

Original Article (Mixed)

# Presenting the indigenous model of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental organizations

Sajad Ghoreishi<sup>1</sup> , Abbas Abbaspour<sup>2</sup> , Mostafa Niknami<sup>3</sup> , Morteza Taheri<sup>3</sup> 

1- Doctoral student in the field of educational management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran

2- Professor, Department of Educational Administration & Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Educational Administration & Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Receive:**

12 May 2024

**Revise:**

04 July 2024

**Accept:**

19 August 2024

**Abstract**

The present research was conducted with the aim of providing a local model of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental organizations, with the approach of data-based theory, in Moalem Insurance Company. This research is of a mixed type. Participants in the qualitative part are 32 people (7 women and 25 men). In the quantitative part, the statistical population is 720 employees, and the sample size was determined by using Morgan's table to be 251 people. Next, using the snowball sampling method and reaching theoretical saturation, a semi-structured interview was conducted with 18 experts from Moalem Insurance Company. In the quantitative part of the research, a questionnaire was compiled from the output of the three stages of coding and the calculated components. Content validity method was used to evaluate its validity and reliability. To analyze the quantitative data of the questionnaire; structural equation modeling method with PLS approach and Smart\_PLS software were used. Based on the obtained results, the native model of organizational self-leadership was calculated.

**Keywords:**

leadership,  
Self-leadership,  
Non-governmental  
Organization,  
Model.

**Please cite this article as (APA):** Ghoreishi, S., Abbaspour, A., Niknami, M., Taheri, M. (2024). Presenting the indigenous model of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 216-238.

**Publisher:** research centre of resources management studies and knowledge-based business

**Corresponding Author:** Sajad Ghoreishi

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.454348.1356>



**Email:** persianhoo@gmail.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

Organizations are organized societies whose leaders are an elite class of that society (Eacott, 2018) and these elites are the creators of wealth in organizations. The biggest challenge of organizations in the 21<sup>st</sup> century is competition based on expensive resources, which determines the survival and growth of organizations. Among these sources, organizational leadership and human resources development have a special position and importance. In today's era, human resources have found a central position in organizations in such a way that the employees of any organization are considered the most valuable productive resource of that organization (Nazifkar et al., 2023), and the type of their leadership and guidance is a fundamental and determining factor for the management of organizations. Furthermore, paying attention to the human capital has important organizational and social consequences. Self-development approach is one of the most important new approaches to the development of human capital; and one of the most important and fundamental development mechanisms of this approach is self-leadership and self-management (Abili, Mazari, 2015). Based on this, awareness of the concept of self-leadership and the factors affecting it can have significant effects on organizations and the desired performance of individuals in line with the organizational vision. What is organizational leadership? What should be done to train efficient leaders in organizations? What is the mechanism of leadership development in organizations? Can the phenomenon of self-leadership and its effective training be useful in training effective leaders? These questions and such questions are the basic and important concerns of today's organizations, because the excellence of people, as the main assets of organizations, is one of the key duties and roles of leadership in organizations.

### Theoretical framework

#### Leadership

Leaders are the rarest basic resource of all organizations, and the effectiveness of organizations in today's complex world, which is characterized by the emergence of new changes, implies the existence of competent leaders (Mohtaram, Pakbaz, 2023). On this basis, organizations are continuously searching for effective leaders; leaders who are focused, motivated and inspiring in the face of adversity (Mutsoli, Oginde, 2023). It is very clear that the concept of leadership has a dynamic nature like any other phenomenon, so it is not a matter of discovery but a skill that can be learned.

#### Self-leadership

The term self-leadership was first proposed by Charles Manz (1986). The concept of self-leadership is the process of influencing oneself to move oneself in order to achieve the expected result (Manz, & Neck, 2009). In other words, self-leadership is a conscious exercise to control thoughts, behavior and inner feelings; and helps a person to achieve life goals. One of the most obvious abilities that can be developed in human resources is the ability of self-leadership, because self-leadership can potentially lead to creativity and innovation (Najafi Nezhad et al., 2021) as well as the career success of the organization's employees. On the other hand, in the explanation and preparation of the self-developing organization, self-leadership training can provide the sustainable development of human resources and capital and the continuous enjoyment of agile and growing human capital in the organization.

#### NGO

An organization is a purposeful group that follows a system, and has clear boundaries that separate it from its surrounding environment (Douma & Schreuder, 2017). Accordingly, a non-

governmental organization is an organization that is not directly considered a part of the government structure and is established and managed with the personal funds of individuals and written articles of association. These organizations act based on their goals and vision in recruiting and cultivating human resources.

### **Model**

A model is a representation of a system using constituent factors and a pattern of causal relationships between factors. In other words, a model is a representation of realities in which systems continuously behave in different and sometimes complex ways due to the internal interaction of components with each other and their external interaction with the environment. This diversity and complexity of the behaviors of a system prompts researchers in this field to design models and check the results by applying and making changes in it based on the desired variables and parameters to understand the complexity and describe or predict these behaviors. The first person who designed the self-leadership model was Manz (1986). Based on this model, he described self-leadership as a journey to self-discovery, a method of self-influence, a technique for self-efficacy, a source of behavioral control, and even a process of self-sufficiency.

In a research titled investigating the role of self-leadership strategies on employee creativity as a mediator of career success, Shamkhani, Kazemi Laegh (2023) finally concluded that self-leadership strategy has a positive and significant effect on creativity with a role as a mediator of employee career success.

In a research titled Self-Leadership as a Support for Empowerment, Klosel (2022) concluded that leadership empowerment should not only be considered as granting freedom of action in decision-making and action, but also the role of support in the development and performance of a role model of leaders should consciously be used; for this purpose, their self-leadership skills should also be continuously developed.

In a research titled investigating the effect of self-leadership strategies on general self-efficacy beliefs, Proios et al., (2020) concluded that self-leadership strategies help to improve the general self-efficacy of participants in organizational activities. Self-goal setting, self-reward, self-punishment, and nature reward were found to be stronger predictors.

In a study titled Why Self-Leadership Matters, Brownin (2018) concluded that organizational leaders are more sensitive to issues internal to their organization, such as diversity and talent management. These leaders must be able to reflect on their strengths and weaknesses and turn them into learning opportunities.

### **Research methodology**

The strategy used in the current research is Data-based (Strauss and Corbin). The community of participants (qualitative part) is 32 people and the statistical community (quantitative part) is 720 people. The data collection tool in the qualitative part of the research was a semi-structured interview, which was conducted using the snowball sampling method with 18 experts until reaching theoretical saturation. Also, in order to collect information in the quantitative part of the research, a questionnaire was compiled and made available online to the statistical community of the quantitative part of the research. To analyze the data, the information went through the three steps of coding in such a way that the researcher selected the components while converting them into categories and aggregating and explaining the interrelationship of the categories, finalized the process of achieving a systematic theory by putting these categories together around one central category. In order to analyze the data in the quantitative part of the research, model fitting based on the structural equation model was used through Smart-PLS software.



### Research findings

In the qualitative part, the central phenomenon of the research was determined; the category of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental organizations. Also, causal conditions with 7 categories, intervening conditions with 9 categories, background conditions with 7 categories, strategies with 9 categories and finally consequences with 5 categories were counted.

In the quantitative part of the research, all categories have a factor loading above 0.50 at the confidence level of 0.95. On the other hand, the basis of significance of the items is that the significant number is greater than the value of  $\pm 1.96$ , which indicates the significance of factor loadings. In the model fitting output, CMIN/DF index was obtained equal to 1.515. The comparative fit indices are more than 90% and the economic indices are also greater than 0.5. Also, the RMSEA index was 0.043, which is less than 0.05. Therefore, the structural model of the research was confirmed.

### Discussion and conclusion

The current research was conducted with the aim of presenting the indigenous model of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental organizations. Based on the findings of this research, the main category of statistics is self-leadership training at the individual and organizational level. The results calculated in this study are consistent with the results obtained in the following studies; Manz (1986), Browning (2018), Shamkhani & Kazemi Laegh (2023), Abdolmaleki & Khorasani (2019), Muller & Niessen (2019), Daud (2020), Proios et al., (2020), Liu et al., (2023), and Mousavi et al., (2020).

Since self-leadership is a set of thinking, speaking, and acting skills that increase individual performance, improve performance efficiency, creativity and innovation and individual effectiveness; therefore it can be taught. In order to achieve this goal, including the subject of self-leadership skills in elementary school and high school courses; and further, expanding its education in the higher education system can play an essential role in the generation of self-leadership in the society. It is also very clear that training self-leadership skills at the organizational level also leads to self-responsibility, job satisfaction, entrepreneurship, a sense of trust between the members of the organization, better communication in the group, and ultimately more correct group decisions.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ارائه مدل بومی خودرهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی

سجاد قریشی<sup>۱</sup> ID، عباس عباس پور<sup>۲</sup> ID، مصطفی نیکنامی<sup>۳</sup> ID، مرتضی طاهری<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران
- ۲- استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۳- دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بومی خود-رهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی، با رویکرد نظریه داده بنیاد، در شرکت بیمه معلم انجام گردید. این پژوهش از نوع ترکیبی می باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی، به تعداد ۳۲ نفر (۷ زن و ۲۵ مرد) خبرگانی هستند که در سال ۱۴۰۲ در شرکت بیمه معلم، دارای تخصص در زمینه موضوع پژوهش می باشند. در بخش کمی، جامعه آماری، کارکنان به تعداد ۷۲۰ نفر می باشند که اندازه نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۵۱ نفر تعیین گردید. در ادامه با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری، با تعداد ۱۸ نفر از خبرگان شرکت بیمه معلم مصاحبه نیمه ساختار یافته به عمل آمد. در بخش کمی پژوهش، از خروجی حاصل از مراحل سه گانه کدگذاری و مؤلفه های احصاء شده در مقوله های شش گانه الگوی پارادایمی داده بنیاد، پرسشنامه ای تدوین شد. برای ارزیابی روایی و پایایی آن از روش اعتبار محتوا استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده های کمی پرسشنامه، از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد پی ال اس<sup>۱</sup> و نرم افزار اسمارت - پی ال اس<sup>۲</sup> استفاده گردید. براساس نتایج به دست آمده، مدل بومی خود-رهبری سازمانی احصاء گردید. در خروجی برازش مدل، شاخص CMIN/DF برابر با ۱/۵۱۵ به دست آمد. شاخص های برازش تطبیقی بیشتر از ۹۰ درصد و شاخص های اقتصادی نیز بزرگتر از ۰/۵ احصاء گردیدند. همچنین شاخص RMSEA نیز ۰/۴۳ شد که کمتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین مدل ساختاری پژوهش تأیید گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۹

## کلید واژه ها:

رهبری، خود-رهبری، مدل، سازمان غیر دولتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): قریشی، سجاد، عباس پور، عباس، نیکنامی، مصطفی، طاهری، مرتضی. (۱۴۰۳). ارائه مدل بومی خودرهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۲۱۶-۲۳۸.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.454348.1356>

نویسنده مسئول: سجاد قریشی



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: persianhoo@gmail.com

1 - PLS

2 - Smart\_PLS

## مقدمه

سازمان‌ها جوامع نظام مندی هستند که رهبران، یک طبقه‌ی نخبه‌ی آن جامعه هستند (Eacott, 2018) و این نخبگان پدیدآورندگان ثروت در سازمانها هستند. در هزاره سوم<sup>۱</sup> دگرگونی‌ها و تغییرات روندها و فرایندها به گونه‌ای است که رهبران سازمان‌ها مجبور به بازنگری مستمر، در استراتژی‌های خود می‌باشند چرا که اکنون همه پذیرفته‌ایم که دگرگونی گریزنایدیر است (Drucker, 2001). یکی از اهداف مهم رهبری استراتژیک، بقای سازمان در بلندمدت و رسیدن به چشم انداز سازمان است (Mousavi Fard, 2024) به عبارت دیگر، چالش بزرگ سازمانها در قرن بیست و یکم رقابت بر مبنای منابع گران قیمتی می‌باشد که تعیین کننده بقا و رشد سازمانها است. از میان این منابع، رهبری سازمانی و توسعه نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار هستند. در عصر حاضر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاهی محوری پیدا نموده به نحوی که کارکنان هر سازمان، با ارزش‌ترین منبع مولد آن سازمان محسوب می‌شوند (Nazifkar et al., 2023) و نوع رهبری و هدایت آنها عاملی اساسی و تعیین کننده برای اداره سازمان‌ها به شمار می‌رود. علاوه بر این، توجه به سرمایه‌های انسانی، نه تنها به عامل انسانی و توسعه آن معطوف می‌شود، بلکه پیامدهای سازمانی و اجتماعی مهمی نیز در پی دارد. امروزه عرصه اقتصاد جهانی، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی؛ بلکه بر محور دانایی می‌چرخد و ارزش و ثروت سازمانها بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی دارد بنابراین آموزش و توسعه افراد در سازمانها اهمیت ویژه‌ای پیدا نموده است. توسعه فردی شامل پرورش مهارت‌هایی است که به افراد کمک می‌کند تا در جهت شکوفایی و رسیدن به حداکثر توانمندی‌های خود برنامه‌ریزی کنند و قدم‌های عملی بردارند. یکی از مهمترین رویکردهای نوین توسعه سرمایه‌های انسانی، رویکرد خودتوسعه‌ای است و از مهمترین و اساسی‌ترین مکانیسم‌های توسعه‌ای این رویکرد، خود-رهبری و خود-مدیریتی است (Abili, Mazari, 2015). بر این اساس آگاهی از مفهوم خود-رهبری و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند اثرات قابل توجهی بر سازمان‌ها و عملکرد مطلوب افراد در راستای چشم انداز سازمانی داشته باشد. رهبری سازمانی چیست؟ برای تربیت رهبران کارآمد در سازمانها چه باید کرد؟ سازوکار توسعه رهبری در سازمانها چیست؟ آیا پدیده خود-رهبری و آموزش مؤثر آن می‌تواند در تربیت رهبران کارآمد مفید واقع شود؟ این سئوالات و سئوالاتی از این دست دغدغه‌های اساسی و مهم سازمانهای امروزی است چرا که تعالی انسانها، به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمانها یکی از وظایف و نقشهای کلیدی رهبری در سازمانهاست.

## مبانی نظری

رهبری:

رهبران، کمیاب‌ترین منبع اساسی همه سازمان‌ها بوده و کارآمدی سازمانها در دنیای پیچیده کنونی که ویژگی بارز آن ظهور تغییرات نوپدید است، متضمن وجود رهبران شایسته است ((Mohtaram, Pakbaz, 2023)؛ لذا سازمانها به طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش می‌باشند؛ رهبرانی که قادرند در مواجهه با ناملازمات، متمرکز، با انگیزه و الهام بخش باشند (Mutsoli, Oginde, 2023). برای شناخت و آگاهی از مفهوم رهبری، ابتدا باید نمایی روشن از رهبرسازمانی و شاخص‌های آن ارائه کنیم. پر واضح است که مفهوم رهبری نیز همانند هر پدیده‌ای دیگر ماهیتی پویا دارد، بنابراین

امری اکتشافی نیست بلکه مهارتی است که می توان آنرا آموخت. اغلب تعاریف مربوط به رهبری شامل روندی است که به موجب آن نفوذ عمدی بر افراد دیگر اعمال می شود، مانند راهنمایی، تعیین ساختار، تسهیل فعالیتها و روابط در یک گروه یا سازمان و امثال این موارد که تنوع تعاریف، نشان از تفاوت زاویه دید محققان به مقوله رهبری است، با این وجود، به نظر می رسد اکثر دانشمندان و دست اندرکاران علوم رفتاری در یک مسئله مهم اشتراک نظر دارند. آنها همگی معتقدند که رهبری یک پدیده واقعی است که برای اثربخشی سازمانها مهم است (Yukl, Gardner, 2020). عنصر رهبری یک "محرک اصلی" است که برای اجرای تصمیمات مهم و راهبردی تلاش می کند. رهبران و مدیران در عصر کنونی برای اینکه بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش هدایت و رهبری کنند علاوه بر خودمختاری که عنصر اصلی توانمندسازی رهبری است (Maran et al., 2021)، به روشها و مهارت های جدیدتری نیازمند هستند.

خود-رهبری:

اصطلاح خود-رهبری<sup>۱</sup> برای نخستین بار توسط Charles Manz (1986) مطرح گردید. مفهوم خود-رهبری به عنوان فرایند نفوذ بر خود برای به حرکت در آوردن خود، به منظور دست یابی به نتیجه مورد انتظار در نظر گرفته می شود (Manz, & Neck, 2009). از آنجائیکه نظریه خودتنظیمی و نظریه شناختی- اجتماعی اساس و بنیان خود-رهبری را تشکیل می دهند ((Tang et al., 2021)، بر همین مبنا خودرهبری، تمرینی آگاهانه جهت کنترل افکار، رفتار و احساسات درونی است و فرد را در نیل به اهداف زندگی یاری می نماید. خود-رهبری، ضمن اشاره به رفتارها و افکار خود-تأثیرگذار، با هدف افزایش عملکرد، ابزاری مهم برای موفقیت سازمانی است (DuPlessis, 2019). در حال حاضر مزیت رقابتی بسیاری از سازمانهای پیشرو، در نیروی انسانی توانمندی می باشد که رسالت استفاده بهینه از سایر منابع را بر عهده دارند. رویکردهای خودتوسعه ای، دستیابی به نیروی انسانی متخصص و متعهد را یک ارزش می دانند و در تلاش هستند فرهنگی را در سازمان نهادینه سازند که یکایک افراد سازمان بتوانند بر اساس رسالت و چشم انداز توسعه ای فردی و سازمانی، به توسعه و توانمندسازی خود پردازند. یکی از بارزترین توانمندیهای قابل توسعه در نیروی انسانی، توانمندی خود-رهبری است چرا که خود-رهبری به طور بالقوه می تواند خلاقیت و نوآوری ((Najafi Nezhad et al., 2021 و همچنین موفقیت شغلی کارکنان سازمان را در پی داشته باشد. از سویی دیگر در تبیین و تمهید سازمان خودتوسعه گر می توان خود-رهبری را از یک سازوکار روان شناختی به سوی یک نظام نهادی و سازمانی توسعه و بالندگی سوق داد؛ که این امر موجب نهادینه شدن فرهنگی مبتنی بر مسئولیت پذیری هرچه بیشتر افراد در فرایند توسعه و بالندگی شان می گردد و بدین طریق، می توان زمینه توسعه پایدار منابع و سرمایه های انسانی و برخورداری مداوم از سرمایه های انسانی چابک و رشدیابنده را در سازمان فراهم نمود.

<sup>1</sup> - self-leadership

سازمان غیردولتی<sup>۱</sup>:

سازمان مجموعه‌ای هدفمند است که پیرو یک نظام (سیستم) است، و دارای مرزها و حدودی مشخص است که آن را از محیط پیرامونی خود جدا می‌سازد (Douma & Schreuder, 2017)؛ بر همین اساس سازمان غیر دولتی به سازمانی گفته می‌شود که به طور مستقیم بخشی از ساختار دولت به‌شمار نمی‌آید و با سرمایه‌های شخصی افراد و اساس نامه مدون تأسیس و اداره می‌شود. این سازمان‌ها در جذب و پرورش نیروی انسانی، بر مبنای اهداف و چشم انداز خود عمل می‌نمایند؛ در عصر حاضر نیروی انسانی با ارزش و دانش مدار، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمانها و کمیاب‌ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروز است، اما متأسفانه موضوعاتی مانند خودرهبی، استقلال، انگیزش، تسلط بر سرنوشت سازمان، هم هویتی با طرح‌ها و برنامه‌ها، حتی با درک اهمیتشان، توسط بسیاری از مدیران سازمانهای غیردولتی، دنبال نمی‌گردد و تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، وابسته سازی بیش از حد کارکنان به مدیران و مواردی از این دست، توانمندسازی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری را در این سازمانها تهدید می‌کند.

مدل<sup>۲</sup>

مدل بازنمایی یک سیستم با استفاده از عوامل تشکیل دهنده و الگوی روابط علی میان عوامل است. مفهوم مدل یکی از مفاهیم اساسی فلسفه علم<sup>۳</sup> و معرفت‌شناسی<sup>۴</sup> معاصر است. به عبارت دیگر، یک مدل، نمایشی از واقعیت‌ها است که در آن سیستم‌ها به دلیل تعامل درونی اجزا با یکدیگر و تعامل برونی آنها با محیط، پیوسته رفتارهای مختلف و گاه پیچیده‌ای دارند؛ که این گوناگونی و پیچیدگی رفتارهای یک سیستم، پژوهشگران این عرصه را بر آن می‌دارد که برای درک پیچیدگی و تشریح یا پیش‌بینی این رفتارها، بر اساس متغیرها و پارامترهای مورد نظر، مدل‌ها را طراحی و با به کارگیری و انجام تغییراتی در آن، نتایج را بررسی کنند.

اولین کسی که مدل خود-رهبری مدرن را طراحی نمود (Manz, 1986) بود (شکل ۳). بر اساس این مدل، او خود-رهبری را سفری به سوی کشف خود<sup>۵</sup> و خودرضایتی<sup>۶</sup>، روشی برای تأثیرگذاری بر خود، تکنیکی برای خودکارآمدی، منبع کنترل رفتاری و حتی فرایند خودکفایی<sup>۷</sup> توصیف کرد. چارچوب نظری خود رهبری که توسط (Manz, 1986) مطرح شد به طور اخص مبتنی بر مفهوم گسترده‌تری از تئوری کنترل است. بدین معنی که، یک فرد یا گروه، با درک موقعیت خود، وضعیت فعلی را با استانداردهای تعیین شده مقایسه می‌کند؛ سپس فاصله بین وضع موجود و وضعیت مطلوب را مشخص نموده و با اعمال رفتاری مناسب در جهت کاهش اختلاف با حالت استاندارد کوشش می‌کند. نهایتاً با ارزیابی تأثیر رفتار جدید، به عنوان بازخورد، در صدد ادراک از وضعیت ادغام شده بر می‌آید و بدین گونه چرخه خود تنظیمی از نو آغاز می‌شود. بر اساس این مدل، حوزه خود-رهبری تا آنجایی گسترش می‌یابد که افراد و گروه‌ها نه تنها مقررات و استانداردهای بیرونی را بپذیرند، بلکه استانداردهای داخلی را نیز ایجاد کنند (Stewart et al., 2011).

1 - Non-governmental organization

2 - Model

3 - Philosophy of Science

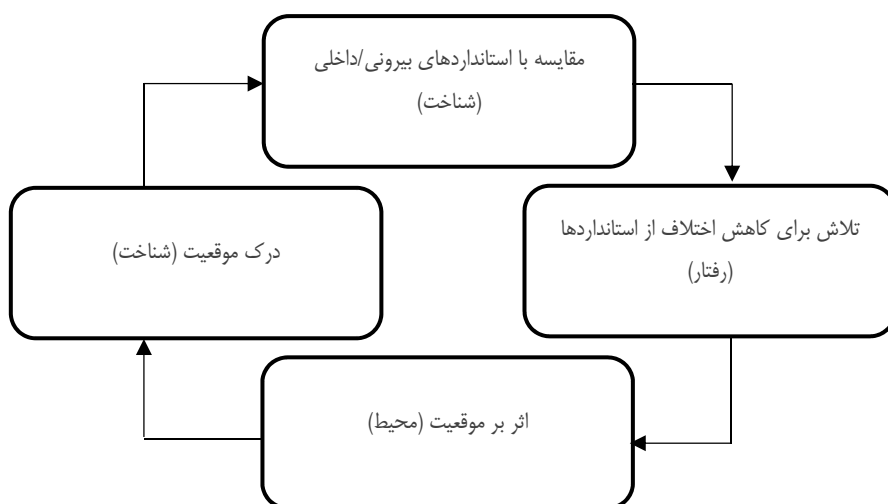
4 - Epistemology

5 - Self-Discovery

6 - Self-Satisfaction

7 - Self-Sufficiency





شکل شماره ۱: چارچوب نظری خود-رهبری (Manz,1986)

### پیشینه پژوهش

بیش از سه دهه است که خود-رهبری و فرایند ایجاد و توسعه آن یکی از دغدغه‌های اندیشمندان حوزه مدیریت و رهبری است. این امر موجب انجام پژوهش‌های گسترده بین‌المللی و داخلی جهت تبیین مفهوم، رویکردها و حوزه‌های تاثیرگذار خود-رهبری، گردیده است. از آن جمله به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش استراتژیهای خود-رهبری بر خلاقیت کارکنان با میانجی موفقیت شغلی، Shamkhani, Kazemi Laegh (2023) نهایتاً به این نتیجه رسیدند که وضعیت خود-رهبری، موفقیت شغلی و خلاقیت کارکنان بالاتر از میانگین بوده و تقریباً در وضعیت نسبتاً خوبی قرار دارد. استراتژی خود-رهبری بر خلاقیت با نقش میانجی موفقیت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معنا-داری دارد.

در پژوهشی با عنوان خود-رهبری پشتوانه توانمندسازی، Klosel (2022) به این نتیجه رسید که توانمندسازی رهبری را نه تنها باید به عنوان اعطای آزادی عمل در تصمیم‌گیری و اقدام تلقی کرد، بلکه باید آگاهانه از نقش پشتیبانی در توسعه و عملکرد الگو گونه رهبران نیز استفاده کرد. بدین منظور باید به طور مداوم مهارت‌های خود-رهبری آن‌ها را نیز توسعه داد.

در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر استراتژی‌های خود-رهبری بر باورهای خودکارآمدی عمومی Proios et al. (2020) به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های خود-رهبری به بهبود خودکارآمدی عمومی شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های سازمانی کمک می‌کنند. تعیین هدف خود، پاداش خود، تنبیه خود و پاداش طبیعت به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های قوی دریافت شد.

در پژوهشی با عنوان چرا خود-رهبری مهم است، Brownin (2018) به این نتیجه رسید که رهبران سازمانی حساسیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان خود، مانند تنوع و مدیریت استعداد، دارند. این رهبران باید بتوانند در نقاط ضعف و قوت خود تأمل کرده و آنها را به فرصت‌های یادگیری تبدیل کنند. با این حال یادگیری فقط زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که یک رهبر با کمال میل و صداقت نقص‌های خود را پذیرفته و در جهت رفع آنها کوشش نماید.

بر اساس پژوهش‌های انجام شده خارجی و داخلی، بیشترین حوزه مداخله‌ای مطالعات خود-رهبری بر روی مؤلفه‌های "خود-انگیزی، خود-هدایتی، خود-کارآمدی، تغییر سازمانی و استراتژی‌های خود-رهبری" بوده است که هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای زیرمؤلفه‌هایی قابل توجه در مطالعات خود-رهبری می‌باشند.

علی‌رغم همه مطالعات خارجی و داخلی، کماکان به نظر می‌رسد که در برخی جنبه‌ها شکاف مطالعاتی وجود دارد. از جمله این شکافها عدم توجه کافی به مقوله آموزش در توسعه مفهوم خود-رهبری است. با عنایت به شکاف مطالعاتی فوق‌الذکر در زمینه خود-رهبری پژوهشگر برآن شده است تا با انجام این پژوهش ترکیبی اکتشافی، ضمن ارائه مدل جدید خود-رهبری سازمانی جایگاه آموزش در توسعه مفهوم خود-رهبری را تبیین نماید.

## اهداف پژوهش

هدف از انجام این پژوهش ترکیبی اکتشافی عبارت است از:

ارائه مدل خود-رهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی

همچنین اهداف فرعی مترتب بر انجام این پژوهش عبارتند از:

۱. بررسی اعتبارمدل طراحی شده خود-رهبری سازمانی در شرکت بیمه معلم

۲. احصاء راهبردهای لازم جهت ایجاد و توسعه خود-رهبری سازمانی

## روش‌شناسی پژوهش

استراتژی به کار گرفته شده در پژوهش حاضر، بر اساس نظریهٔ برخاسته از داده‌ها و رویش نظریه‌هاست (داده بنیاد اشتراوس و کوربین)؛ این استراتژی روشی است فرآیند محور که منتهی به تولید نظریه می‌شود به عبارت دیگر تولید نظریه از داده‌ها. در واقع این استراتژی به جای بررسی ادبیات پژوهش و آزمون نظریه تدوین شده، در پی ایجاد نظریه از طریق تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده است.

جامعه مشارکت کنندگان (بخش کیفی) و جامعه آماری (بخش کمی) پژوهش حاضر شامل دو بخش می‌باشد؛ در بخش کیفی پژوهش از نظرات خبرگان و مدیران ارشد (به تعداد ۳۲ نفر، ۷ زن و ۲۵ مرد) که در سال ۱۴۰۲ در شرکت بیمه معلم، دارای تخصص در زمینه موضوع پژوهش می‌باشند. استفاده شد که در نهایت منجر به استخراج و شناسایی متغیرها گردید. در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری، مدیران و کارکنان بیمه معلم به تعداد ۷۲۰ نفر بودند که اندازه نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۵۱ نفر تعیین گردید. در این بخش نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با تعداد ۱۸ نفر (۵ نفر زن و ۱۳ نفر مرد) از خبرگان شرکت بیمه معلم مصاحبه گردید. نمونه‌گیری از شرکت کنندگان در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف، استخراج و تجزیه و تحلیل مؤلفه‌ها به حد اشباع نظری<sup>۱</sup> رسید. همچنین جهت گردآوری اطلاعات در بخش کمی پژوهش، با استفاده از مؤلفه‌های احصاء شده از خروجی حاصل از مراحل سه گانه کدگذاری، پرسشنامه‌ای تدوین و به صورت آنلاین در اختیار جامعه آماری

1 - theoretical saturation

بخش کمی پژوهش قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، در نظریه داده بنیاد، سازوکاری تعبیه گردیده تا مفاهیم، شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند لذا داده‌های جمع آوری شده در بخش کیفی این پژوهش نیز، سیر تکاملی خود را تا رسیدن به یک تئوری، بر اساس مراحل کد گذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی طی نمودند به نحوی که پژوهشگر با انتخاب مؤلفه‌ها ضمن تبدیل آنها به مقوله‌ها (خلاصه کردن داده‌ها) و تجمیع و تبیین ارتباط متقابل مقوله‌ها، با کنار هم قرار دادن این مقوله‌ها حول یک مقوله مرکزی، فرایند نیل به یک تئوری نظام مند را نهایی نمود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی پژوهش، از برازش مدل بر اساس مدل معادلات ساختاری، از طریق نرم افزار Smart-PLS استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

پس از رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه نیمه ساختار یافته و طی فرایند مقایسه دائمی داده‌ها و پاسخ‌های ارائه شده به سئوالات مصاحبه، موارد ذیل احصاء گردید.

#### جدول شماره ۴: یافته‌ها

| یافته‌ها  | سئوالات   |
|---|---|
| اثربخشی رهبری فردی کارکنان                          | ۱- خود-رهبری فردی و سازمانی چگونه بوجود می‌آیند؟  |
| اثربخشی رهبری در سازمان                             | ۲- چه مفاهیمی در ارتقاء خود-رهبری فردی و سازمانی مؤثر هستند؟  |
| اثربخشی خود-رهبری کارکنان در سازمان                 | ۳- نقش و جایگاه خود-رهبری در فرهنگ سازمانی چیست؟  |
| ارتقاء خودانگیزی کارکنان                            | ۴- وجود چه عواملی توسعه خود-رهبری در سازمان را تسریع می‌نمایند؟   |
| ارتقاء خودهدایتی کارکنان                            |   |
| ارتقاء خود کارآمدی کارکنان                          |   |
| ارتقاء تغییر سازمانی                                |   |
| اعتماد به نفس                                       | ۱- از نشانه‌های خود-رهبری فردی و سازمانی چند نمونه نام ببرید.   |
| خودمختاری   | ۲- مهم‌ترین خصوصیات افراد خودرهبر چه مفاهیمی هستند؟   |
| اخلاق   | ۳- به نظر شما بسترهای لازم برای ایجاد و توسعه خود-رهبری فردی و سازمانی  |
| خودنگری   | چه مفاهیمی هستند؟   |
| خودآگاهی  |   |
| خودمسئولیت پذیری                                    |   |
| خلاقیت و نوآوری                                     |   |
| خودشناسی  | ۱- وجود چه خصوصیات خود-رهبری فردی و سازمانی را محقق می‌نمایند؟  |
| خودپاداشی   | ۲- به نظر شما تاثیرگذارترین عوامل بر ایجاد مهارت خود-رهبری چیست؟  |
| خودتنبیهی   | ۳- وجود چه عواملی در سازمان موجب توسعه خود-رهبری می‌گردند؟  |
| خودهدف گذاری  | ۴- رهبران یک سازمان چگونه موجبات ایجاد و توسعه خود-رهبری را فراهم می‌نمایند؟  |
| خودتنظیمی   |   |
| خودراهنمایی   |   |
| خودارزیابی  |   |
| حقوق و تکالیف شغلی                                  |   |
| نظارت و ارزیابی                                     |   |
| آموزش خودنگری اثربخش در سازمان به کارکنان           | ۱- به نظر شما مهمترین اصل در توسعه فردی و سازمانی چیست؟ ۲- به نظر شما رهبر یک سازمان چگونه می‌تواند در ایجاد و توسعه خود-رهبری فردی و سازمانی |
| آموزش خودآگاهی اثربخش در سازمان به کارکنان          | اثربخش باشد؟ ۳- به نظر شما آموزش چه مهارتهایی در ایجاد و توسعه خود-   |
| آموزش خودهدف گذاری اثربخش در سازمان به کارکنان      | رهبری فردی و سازمانی مؤثر هستند؟ ۴- به نظر شما جهت ترغیب افراد برای   |
| آموزش خودتنظیمی اثربخش در سازمان به کارکنان         | آموزش خود-رهبری چه اقداماتی باید انجام پذیرد؟   |
| آموزش خودراهنمایی اثربخش در سازمان به کارکنان       |   |
| آموزش خودارزیابی اثربخش در سازمان به کارکنان        |   |
| آموزش انجام تکالیف شغلی اثربخش در سازمان به کارکنان |   |

|   |   |
|---|---|
| مهیا کردن بستر ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان         | ۱- به نظر شما مهمترین نتایج آموزش خود-رهبری در یک سازمان در سطح فردی، چه مفاهیمی هستند؟ ۲- به نظر شما مهمترین نتایج آموزش خود-رهبری در یک سازمان در سطح سازمانی چه مفاهیمی هستند؟ |
| آگاهی‌بخشی به کارکنان در مورد نتایج خود-رهبری سازمانی |   |
| افزایش عملکرد فردی کارکنان                            |   |
| افزایش عملکرد سازمانی کارکنان                         |   |
| افزایش وابستگی سازمانی کارکنان در سازمان              |   |
| ارتقاء و تعمیق فرهنگ سازمانی                          |   |
| ارتقاء سطح کارآفرینی سازمانی                          |   |

با توجه به نتایج استخراج شده در کدگذاری‌های سه گانه در روش پژوهش داده بنیاد، پدیده محوری پژوهش، مقوله خود-رهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی تعیین گردید. به همین ترتیب سایر مقوله‌های جانبی نیز طبق جدول شماره ۵ احصاء شد.

جدول شماره ۵: نتایج کدگذاری محوری و مقوله‌بندی کدها (مفاهیم)

| مقوله‌ها  | کدهای محوری   | مقوله‌ها                       | کدهای محوری                               |
|---|---|--------------------------------|---|
| تربیت عالی  | اثربخشی رهبری فردی کارکنان                            | شرایط مدخله‌گر                 | خودشناسی                                  |
|   | اثربخشی رهبری در سازمان                               |                                | خودپاداشی                                 |
|   | اثربخشی آموزش کارکنان در سازمان                       |                                | خودتنبیهی                                 |
|   | توسعه خودانگیزی کارکنان                               |                                | خودهدف گذاری                              |
|   | توسعه خودهدایتی کارکنان                               |                                | خود تنظیمی                                |
|   | توسعه خود کارآمدی کارکنان                             |                                | خودراهنمایی                               |
| توسعه تغییر سازمانی                                   | خود ارزیابی   |                                |   |
| شرایط مدخله‌گر  | توسعه تغییر سازمانی                                   |                                | حقوق و تکالیف شغلی                        |
|   | خودشناسی  |                                | نظارت و ارزیابی                           |
|   | خودپاداشی   |                                | افزایش عملکرد فردی کارکنان                |
|   | خودتنبیهی   | افزایش عملکرد سازمانی کارکنان  |   |
|   | خودهدف گذاری  | افزایش وابستگی سازمانی کارکنان |   |
|   | خود تنظیمی  | ارتقاء و تعمیق فرهنگ سازمانی   |   |
|   | خودراهنمایی   | ارتقاء سطح کارآفرینی سازمانی   |   |
|   | خود ارزیابی   |                                |   |
|   | حقوق و تکالیف شغلی                                    |                                |   |
|   | نظارت و ارزیابی                                       |                                |   |
| پدیده محوری   | افزایش عملکرد فردی کارکنان                            | پدیده محوری                    | آموزش خود-رهبری در سطح فردی و سازمانی     |
|   | افزایش عملکرد سازمانی کارکنان                         |                                |   |
| شرایط زمینه‌ای  | اعتماد به نفس   | پدیده محوری                    | اعتماد به نفس                             |
|   | خودمختاری   |                                | خودمختاری                                 |
|   | اخلاق   |                                | اخلاق                                     |
|   | خودنگری   |                                | خودنگری                                   |
|   | خودآگاهی  |                                | خودآگاهی                                  |
|   | خودمسئولیت پذیری                                      |                                | خودمسئولیت پذیری                          |
|   | خلاقیت و نوآوری                                       |                                | خلاقیت و نوآوری                           |
|   | آموزش خودنگری اثربخش در سازمان به کارکنان             |                                | آموزش خودنگری اثربخش در سازمان به کارکنان |
| آموزش خودهدف گذاری اثربخش در سازمان به کارکنان        | آموزش خودهدف گذاری اثربخش در سازمان به کارکنان        |                                |   |
| آموزش خودتنظیمی اثربخش در سازمان به کارکنان           | آموزش خودتنظیمی اثربخش در سازمان به کارکنان           |                                |   |
| آموزش خودراهنمایی اثربخش در سازمان به کارکنان         | آموزش خودراهنمایی اثربخش در سازمان به کارکنان         |                                |   |
| آموزش خودارزیابی اثربخش در سازمان به کارکنان          | آموزش خودارزیابی اثربخش در سازمان به کارکنان          |                                |   |
| آموزش انجام تکالیف شغلی اثربخش در سازمان به کارکنان   | آموزش انجام تکالیف شغلی اثربخش در سازمان به کارکنان   |                                |   |
| مهیا کردن بستر ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان         | مهیا کردن بستر ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان         |                                |   |
| آگاهی‌بخشی به کارکنان در مورد نتایج خود-رهبری سازمانی | آگاهی‌بخشی به کارکنان در مورد نتایج خود-رهبری سازمانی |                                |   |

در بخش کمی پژوهش، برای شناسایی میزان ارتباط بین مقوله‌های احصاء شده با مقوله محوری پژوهش یعنی خود-رهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی، پرسشنامه‌ای به صورت آنلاین در اختیار هر کدام از نمونه‌های پژوهش قرار گرفت تا نظر کلی آنها در خصوص مقوله‌های مدل و میزان ارتباط آنها با پدیده محوری مدل پژوهش مشخص شود. از آنجائیکه جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پرسشنامه حاصل از بخش کیفی پژوهش، از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS و نرم افزار Smart\_PLS استفاده گردید؛ لذا بررسی مدل نظری ارائه

شده در ۲ مرحله شامل مرحله بررسی «مدل اندازه گیری» (برای بررسی مدل اندازه گیری، از وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون استفاده می‌شود) و مرحله بررسی «مدل ساختاری» (برای بررسی مدل ساختاری، از ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون استفاده می‌گردد) انجام گردید. در مرحله‌ی بررسی مدل اندازه گیری پژوهش، تعیین گردید که آیا متغیرهای پژوهش توسط متغیرهای مشاهده شده به درستی اندازه گیری شده‌اند؟ یا اندازه گیری دقیقی صورت نگرفته است؟ برای انجام این کار از روش «اعتبار سازه» استفاده شد که در آن از شاخص اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده گردید. در بخش بررسی اعتبار همگرایی باید هر یک از بارهای عاملی معنادار، یعنی بزرگتر یا مساوی ۰/۵۰ باشند. همچنین در بخش اعتبار افتراقی، کوارینانس بین هر جفت از متغیرها نباید بیشتر از ۰/۹۰ باشد. در جدول شماره ۶ نتایج روایی همگرایی نشان داده شده است.

جدول شماره ۶ نتایج روایی همگرایی فاکتورهای مربوط به مقوله‌های مدل پژوهش

| مقوله‌ها        | فاکتورها                   | بار   | آماره t | نتیجه   |
|-----------------|----------------------------|-------|---------|---------|
| شرایط علی       | اثربخشی رهبری فردی کارکنان | ۰/۰۶۴ | ۱۱/۴۱۶  | معنادار |
|                 | اثربخشی رهبری در سازمان    | ۰/۰۷۳ | ۸/۴۱۶   | معنادار |
|                 | اثربخشی آموزش کارکنان در   | ۰/۰۸۴ | ۳/۵۲۲   | معنادار |
|                 | توسعه خودآنگیزی کارکنان    | ۰/۰۹۳ | ۹/۵۱۷   | معنادار |
|                 | توسعه خودهدایتی کارکنان    | ۰/۰۷۱ | ۵/۲۱۳   | معنادار |
|                 | توسعه خودکارآمدی کارکنان   | ۰/۰۶۸ | ۱۳/۰۱۲  | معنادار |
|                 | توسعه تغییر سازمانی        | ۰/۰۷۷ | ۸/۶۱۴   | معنادار |
| شرایط مداخله‌گر | خودشناسی                   | ۰/۰۸۴ | ۶/۲۵۶   | معنادار |
|                 | خودپاداشی                  | ۰/۰۷۲ | ۱۰/۲۵۷  | معنادار |
|                 | خودتنبیهی                  | ۰/۰۸۸ | ۷/۲۱۴   | معنادار |
|                 | خودهدف گذاری               | ۰/۰۶۵ | ۵/۶۹۳   | معنادار |
|                 | خود تنظیمی                 | ۰/۰۵۹ | ۱۲/۷۸۹  | معنادار |
|                 | خودراهنمایی                | ۰/۰۷۴ | ۹/۶۳۲   | معنادار |
|                 | خود ارزیابی                | ۰/۰۷۷ | ۱۷/۱۲۳  | معنادار |
|                 | حقوق و تکالیف شغلی         | ۰/۰۶۶ | ۴/۲۸۸   | معنادار |
|                 | نظارت و ارزیابی            | ۰/۰۸۴ | ۷/۳۶۳   | معنادار |
|                 | آموزش خود-رهبری در سطح     | ۰/۰۷۸ | ۹/۷۰۳   | معنادار |
| شرایط زمینه‌ای  | اعتماد به نفس              | ۰/۰۶۴ | ۶/۵۵۹   | معنادار |
|                 | خودمختاری                  | ۰/۰۷۷ | ۱۱/۳۹۷  | معنادار |
|                 | اخلاق                      | ۰/۰۶۵ | ۴/۶۱۶   | معنادار |
|                 | خودنگری                    | ۰/۰۷۱ | ۵/۵۶۳   | معنادار |
|                 | خودآگاهی                   | ۰/۰۸۳ | ۳/۸۷۴   | معنادار |
|                 | خودمسئولیت پذیری           | ۰/۰۷۹ | ۱۳/۲۳۷  | معنادار |
|                 | خلاقیت و نوآوری            | ۰/۰۶۱ | ۹/۷۰۱   | معنادار |
| راهبردها        | آموزش خودنگری اثربخش در    | ۰/۰۷۳ | ۴/۲۶۵   | معنادار |
|                 | آموزش خودآگاهی اثربخش      | ۰/۰۶۵ | ۷/۴۳۲   | معنادار |
|                 | آموزش خودهدف گذاری اثربخش  | ۰/۰۸۵ | ۱۲/۲۳۵  | معنادار |

|         |        |       |                                |         |
|---------|--------|-------|--------------------------------|---------|
| معنادار | ۳/۸۸۴  | ۰/۰۶۲ | آموزش خودتنظیمی اثربخش در      | پیامدها |
| معنادار | ۹/۵۱۵  | ۰/۰۶۳ | آموزش خودراهنمایی اثربخش در    |         |
| معنادار | ۴/۵۵۳  | ۰/۰۷۸ | آموزش خودارزیابی اثربخش در     |         |
| معنادار | ۸/۴۲۱  | ۰/۰۸۶ | آموزش انجام تکالیف شغلی        |         |
| معنادار | ۱۲/۵۴۲ | ۰/۰۵۲ | مهیا کردن بستر ارتقای خلاقیت و |         |
| معنادار | ۸/۳۱۳  | ۰/۰۷۴ | آگاهی بخشی به کارکنان در مورد  |         |
| معنادار | ۷/۴۱۵  | ۰/۰۶۵ | افزایش عملکرد فردی کارکنان     |         |
| معنادار | ۹/۳۲۳  | ۰/۰۷۸ | افزایش عملکرد سازمانی کارکنان  |         |
| معنادار | ۳/۴۷۹  | ۰/۰۶۳ | افزایش وابستگی سازمانی کارکنان |         |
| معنادار | ۱۶/۷۸۶ | ۰/۰۵۷ | ارتقاء و تعمیق فرهنگ سازمانی   |         |
| معنادار | ۴/۷۲۲  | ۰/۰۸۳ | ارتقاء سطح کارآفرینی سازمانی   |         |

همانگونه که در جدول شماره ۶ مشاهده می شود همه مقوله ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای بارعاملی بالای ۰/۵۰ می باشند. از سوی دیگر مبنای معناداری گویند ها، بزرگتر بودن عدد معناداری از مقدار  $\pm 1/96$  است که نشانگر معنادار بودن بارهای عاملی است. شاخص های برازندگی مدل به صورت زیر به دست آمد:

| CMIN      | مدل                | NPAR  | CMIN   | DF | P     | CMIN/DF |
|-----------|--------------------|-------|--------|----|-------|---------|
|           | پیش فرض، اشباع شده | ۲۳    | ۸۱,۹۳۷ | ۶۱ | ۰,۰۵۲ | ۱,۳۴۳   |
| مدل مستقل | ۹۵                 | ۰,۰۰۰ | ۰      |    |       |         |
|           | مدل مستقل          | ۱۷    | ۶۳,۶۳۹ | ۴۲ | ۰,۰۰۰ | ۱,۵۱۵   |

| مقایسه های پایه | مدل     | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI   |
|-----------------|---------|------------|----------|------------|----------|-------|
|                 | پیش فرض | ۰,۹۲۷      | ۰,۹۰۳    | ۰,۸۹۸      | ۰,۹۳۴    | ۰,۹۱۱ |
| اشباع شده       | ۱,۰۰۰   |            | ۱,۰۰۰    |            | ۱,۰۰۰    |       |
| مدل مستقل       | ۰,۰۰۰   | ۰,۰۰۰      | ۰,۰۰۰    | ۰,۰۰۰      | ۰,۰۰۰    |       |

| اندازه گیری های تعدیل شده | مدل     | PRATIO | PNFI  | PCFI  |
|---------------------------|---------|--------|-------|-------|
|                           | پیش فرض | ۰,۵۱۲  | ۰,۶۰۳ | ۰,۵۲۴ |
| اشباع شده                 | ۰,۰۰۰   | ۰,۰۰۰  | ۰,۰۰۰ |       |
| مدل مستقل                 | ۱,۰۰۰   | ۰,۰۰۰  | ۰,۰۰۰ |       |

| RMSEA     | مدل     | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|-----------|---------|-------|-------|-------|--------|
|           | پیش فرض | ۰,۰۳۹ | ۰,۱۸۳ | ۰,۱۳۵ | ۰,۰۳۶  |
| مدل مستقل | ۰,۰۴۳   | ۰,۲۱۴ | ۰,۲۲۶ | ۰,۰۰۰ |        |

| HOELTER | مدل       | HOELTER | HOELTER |
|---------|-----------|---------|---------|
|         |           | پیش فرض | ۰,۰۵    |
|         | مدل مستقل | ۲۹۳     | ۳۵۸     |
|         |           | ۷       | ۸       |

در خروجی برازش مدل، شاخص CMIN/DF برابر با ۱/۵۱۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش تطبیقی بیشتر از ۹۰ درصد و شاخص‌های اقتصادی نیز بزرگتر از ۰/۵ هستند. همچنین شاخص RMSEA نیز ۰/۰۴۳ شد که کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین مدل ساختاری پژوهش تأیید گردید.

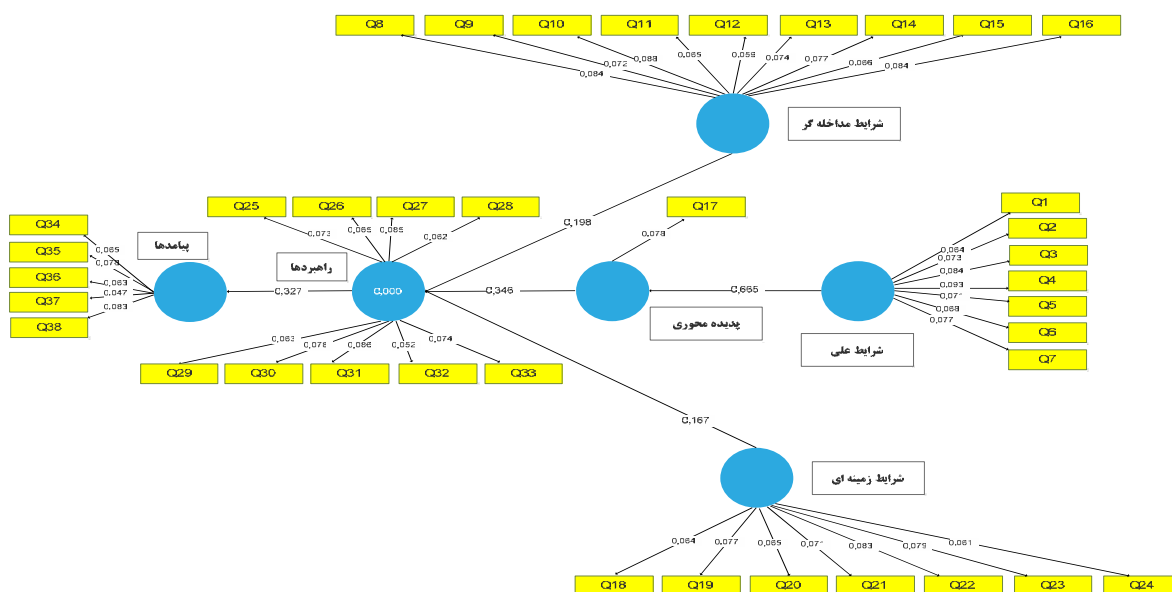
جدول شماره ۷ ماتریس همبستگی مقوله‌های مدل پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این ماتریس از آنجا که همبستگی بین مقوله‌های مدل کمتر از عدد ۰/۹۰ است، عدم همپوشانی بین مقوله‌های مدل پژوهش تأیید شد.

جدول شماره ۷ ماتریس همبستگی مقوله‌های مدل

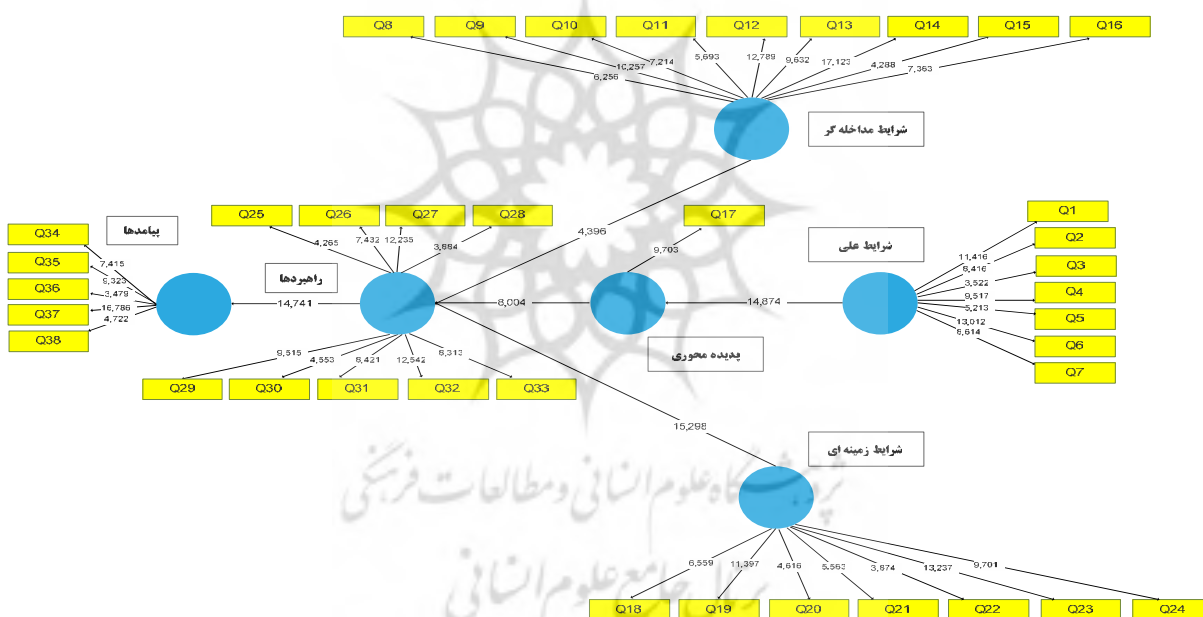
| ردیف | متغیرها         | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     | ۶ |
|------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| ۱    | شرایط علی       | ۱     |       |       |       |       |   |
| ۲    | شرایط زمینه‌ای  | ۰/۲۶۸ | ۱     |       |       |       |   |
| ۳    | پدیده محوری     | ۰/۱۳۹ | ۰/۲۴۵ | ۱     |       |       |   |
| ۴    | شرایط مداخله‌گر | ۰/۱۴۷ | ۰/۱۱۵ | ۰/۱۴۶ | ۱     |       |   |
| ۵    | راهبردها        | ۰/۲۱۹ | ۰/۳۴۶ | ۰/۳۹۸ | ۰/۲۶۴ | ۱     |   |
| ۶    | پیامدها         | ۰/۳۶۷ | ۰/۲۰۸ | ۰/۰۹۱ | ۰/۴۳۵ | ۰/۳۶۵ | ۱ |

با توجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، مدل اندازه‌گیری پژوهش تأیید شد.

در بررسی مدل ساختاری پژوهش جهت برازش آن، نیازمند تحلیل مسیر هستیم. در تحلیل مسیر، روابط بین مقوله‌ها در یک جهت جریان می‌یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شوند. شکل‌های ۴ و ۵، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل پژوهش را نشان می‌دهند.



شکل شماره ۴: مدل ساختاری (کمی) پژوهش در حالت استاندارد



شکل شماره ۵: مدل ساختاری (کمی) پژوهش در حالت معناداری (آماره t)

برای تأیید یا رد مسیرها و روابط بین متغیرها از آزمون تی-استیودنت استفاده شده است. در این آزمون اگر مقدار آماره t بزرگتر از  $\pm 1/96$  باشد، مسیر مربوطه در سطح خطای ۰/۰۵ تأیید می‌شود. لذا مقادیر t مسیرهای موجود در مدل در حالت معناداری نشان می‌دهد مسیرهای مدل معنادار هستند. به منظور بررسی کیفیت مطلوب یا اعتبار مدل، از شاخص بررسی اشتراکی و شاخص بررسی اعتبار افزونگی بهره گرفته شد. در جدول شماره ۸ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به مقوله‌های مدل آورده شده است.

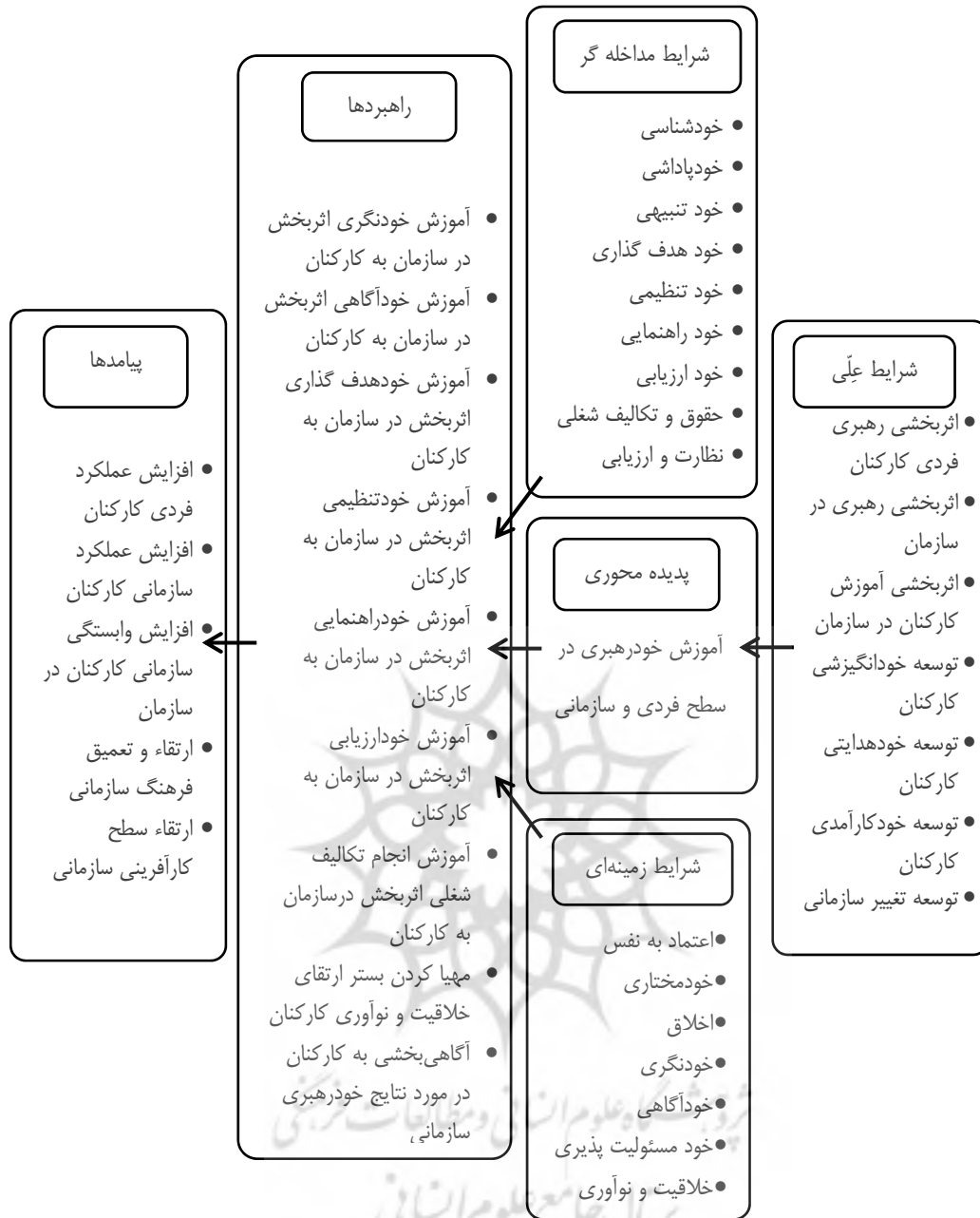


## جدول شماره ۸: شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص افزونگی (CV Red)

| CV Red | CV Com | متغیر           |
|--------|--------|-----------------|
| ۰/۲۱۶  | ۰/۲۱۶  | شرایط علی       |
| ۰/۳۲۳  | ۰/۳۲۳  | شرایط زمینه‌ای  |
| ۰/۴۳۷  | ۰/۴۳۷  | پدیده محوری     |
| ۰/۱۱۶  | ۰/۱۱۶  | شرایط مداخله‌گر |
| ۰/۲۵۹  | ۰/۲۵۹  | راهبردها        |
| ۰/۱۷۴  | ۰/۱۷۴  | پیامدها         |

به استناد جدول شماره ۸، شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشند و این امر نشانگر اعتبار مدل می‌باشد.





شکل شماره ۶: مدل بومی خودرهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه هدف غایی در این پژوهش، فراهم نمودن فضایی برای درک عمیق پدیده خود-رهبری به عنوان یک استراتژی پیشرفت، جهت توسعه فردی و سازمانی است، لذا پژوهشگر بر این باور است که نظریه حاصل در این پژوهش، به عنوان یک فرایند، مورد تأکید است؛ یعنی سعی بر این است که به جای یک فرآورده تکمیل شده، آن را موجودیتی پیوسته در حال تکوین، تلقی نمائیم؛ لذا بر اساس یافته‌های این پژوهش، مقوله محوری احصاء شده، آموزش خود-رهبری در سطح فردی و سازمانی می‌باشد. چرا که این مفهوم در بررسی تمامی داده‌ها به عنوان یک مقوله اساسی به دفعات بیان می‌گردد.

شرایط علی (سبب ساز): در تبیین شرایط علی احصاء شده، مهارت رهبری فردی در یک سازمان نه تنها توانایی درک و به کارگیری استعدادهای درونی و استفاده از شهود برای هدایت خود است بلکه به معنای توانایی هدایت رفتارهای فردی در راستای فرهنگ سازمانی است. از سویی دیگر، عملکرد اثربخش رهبری در سازمان با ترسیم چشم انداز و ایجاد انگیزه در کارکنان از شرایط علی مهم در ایجاد خودرهبری سازمانی است؛ همچنین مقوله آموزش به شرط تداوم و اثربخش بودن آن به همراه توسعه خودانگیزی، خودهدایتی و خودکارآمدی از علل اساسی خودرهبری به شمار می آید. نهایتاً اینکه وجود عزم در اذهان رهبران سازمان (عزم به معنی پشتکار و اشتیاق به سمت اهداف بلند مدت سازمان) جهت تغییر سازمانی از مقوله های اساسی در این بخش می باشد. شرایط علی احصاء شده در این پژوهش با نتایج پژوهش های (Manz, 1986)، (Browning, 2018)، (Daud, 2020)، (Muller & Niessen, 2019) همخوانی دارد.

شرایط زمینه ای: مفاهیم احصاء شده در این بخش جملگی اکتسابی هستند؛ یعنی اینکه می توان با آموزش اثربخش (تمرین و تکرار) آن ها را توسعه داد. در این بین، مفهوم اعتماد به نفس یکی از ویژگی های روانی است که شخص به دلیل تجربه های قبلی و با توجه به توانایی ها و استعداد های خود، به کامیابی<sup>۱</sup> خود در فرایند انجام امور، اعتماد و باور دارد. مؤلفه تاثیرگذار دوم، خودمختاری است که اساساً نوعی گرایش فطری جهت ابراز تمایلات و به کار بردن استعدادها، قابلیت ها و غلبه نمودن بر چالش ها است؛ این مؤلفه در همراهی با مؤلفه هایی چون خودمسئولیت پذیری و خلاقیت و نوآوری نقشی اساسی در انجام اثربخش وظایف سازمانی توسط فرد ایفا می کند؛ که همین امر زمینه ساز خود-رهبری سازمانی است. شرایط زمینه ای احصاء شده در این پژوهش با نتایج پژوهش های (Daud, 2020)، (Shamkhani & Kazemi Laegh, 2023).

شرایط مداخله گر: به نظر می رسد که این شرایط به صورت اقتضایی و در یک حالت بایستگی<sup>۲</sup> و ضرورت ظاهر می شوند و با تاثیرگذاری مستقیم بر مقوله محوری در ایجاد و توسعه راهبردها نقش اساسی را ایفا می نمایند. مفهومی احصاء شده خودشناسی در این پژوهش به معنی شناخت کامل و عمیق از باورها<sup>۳</sup>، عقاید، استعدادها و توانایی های درونی خود فرد می باشد با بکارگیری این مهارت فرد به یک درک درست از خود (شناخت احساسات، نیازها، مقصد و ارزش های فردی) می رسد؛ لذا اهمیت خودشناسی و بکارگیری آن در نیل به مقوله محوری خود-رهبری بسیار با اهمیت جلوه می کند. از سویی دیگر دو مفهوم خودپاداشی و خودتنبیهی در کنار هم، یک بستر قضاوتگری را در روند زندگی فردی ایجاد می نمایند که فرد با استفاده صحیح و به موقع از این مهارت ها می تواند عملکرد خود را بهبود داده و در مسیر خودارزیابی مداوم قدم بردارد. شرایط مداخله گر احصاء شده در این پژوهش با نتایج پژوهش های (Proios & et al., 2020) و (Klosel, 2022) همخوانی دارد.

راهبردها: در تبیین راهبردهای احصاء شده جهت نیل به مقوله محوری پژوهش، آموزش خودنگری اهمیتی ویژه و بارز دارد چرا که با نگرش فرد به درون خود می تواند با مشاهده اندیشه ها و احساسات خود در روند زندگی فردی و اجتماعی خود، به بررسی و ثبت ادراکها، افکار و احساسات شخصی خود اقدام نماید که این اقدام امری مهم در اندازه گیری رفتار توسط خود فرد به شمار می رود. از سویی دیگر، خودآگاهی شامل شناخت انسان از ویژگی ها، تفاوت ها و شباهت های

<sup>1</sup> - Success

<sup>2</sup> - Necessity

<sup>3</sup> - Beliefs

فرد با دیگران و شناخت عوامل مؤثر بر آن (شناخت انسان از کل هویت او) می‌باشد لذا آموزش خودآگاهی یا همان هشیاری ناخودآگاه<sup>۱</sup>، آموزش مهارت استخراج اطلاعات و افکار به صورت ارادی است که از ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و تجربه شخصی افکار و احساسات می‌باشد که ماهیت ذهن را مشخص می‌کند. حال با آموزش اثربخش مهارت‌های خودنگری و خودآگاهی، فرد می‌تواند جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی خود (خواسته‌های مطلوب فردی و سازمانی)، هدف گذاری نماید؛ از سویی دیگر خودتنظیمی یکی از توانمندی‌های انسان در اعمال کنترل بر افکار و احساسات خود است که از طریق آن انسان بر رفتار خود نظارت نموده و با توجه به معیارهای فردی در مورد آن قضاوت می‌کند. یکی از مهمترین شاخص‌های احصاء شده در مقوله اتخاذ راهبردها جهت نیل به خود-رهبری سازمانی، مفهوم خودارزیابی است. خودارزیابی یکی از شیوه‌های ارزیابی است که در آن، مسئولیت ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی به خود فرد واگذار می‌شود. خودارزیابی فرایندی است که در طی آن فرد با بررسی و تطبیق عملکرد<sup>۲</sup> خود با ارزشهای فردی و سازمانی، در پی تقویت نقاط قوت و بازسازی نقاط ضعف عملکردی خود می‌باشد؛ این مهارت شخص را در خودسازی<sup>۳</sup> مستمر و رسیدن به عزت نفس<sup>۴</sup> یاری می‌نماید. سه مفهوم آموزش شیوه انجام تکالیف شغلی اثربخش در سازمان به کارکنان، مهیا کردن بستر ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان و همچنین آگاهی‌بخشی به کارکنان در مورد نتایج خود-رهبری فردی و سازمانی، از وظایف اصلی رهبران سازمانها در نیل به خود-رهبری سازمانی کارکنان می‌باشد؛ بدین صورت که با آموزش روشهای انجام وظایف شغلی و فراهم نمودن زمینه‌های ایجاد، رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری در کارکنان از یک سو و تبیین نتایج ملموس بکارگیری مهارت خود-رهبری فردی و سازمانی، عملاً نقشی اساسی در توسعه سرمایه‌های انسانی<sup>۵</sup> ایفا می‌نمایند. این راهبردها با نتایج پژوهش‌های (Abdolmaleki & Liu et al., 2023) (Khorasani, 2019) همخوانی دارد. با احصاء این راهبردها، ضمن پاسخ به سؤال فرعی شماره ۲، هدف فرعی شماره ۲ پژوهش حاضر نیز، برآورده گردید.

پیامدهای ناشی از کاربست راهبردهای احصاء شده جهت نیل به خود-رهبری سازمانی در این پژوهش عبارتند از:

۱ - بهبود عملکرد فردی کارکنان؛ اولین پیامد بکارگیری راهبردهای احصاء شده در این پژوهش جهت نیل به خود-رهبری سازمانی، به اذعان نخبگان مدیریتی بیمه معلم، بهسازی، تکامل و اصلاح عملکرد فردی کارکنان است. با آموزش خود-رهبری، این تکامل در افکار، گفتار و اعمال فرد بروز می‌نماید که نهایتاً منجر به بهبود عملکرد فردی کارکنان می‌گردد. در چنین حالتی کارکنانی که در محیط سازمانی رشد می‌کنند تمایل به انجام اقدامات اصلاحی برای تقویت یادگیری خود دارند که می‌تواند به توسعه ویژگیهای خودرهبری کمک کند (Akbari et al., 2023).

۲ - بهبود عملکرد سازمانی کارکنان؛ کار تیمی، قلب تپنده و مؤلفه اصلی موفقیت هر سازمانی است و کارکنانی که به شکل سازنده‌ای در انجام وظایف سازمانی فعالیت می‌کنند، گران‌ترین دارایی آن سازمان به شمار می‌آیند. بکارگیری راهبردهای احصاء شده در این پژوهش، بویژه سه راهبرد آموزش شیوه انجام تکالیف شغلی اثربخش در سازمان به کارکنان؛ مهیا کردن بستر ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان؛ آگاهی‌بخشی به کارکنان در مورد نتایج خود-رهبری

- 1 - Unconscious
- 2 - Performance Matching
- 3 - Self-Improvement
- 4 - Self-Esteem
- 5 - Human Capital Development

فردی و سازمانی، عملاً کارکنان را در مسیری روشن جهت نیل به اهداف سازمانی و تحقق ارزشها و چشم انداز سازمانی، قرار می‌دهد. با آموزش خود-رهبری، کارکنان در صیانت از هویت سازمانی خود به یک تکامل فکری و عملی می‌رسند.

۳ - افزایش وابستگی سازمانی کارکنان در سازمان؛ تعلق خاطر به سازمان، یک مؤلفه اساسی در راستای پیشبرد اهداف سازمانی به شمار می‌رود. تعلق سازمانی در کارکنان، به این معنی است که کارکنان احساس می‌کنند مالک سازمان هستند و به نحوی احساس وابستگی به سازمان دارند. به این ترتیب آن‌ها از کلیه پتانسیل‌های فیزیکی، احساسی و شناختی خود در انجام وظایفشان بهره می‌گیرند. به عبارت دیگر با افزایش وابستگی سازمانی، کارکنان به یک تعهد عاطفی و هنجاری مستمر پیرامون سازمان پایبند می‌شوند که به آن تعهد فعال نیز گفته می‌شود. بکارگیری راهبردهای احصاء شده در این بخش جهت نیل به خود-رهبری، با افزایش وابستگی سازمانی کارکنان، موجبات افزایش حداکثری بهره‌وری کارکنان را فراهم می‌نمایند.

۴ - ارتقاء و تعمیق فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ یک سازمان روش مناسب رفتار در سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ شامل باورها و ارزش‌های مشترک است که توسط رهبران ایجاد شده و سپس از طریق روش‌های مختلف ارتباط، برقرار و تقویت می‌شود و در نهایت ادراک<sup>۲</sup>، رفتار کارکنان را شکل می‌دهد. از همین رو با اتخاذ راهبردهای احصاء شده جهت آموزش خود-رهبری، مسیر درک باورها و ارزش‌های مشترک سازمانی، علاوه بر روش‌های تجربی و علمی به صورت شهودی<sup>۳</sup> نیز، هموار و کارکنان به یک باور سازمانی در تنظیم رفتار خود جهت ارتقاء و تعمیق فرهنگ سازمانی نائل می‌شوند.

۵ - ارتقاء سطح کارآفرینی سازمانی؛ کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان‌ها فرصت‌های رشد و توسعه سرمایه‌های خود را تشخیص می‌دهند و با نوآوری و تخصیص منابع، ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان ایجاد می‌کنند. از آنجائیکه عصاره مفهوم کارآفرینی در درک و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌باشد، لذا سازمانها با سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی خود، ضمن تبدیل این منابع به سرمایه‌های انسانی کارآفرین، آن‌ها را به سمت خلق ثروت در سازمان هدایت می‌نمایند؛ این امر با آموزش اثر بخش خود-رهبری فردی و سازمانی در بستری توأم با اعتماد به نفس و رضایت شغلی در سازمان انجام می‌پذیرد. این پیامدها با نتایج پژوهش‌های (Liu et al., 2023)، (Mousavi et al., 2020) همخوانی دارد. بر اساس نتایج مندرج در جدول ۵، نظریه و مدل کیفی خود-رهبری سازمانی با تاکید بر آموزش در سازمانهای غیردولتی حاصل از اجرای روش داده بنیاد به شرح ذیل ارائه شد؛ با ارائه این مدل هدف اصلی پژوهش محقق گردید. (شکل ۶)

در بخش کمی پژوهش نیز برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص بررسی اعتبار اشتراکی و شاخص بررسی اعتبار افزونگی بهره گرفته شد؛ با توجه به اینکه شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر به دست آمدند (جدول شماره ۸)، لذا هدف فرعی شماره ۱ پژوهش حاضر نیز محقق و اعتبار مدل تأیید گردید.

پیرامون اهمیت و ضرورت خود-رهبری باید اذعان نمود، از آنجائیکه خود-رهبری مجموعه‌ای از مهارتهای پنداری، گفتاری و کرداری است که موجب افزایش عملکرد فردی، ارتقاء کارآیی عملکرد، خلاقیت و نوآوری و اثربخشی

- 1 - Beliefs
- 2 - Perception
- 3 - Intuitive



فردی می‌شود، لذا می‌توان آنرا آموزش داد. برای نیل به این مقصود گنجاندن سرفصل مهارت‌های خود-رهبری در دروس دوران دبستان و دبیرستان و در ادامه بسط و گسترش آموزش آن در سیستم آموزش عالی می‌تواند در تربیت نسلی خود-رهبر در جامعه نقشی اساسی ایفا نماید. با پیاده سازی این ایده عملاً درس‌های بعدی شاهد عمیق تر شدن آموزش مهارت‌های خود-رهبری و نفوذ آن در فرایند تربیت خانوادگی خواهیم بود که با نیل به این هدف والا می‌توان در آینده شاهد جامعه‌ای با بالندگی و آگاهی اجتماعی بالا، خودکارآمد، خلاق، متعالی و توانمند در حل مسائل بود. همچنین پر واضح است که آموزش مهارت‌های خود-رهبری در سطح سازمانی نیز موجب خود مسئولیت پذیری، رضایت شغلی، کارآفرینی، حس اعتماد فی مابین اعضای سازمان، ارتباطات بهتر در گروه و نهایتاً تصمیم گیری‌های گروهی صحیح تر می‌شود.

## References

- Abdolmaleki, H., & Khorasani Toroghi, H. (2019). The Role of Self-Leadership Strategies on Empowerment of Physical education professors with Mediating of Intellectual Capital. *Journal of Sports Sciences*, 11(35), 73-88. (In Persian)
- Abili, K., & Mazari, E. (2015). *Human resources development: emphasizing the concepts of self-development, self-leadership and self-management*. Omid.
- Akbari, P., Dehghani Zadeh, M., & FasihMofrad, Z. (2023). The mediating role of success mechanism in work in the influence of positive personality traits on self-leadership with emphasis on the moderating role of active personality. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 1-24. doi: 10.22034/jmep.2023.387966.1168. (In Persian)
- Browning, M. (2018). Self-Leadership: Why It Matters. *International Journal of Business and Social Science*. 9(2), 14-18.
- Daud, Y. M. (2020). Self-leadership and its application to today's leader - A review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 1 – 11. doi: 10.61426/sjbc.m.v8i1.1887
- Douma, S., & Schreuder, H. (Ed). (2017). *Economic Approaches to Organization*. Pearson Education Limited.
- Drucker, P. (2001). *Management challenges for the 21 century*. Fara.
- DuPlessis, M. (2019). Positive Self-leadership: A Framework for Professional Leadership Development. *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. (pp.445-461). Springer. doi:10.1007/978-3-030-20583-6\_20
- Eacott, S. (2018). *Beyond Leadership a Relational Approach to Organizational Theory in Education*. Springer Nature Singapore doi.org/10.1007/978-981-10-6568-2.
- Klosel, K. (2022). Self-leadership: The power behind empowerment. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 262–269. doi.org/10.1080/26437015.2022.2083998
- Liu, G., Peng, H., & Wen, H. (2023). How self-leadership promotes job crafting: Based on the perspective of self-determination theory. *Frontiers Psychol*. doi:10.3389/fpsyg.2023.1079196
- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of selfinfluence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585- 600. doi.org/10.2307/258312
- Manz, C., & Neck, C.P. (Ed.). (2009). *Mastering Self-Leadership: Empowering Ourselves for Personal Excellence*, Pearson College Div.
- Maran, T. K., U. Baldegger, & K. Klosel. (2022). Turning visions into results: Unraveling the Distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 133–154. doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0268
- Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2023). Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems. *Management and educational perspective*. 5(3), 25-48, doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179. (In Persian).
- Mousavifard, S. R. (2024). The effect of intellectual capital and strategic

- leadership on organizational citizenship behavior with the moderating role of employees' professional ethics. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 39-64. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402705.1210>
- Mousavi, S. M., Abbasian, H., Abdulahi, B. & Zainabadi, H. R., (2020). Designing a suitable self-leadership model for educational managers. *Journal of School administration*, 8(2), 162-185 [doi.org/10.34785/J010.2020.850](https://doi.org/10.34785/J010.2020.850). (In Persian)
- Mutsoli, c. F., & Oginde, D. (2023). self-leadership similarities and dissimilarities. *African Journal of Emerging Issues (AJOEI)*. Online ISSN: 2663-9335, 5(8), 133-149
- Muller, T., & Niessen, C. (2019). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking, *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898, [doi:10.1002/job.2371](https://doi.org/10.1002/job.2371).
- Najafinezhad, S., Arefnezhad, M., & Sepahvand, R. (2021). The Effect of Self-Leadership Strategy on Career Success with Mediating Role of Protean Career. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(2), 403-426. [doi: 10.22055/jiops.2022.38474.1240](https://doi.org/10.22055/jiops.2022.38474.1240). (In Persian)
- Nazifkar, Sahar. Amiry, Mojtaba Gholipour, Aryan. (2023). Presenting the Model of Self-empowerment of Healthcare Workers and the Health Sector, *Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 51-72. [doi:10.22034/JHRS.2023.377001.2017](https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.377001.2017). (In Persian)
- Proios, I., Fotiadou, E.G., Doganis, G., Batsiou, S. & Proios, M. (2020). Influence of Self-Leadership strategies on the Beliefs of General Self-Efficacy. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(5), 531-535. [doi:10.32861/jssr.65.531.535](https://doi.org/10.32861/jssr.65.531.535)
- Shamkhani, B., & Kazemi, L. F. (2023). Examining the role of self-leadership strategies on employees' creativity by mediating job success (Case study: Hamedan Social Security Organization Branch 2). *Management Science Research Quarterly*. 5 (14), 150-169. (In Persian)
- Stewart, G, L. Courtright, S, H., & Manz, C.C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review, *Journal of Management*, 37(1).185-222. [doi:10.1177/0149206310383911](https://doi.org/10.1177/0149206310383911)
- Tang, J., Baron, R. A., & Yu, A. (2021). Entrepreneurial alertness: Exploring its psychological antecedents and effects on firm outcomes. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2879-2908. [doi.org/10.1080/00472778.2021.1945071](https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1945071)
- Yukl, G. & Gardner, W. L. (Ed.). (2020). *Leadership in organizations*. Pearson Education, Inc.