سازمان، برای ایجاد راه حل مسائل و اختلاف‌ها؛ وجود اختلاف و تضاد چالشی بین همکاران؛ تلاش کارکنان مبنی بر در اولویت قرار دادن خواسته‌های دیگران؛ جلوگیری از بحث در خصوص موضوعات موجد تعارض؛ وجود وابستگی زیاد بین کارکنان.</p>
تیم محوری	<p>تفکر جمعی کارکنان در واحدهای کاری، جهت برنامه‌ریزی فعالیت‌های آینده سازمان؛ وجود تفکر تیم‌محور، درباره انجام فعالیت‌های سازمان؛ انجام فعالیت‌های اساسی سازمان، به خصوص در حیطه آموزش (مانند برگزاری امتحانات) به طور تیمی؛ استفاده از ظرفیت‌ها و تخصص کارکنان اداری و علمی به طور جمعی، در پیشبرد اهداف سازمان؛ پیامدهای مثبت برنامه‌هایی که به طور تیمی انجام می‌شوند؛ احساس رضایت همکاران از انجام کارهای تیمی؛ موفقیت بیشتر در کارهای تیمی.</p>
مدیریت استعداد و منابع انسانی	<p>ارتقاء کارکنان در سازمان بر پایه شایستگی و سیاست به‌گزینی؛ تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان بر مبنای شایستگی، قانونمند و عادلانه؛ ارزیابی عملکرد کارکنان به طور منطقی، هدفمند و متناسب با سهم آنها در موفقیت سازمان؛ قدردانی از عملکردهای ارزنده و برجسته کارکنان؛ وجود نظام ارزیابی آمیخته (کمی و کیفی) در سازمان؛ دریافت پاداش در سازمان بر طبق عملکرد شغلی؛ ارزیابی و شناسایی نیروهای مستعد در موفقیت سازمان؛ فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد؛ ارائه بازخورد و ایفای نقش مربی‌گری سازمان، به نیروهای مستعد خود؛ فراهم آوردن امکان آموزش، زمان و بودجه کافی جهت توسعه و ظرفیت‌سازی در نیروهای مستعد؛ استفاده از تجربیات و فعالیت اساتید متخصص و برجسته بیرونی.</p>
پویایی سازمانی	<p>اجازه سازمان به کارکنان برای ارائه و آزمودن ایده‌های جدید؛ تشویق در بکارگیری رویکردهای جدید برای حل مسائل؛ توانایی کارکنان در برخورد صحیح با مسائل جدید؛ توان سازمان در حمایت از دانشجویان خلاق و مستعد، جهت ثبت ایده‌هایشان در قالب طرح‌های نو و اختراع؛ الهام‌بخشی همه کارکنان جهت تفکر درباره برنامه‌های سازمان به شیوه‌ای جدید؛ اثربخشی دوره‌های کارآفرینی در سازمان برای افراد؛ نقش پررنگ مرکز کارآفرینی موجود در سازمان به ایجاد کسب و کار دانشجویان.</p>
پیشروی سازمانی	<p>توان ایجاد محیطی رقابتی و موفقیت‌های رقابتی توسط کارکنان و دانشجویان در همه زمینه‌ها اعم از آموزشی، پژوهشی، ورزشی و ... با سایر مراکز و واحدها؛ موفقیت سازمان بر مبنای ارائه منحصر به فردترین خدمات (آموزش برای همه، همه جا، و همیشه) و پیشروی در برقراری سیستم آموزشی منعطف برای داوطلبان؛ کسب موفقیت‌های زیاد با تکیه بر کارکنان خود در گسترش علم و دانش و حتی تولید دانش؛ ارتقاء کیفی و کمی سازمان بر اساس توسعه تولیدات علمی و مراکز رشد و دانش‌بنیان.</p>

طبقه فرعی	مفهوم
بهره‌وری سازمانی	تلاش مضاعف در سازمان برای انجام کارها؛ انجام فعالیت‌ها به طور مؤثر و مفید در سازمان؛ کسب مهارت‌های لازم توسط کارکنان برای انجام کارها.

ب) کدگذاری محوری

۳. کنش‌های خودرهبری سازمانی: راهبردها

کنش‌های خودرهبری سازمانی که بیانگر تعاملات و فعالیت‌هایی‌اند که در واکنش به پدیده‌محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند، شامل راهبردهای «خودنگری سازمانی»^۷، «الگوی تفکر، اعتقادات و مفروضات سازمانی»، «خودهدف‌گذاری سازمانی»^۸ و «خودانگیزی سازمانی»^۹ است.

۴. عوامل زمینه‌ای

این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرها و مقوله‌های خاص تشکیل می‌دهند که با شرایط عام (عوامل مداخله‌گر) بر خودرهبری سازمانی تأثیر می‌گذارند. این شرایط عبارتند از: «مدیریت تعارض»، «مدیریت استعداد و منابع انسانی» و «کارتیمی».

۵. شرایط مداخله‌گر

در این بررسی، شرایط مداخله‌گر، شرایط عامی قلمداد شده‌اند که همراه با عوامل زمینه‌ای، کنش خودرهبری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در الگوی معرفی شده این شرایط شامل «فرهنگ سازمانی»، «جو سازمانی»، «ساختار سازمانی»، «ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی» می‌باشد.

۶. پیامدها

برخی از مقوله‌ها، پیامدها و نتایج اجرای کنش خودرهبری سازمانی می‌باشند. بر اساس داده‌های گردآوری شده، خودرهبری سازمانی موجب پیامدهای «پویایی سازمانی»^{۱۰}، «پیشروی

پس از کدگذاری باز، در کدگذاری محوری، ابتدا پدیده‌محوری^۱ (اعتماد به نفس سازمانی^۲) پژوهش، بر اساس تأکید مصاحبه‌شوندگان و مبانی نظری تحقیق (روس، ۲۰۱۳؛ برایان و کازان، ۲۰۱۳) تعیین شد. سپس مقوله‌ها (طبقه‌های فرعی) شامل شرایط علی^۳ (چه عواملی منجر به ایجاد پدیده‌محوری می‌شوند)؛ کنش‌های خودرهبری سازمانی (اقداماتی که در پاسخ به پدیده‌محوری حاصل می‌شود)؛ شرایط مداخله‌گر^۴ (شرایط عام مؤثر در راهبردها)؛ شرایط زمینه‌ای^۵ (شرایط خاص مؤثر در راهبردها) و پیامدها^۶ (ستاده‌هایی که ناشی از استفاده از راهبردها هستند) شناسایی شدند. مقوله‌های شناسایی شده به شرح ذیل عبارتند از

۱. پدیده (مقوله) محوری

پدیده‌محوری همان برچسب مفهومی است که در تحقیق در نظر گرفته می‌شود. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز، بر اساس تمرکز مصاحبه‌شوندگان و بررسی ادبیات تحقیق، مقوله «اعتماد به نفس سازمانی» به عنوان پدیده یا مقوله محوری انتخاب شد.

۲. شرایط علی

این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده‌محوری می‌شوند. به استناد یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان، سه مقوله «سبک رهبری»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «ارتباطات سازمانی اثربخش»، به عنوان شرایط علی خودرهبری سازمانی شناسایی شدند.

1. Core Category
2. Organizational Self-Confidence
3. Causal Conditions
4. Intervening Conditions
5. Context Conditions
6. Consequences

7. Organizational Self-Knowledge
8. Organizational Self-Goal-Setting
9. Organizational Self-Motivation
10. Organizational Dynamic

وجدان در کارکنان، عملکرد بهتر فرد و سازمان را در پی خواهد داشت. ضمن آنکه سیستم ارتباطی مناسب، لازمه یک سازمان خودرهبر است. مشخص بودن راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان و نحوه گردش این اطلاعات، پاسخگویی هر چه بهتر و سریع‌تر سازمان به محیط را سبب خواهد شد. ضمن آنکه در هزینه و زمان ارزشمند سازمان، صرفه‌جویی می‌شود. ایجاد یک سیستم ارتباطی که همه کارکنان بتوانند به اطلاعات مورد نیاز در خصوص برنامه‌های سازمان دسترسی داشته و این اطلاعات را باهم تسهیم کنند، می‌تواند محیطی همکارگونه ایجاد کند. همچنین سیاست سازمان خودرهبر، توجه به جلب حمایت محیط است؛ به طوری 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 شرایط سبب شکل‌گیری اعتماد به نفس سازمانی می‌شود که به عنوان مقوله‌محوری الگو مطرح شده است. منظور از اعتماد به نفس سازمانی در این بررسی، حالتی است از اعتماد، قضاوت و قدرت سازمان درباره شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان ارزشمند خود. کنش خودرهبری سازمانی از طریق خودنگری سازمانی، الگوی اعتقاد و تفکر سازمانی، خودهدف‌گذاری سازمانی و خودانگیزی سازمانی تجلی می‌یابد. مدیریت تعارض، سیستم مدیریت استعداد و منابع انسانی مطلوب و تیم‌محوری، زمینه و بستری خاص برای خودرهبری سازمانی فراهم می‌آورند. همچنین شرایط مداخله‌گر از جمله: فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی معتدل و ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی، بستری عام را برای ایجاد خودرهبری سازمانی پدید می‌آورند. سرانجام، اتخاذ کنش‌های خودرهبری سازمانی، منجر به پویایی سازمانی (خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی)، پیشروی سازمانی (رقابت‌پذیری و تولید و توسعه علم و دانش) و بهره‌وری سازمانی (اثربخشی، کارآمدی و توانمندسازی سازمانی) را به دنبال خواهد داشت.

سازمانی^۱ و «بهره‌وری سازمانی» می‌شود. شکل ۱، الگوی خودرهبری سازمانی را به تصویر می‌کشد.

ج) کدگذاری انتخابی

در مرحله انتهایی (کدگذاری انتخابی)، محققان با در نظر گرفتن الگو، قضایایی (یا فرضیه‌هایی) که مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌کند، ساختند. به منظور شناخت فرایند استخراج الگو و روش کدگذاری‌ها، نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده جهت شکل‌گیری کدها، مفاهیم و مقوله‌های سبک رهبری در جدول ۲ نشان داده شده است.

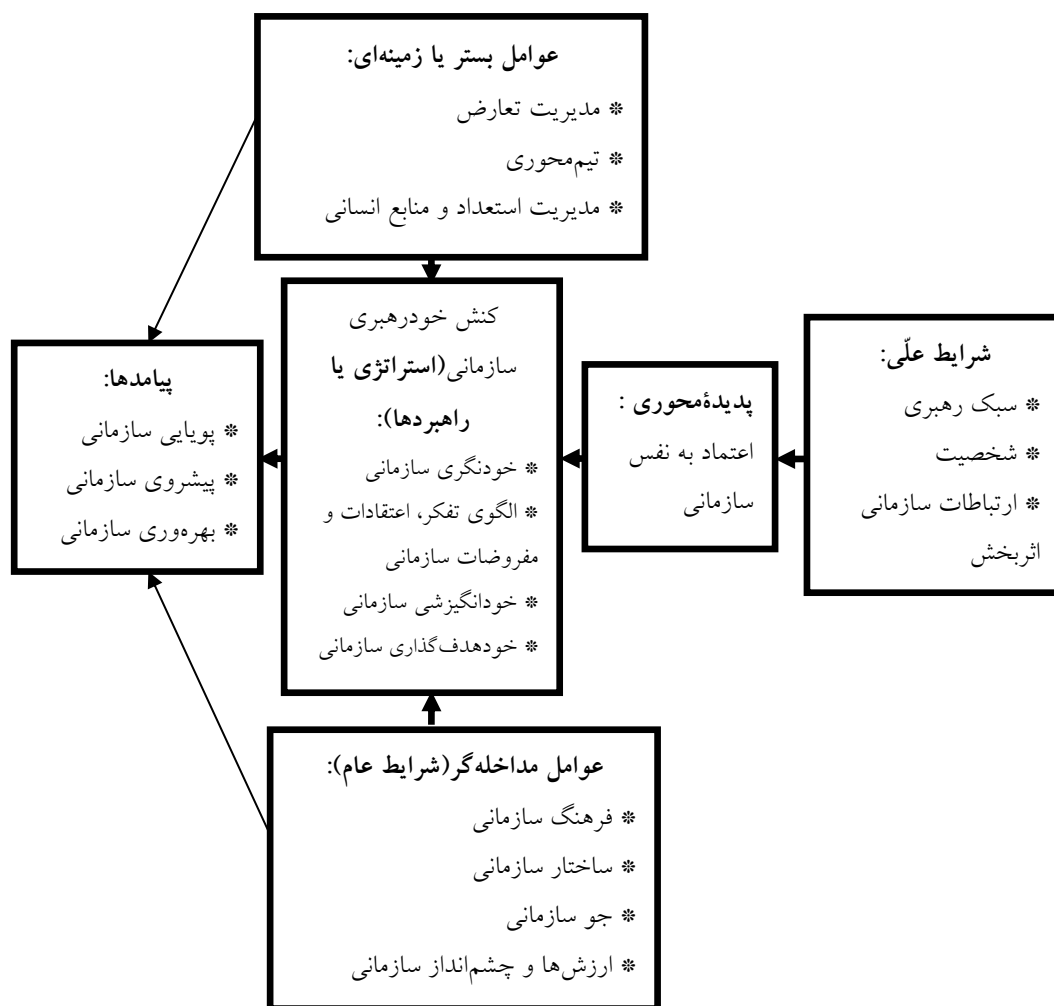
بحث

پس از مراحل سه‌گانه تحلیل و کدگذاری، در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، نظریه خودرهبری سازمانی به شرح ذیل ارائه می‌شود.

نظریه خودرهبری سازمانی

منابع انسانی توانمند و دارای انگیزه، مهم‌ترین منبع چابکی در سازمان محسوب می‌شوند. خودرهبری فردی پایه‌ای برای خودرهبری تیمی است که در نهایت، به خودرهبری سازمانی منجر می‌شود. به دیگر سخن؛ می‌توان ادعا کرد که «هر فردی، سازوکاری برای خودرهبری دارد. سازمان نیز که متشکل از افراد است، سازوکاری برای خودرهبری دارد».

مؤلفه‌های سبک رهبری، شخصیت کارکنان و ارتباطات اثربخش سازمانی، از طریق پدیده‌محوری (اعتماد به نفس سازمانی)، کنش خودرهبری سازمانی را شکل می‌دهند. سبک رهبری توانمندساز، کارکنان را تقویت کرده، به آنها اجازه می‌دهد تا تأثیر بر کارهای خود را تمرین، در فرایند مدیریت مشارکت و تا حد قابل قبولی رهبر شوند. از طرف دیگر، 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



شکل ۱. الگوی خودرهبری سازمانی (کدگذاری محوری)

جدول ۲. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده جهت شکل‌گیری مقوله فرعی سبک رهبری

مقوله فرعی	مفهوم	کد	متن
سبک رهبری	رهبری توانمندساز	تشویق کارکنان در حل مسائل و مشکلات حوزه کاری‌شان؛ در نظر گرفتن وظایف چالشی جهت انجام برای کارکنان	سبک رهبری حمایتی و انعطاف‌پذیری مدیریت به افراد اجازه می‌دهد تا خودرهبر شوند که نتیجه آن، تحقق عملکرد بیشتر است. کارکنان باید به انجام کارها تشویق و ترغیب شوند. مدیر باید به دنبال توانمندسازی کارکنان باشد و وظایف چالشی برای آنها در نظر بگیرد.
	مدیریت نرم	رفتار محترمانه و بزرگ‌منشانه با کارکنان	سیستم مدیریت بورکراتیک مانعی در سازمان است که باید به سمت حمایت‌مداری پیش رود. حمایت از کارکنان، سازمان را از

		فردگرایی به سمت جمع‌گرایی و موفقیت پیش می‌برد. شیوه مدیریت در سازمان بایستی مبتنی بر اصول اخلاقی و محترمانه باشد. نحوه رفتار مدیریت با کارکنان سازمان می‌تواند سازمان را به سمت عملکرد بهتر پیش ببرد. مدیر باید کارکنان خود را انسان‌های بزرگ قلمداد کند و با بزرگی با آنها رفتار کند. سبک مدیریت باید به گونه‌ای باشد که با اشتباهات کارکنان برخورد سازنده داشته باشد.
	رفتار سازنده با کارکنان	
	کنترل هوشمندانه	سیستم مدیریت بورکراتیک مانعی در سازمان است که باید به سمت حمایت‌مداری پیش رود. حمایت از کارکنان، سازمان را از فردگرایی به سمت جمع‌گرایی و موفقیت پیش می‌برد. کنترل در سازمان باید هوشمندانه و اصولی صورت گیرد. توجه به کنترل هدفمند یا بهبود به جای کنترل در سازمان باید در سیستم مدیریت به کار گرفته شود.
	سبک مناسب کنترل	کنترل هدفمند

فرضیه ۴-۱. شرایط مداخله‌گر فرهنگ سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۴-۲. شرایط مداخله‌گر جو سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۴-۳. شرایط مداخله‌گر ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۴-۴. شرایط مداخله‌گر ساختار سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۵. خودرهبری سازمانی بر پیامدهای سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۵-۱. خودرهبری سازمانی بر پویایی سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۵-۲. خودرهبری سازمانی بر پیشروی سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۵-۳. خودرهبری سازمانی بر بهره‌وری سازمانی اثر دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش بر اساس راهبرد داده‌بنیاد، در راستای پاسخ به این سؤال اصلی تحقیق است که الگویی که خودرهبری سازمانی را تبیین می‌کند، چگونه است؟ الگوی کیفی به شرح ذیل استخراج شد:

بر مبنای الگوی مذکور و به منظور انجام پژوهش‌های کمی، فرضیه‌های ذیل قابل بررسی خواهد بود:

فرضیه ۱. شرایط علی خودرهبری سازمانی، بر اعتماد به نفس سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۱. سبک رهبری بر اعتماد به نفس سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۲. شخصیت کارکنان بر اعتماد به نفس سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۳. 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 بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۱. مدیریت تعارض سازمانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۲. تیم‌محوری بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۳. مدیریت استعداد و منابع انسانی بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر (عام) بر خودرهبری سازمانی اثر دارد.

راهبردها با نتایج تحقیق مانز (۱۹۸۶)، نک و مانز (۲۰۰۷، ۱۹۹۶) همسو است.

بستر: آنچه باعث می‌شود خودرهدبری 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 خودرهدبری از خود بروز می‌دهد که از یک سو بین کارکنان اختلاف و تعارض وجود نداشته باشد و همه در یک راستا حرکت کنند و بتوانند تعارض را به طور مؤثری حل یا مدیریت کنند و از سوی دیگر، این کارکنان محیطی عادلانه را تجربه کنند؛ به طوریکه 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 تیمی و اعتقاد به هم‌افزایی تیم، راهبرد مذکور را تقویت می‌کند؛ چرا که یک سازمان خودرهدبر، نیازمند افراد و تیم‌های خودرهدبر است. این نتیجه با نتایج مطالعات بهنر، پترسون، مانیکس و تروچیم (۲۰۰۷)؛ لانگفورد (۲۰۰۷)؛ پاولسون، واجی و مانز (۲۰۰۹) و الوی (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

شرایط مداخله‌گر: همراه با شرایط زمینه‌ای در شکل‌گیری خودرهدبری 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 وادارد.

ساختار سازمانی با رسمیت و تمرکز کم، بر شدت وقوع پدیده مزبور می‌افزاید؛ به نحوی که تعدیل قوانین و آیین‌نامه‌های 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 براین اساس، مسئولیت‌پذیری نیز تقویت می‌شود.

مقوله اصلی: با استناد به مصاحبه‌ها، اعتماد به نفس سازمانی، پیش‌زمینه و پدیده اصلی خودرهدبری سازمانی است که این نتیجه با نتیجه تحقیق برایت و کازان (۲۰۱۳) و روس (۲۰۱۳) همخوانی دارد. اعتماد به نفس منجر به نگرش مثبت می‌شود. فرد با نگرش مثبت، خودانگیزش می‌شود. براساس این پدیده، اعضای سازمان یکدیگر را باور داشته، به توانایی، شایستگی و کارآمدی هم اعتماد دارند.

شرایط علی: شرایط علی در فرایند خودرهدبری سازمانی، سه مقوله سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش است. 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 به دنبال وظایف چالشی و حل مسائل به روش خودشان هستند، به رفتار محترمانه و کنترل معتدل نیز توجه معناداری دارند. از سوی دیگر، سازمان برای خودرهدبری 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 مهم بودن به کارکنان القا کرده و پررنگ شدن نقش سازمان در محیط و همکاری با سایر سازمان‌ها، اعتماد به نفس سازمانی را بالا می‌برد.

راهبرد: خودرهدبری سازمانی، راهبردی برای پاسخ به اعتماد به نفس سازمانی است. در این راهبرد، سازمان به شناخت و ارزیابی خود پرداخته، 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

نتایج حاصل از این الگو 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 دوسویه با کارکنان و محیط داشته، تسهیم اطلاعات در سازمان را گسترش دهند؛ این امر سبب ایجاد حس مهم بودن و اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود. وجود اعتماد به نفس، این شجاعت و جسارت را در اعضای سازمان ایجاد می‌کند تا دربارهٔ سازمان تفکر کرده، جایگاه فعلی آن را بشناسند (خودنگری سازمانی) و اهداف متعالی برای سازمان در نظر بگیرند (خودهدفگذاری سازمانی) و برای رسیدن به این اهداف یکدیگر را تشویق کنند (خودانگیزی سازمانی).

منابع

- آقابابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی؛ رحیمی، حمید (۱۳۹۰). "تحلیل راهبردهای خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران"، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهلی؛ آذر، عادل (۱۳۸۸). "روش-شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران، نشر صفار.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۵). "راهنمای عملی پژوهش کیفی"، تهران، انتشارات سمت.

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

پیامدها: متأثر از خودرهبری سازمانی، پیامدهایی برای سازمان حاصل خواهد شد. نخستین پیامد، پویایی در سازمان است. این پیامد اشاره به وجود خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی دارد 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 سازمان و بهره‌وری سازمانی نیز خواهند شد. افزایش توان رقابتی و کسب موفقیت‌های رقابتی در همهٔ زمینه‌ها، گسترش علم و دانش و ایجاد مراکز رشد و دانش‌بنیان و انجام اثربخش فعالیت‌ها با تلاش مضاعف متأثر از وجود خودرهبری 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 هاتون (۲۰۰۶) و فارتنر، روتمن و ساچز (۲۰۱۳) همخوانی دارند.

هر چند در ادبیات مدیریتی، الگوها و نظریات متعددی پیرامون خودرهبری فردی و تیمی مطرح شده، اما الگوی اکتشافی پژوهش، نظریهٔ خودرهبری را در سطح سازمانی مطرح می‌کند.

- Andressen, P., U. Konradt, et al. (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.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994). "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Sage.
- Behfar, K. J., R. S. Peterson, et al. (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, et al. (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, et al. (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 qualitative research*". Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
 - Curren, 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.
 - De Dreu, C. K. and M. A. West (2001). "*Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making.*" *Journal of Applied Psychology* 86(6): 1191.
 - 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 and 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 D. L. Shapiro (2001). "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance." *Academy of Management Journal* 44(3): 557-569.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (2006). "The leadership challenge", Wiley. com.
- 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, et al (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 and Manz.c.c (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 and C. C. Manz (2009). "Succeeding through collaborative conflict: The paradoxical lessons of shared leadership." *The Journal of Values-Based Leadership* 2(1): 7.
- Pearce, C. L. (2004). "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work." *The Academy of Management Executive* .47-57:(1)18.
- Raabe, B., M. Frese, et al. (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 and Randolph, W. A. (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, et al. (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 and 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.
- Zyi, 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.