

مروری بر نظریه خودرهبری (مفاهیم، راهبردها و عوامل مؤثر بر خودرهبری)

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۲۵

نجیبه عباسی رستمی^۱

از صفحه ۱۲۳ تا ۱۴۰

چکیده

رهبری مهمترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقشی بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت یک سازمان بر عهده دارد. یک رهبر قبل از شناخت دیگران باید خود را بشناسد. رهبران اثر بخش به طور مداوم در جستجوی راههایی برای بهبود خود و سازمانشان از طریق شناخت و اندیشه در خود هستند. برای رهبری اثربخش بر دیگران ما ابتدا بایستی خودمان را به شیوه اثربخشی هدایت کنیم. تعدادی از پژوهشگران از اصطلاح خودرهبری برای بهبود عملکرد فردی استفاده می‌کنند. خودرهبری فرایندی است که افراد به کمک آن می‌توانند رفتارهای خود را کنترل کنند. تئوری خودرهبری شامل شماری از راهبردهایی است که هدف از این راهبردها، ارائه راهکارهایی برای بهبود اثربخشی و عملکرد فردی می‌باشد. راهبردهایی که می‌توانند برای تغییر در تمایلات، رفتار و شناخت افراد مورد استفاده قرار گیرد و آنها را قادر سازد تا موفق‌تر عمل کنند. در این راستا، هدف از این مقاله مروری بر نظریه خودرهبری می‌باشد، تا ضمن آگاهی از مفهوم خودرهبری، راهبردها و عوامل مؤثر بر آن بتوان به شیوه کارسازتری از آن، در راستای بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره گرفت.

کلید واژه‌ها

خودرهبری، راهبردهای خودرهبری، خودرهبری گروهی.

مقدمه

رهبری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان بوده است. علت اصلی این توجه آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند. رهبری تأثیری میان فردی است که در موقعیتی معین اعمال، و از طریق فرایند ارتباط برای دستیابی به هدف و یا هدف‌های مشخص هدایت می‌شود (تannenbaum^۱، ۱۹۶۱). رهبری عبارت است از: ظرفیت تأثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان (Bennis^۲، ۱۹۸۵). استاگدیل^۳ در یک تحقیق پیمایشی که بر روی تئوری‌های رهبری نمود، به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که درصد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، به همان تعداد، تعریف برای رهبری وجود دارد.

شاید ساده‌ترین تعریف از رهبری فرایند نفوذ و اثرگذاری بین رهبر و پیرو باشد (Hollander^۴، ۱۹۷۸). با توجه به این تعریف، خودرهبری را می‌توان به عنوان فرایند نفوذ بر خود برای به حرکت در آوردن خود به منظور دستیابی به نتیجه مورد نظر تعریف کرد (Manz^۵، ۱۹۹۲). در واقع بزرگ‌ترین منبع پنهانی رهبری و نفوذ از درون نشأت می‌گیرد نه از رهبری بیرونی.

طرفداران خودرهبری معتقدند مجموعه فرایندهایی وجود دارد که افراد به کمک آنها می‌توانند رفتارهای خود را کنترل کنند. همچنین رهبران اثربخش (یا آنچه طرفداران تئوری دوست دارند اُتر رهبری بنامند) به پیروانشان کمک می‌کنند تا خود را رهبری کنند. این رهبران با ایجاد ظرفیت‌های رهبری در پیروانشان و تقویت آن، شرایطی فراهم می‌کنند که فرد دیگر برای یافتن جهت و انگیزه، به یک رهبر رسمی نیاز نداشته باشد (رایینز-جاج، ۱۳۸۹: ۴۵۵).

احتمال اینکه خود رهبران به رفتارهای نوآورانه در محیط کاری روی آورند، بیشتر است (کارملی و همکاران^۶، ۲۰۰۶). خودرهبری اثرات قابل توجهی بر سازمان‌ها می‌گذارد. از جمله اثرات خودرهبری می‌توان به رضایت شغلی، خود کارآمدی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد؛ بنابراین آگاهی از مفهوم خودرهبری و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند

1- Tannenbaum
2- Bennis
3- Stogdill
4- Hollander
5- Manz
6- Carmeli et al

مفید واقع شود. این مقاله قصد دارد تا به بررسی مروری نظریه خودرهبری بپردازد. ابتدا مفهوم خودرهبری و تفاوت آن با خودمدیریتی مطرح شده است. سپس به شرح مختصری از راهبردهای خودرهبری، همچنین رهبری گروهی پرداخته شده است و در آخر عوامل مؤثر بر خودرهبری مورد بررسی قرار گرفته است.

هاکمن و اولدهام^۱ (۱۹۷۵) شرایط بهبود محیط کار را مورد بررسی قرار دادند، آنها دریافتند هنگامی که سازمان‌ها به دنبال افزایش انگیزش و رضایت شغلی هستند، راه‌های غنی‌سازی وظایف را جستجو می‌کنند. افزایش مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و استقلال به عنوان ابعادی در نظر گرفته می‌شوند که به افزایش رضایت شغلی و کاهش غیبت‌های کاری منتج می‌شوند. چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در قرن ۲۱ شامل پیشرفت در فناوری به ویژه ارتباطات سریع، بی‌حد و مرز بودن بازیابی اطلاعات و تسهیم دانش می‌شود. نیروی کار امروزی شامل افراد آموزش دیده‌ای است که از حرفه‌شان انتظار بیشتری دارند و تعداد این افراد رو به فزونی است. با تأکید بر تبدیل شدن به فردی مؤثرتر به نظر می‌رسد خودرهبری می‌تواند پاسخگوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌هایی که خواهان پیشرفت هستند، در قرن ۲۱ با آنها روبرو هستند (هویدا و همکاران^۲، ۱۳۹۰).

سازمان‌های امروزی با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در محیط رقابتی امروزی روبرو هستند. همچنان که سازمان‌ها بیشتر و بیشتر به سمت غیرمتمرکز شدن و ساختارهای سازمانی طبیعی حرکت می‌کنند، اعضای سازمانی در همه سطوح تشویق می‌شوند تا مسئولیت وظایف شغلی و رفتارهای کاری‌شان را بیشتر بر عهده گیرند. این روند حرکت سازمان‌ها به سوی انعطاف‌پذیرتر شدن و ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز توجه به انواع مفاهیم مدیریت مشارکتی مانند توانمندسازی کارکنان را می‌طلبد. به نظر می‌رسد، مفهوم خودرهبری پتانسیل قابل توجهی برای استفاده در محیط‌های سازمانی امروزی که با توانمندسازی و ساختارهای غیرمتمرکز جدا شده‌اند، می‌باشد. در واقع خودرهبری غالباً به عنوان یک سازوکار عمده برای تسهیل توانمندسازی در نظر گرفته شده است (هاقتون و یوهو^۳، ۲۰۰۵).

1- Hackman & Oldham

2- Hoveida et al

3- Houghton and Yoho



با افزایش رقابت، سازمان‌ها نیازمند تغییر از مدیریت سنتی کارکنان به شیوه رهبری دستور و کنترل به رهبری مشترک میان کارکنان یک سازمان هستند. در برخی سازمان‌های معاصر به جای ساختارهای بالا به پایین که در آن رهبران تصمیم‌گیری می‌کنند، بایستی به کارکنان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری اعطا کنند. این شرایط در حال تغییر نیاز به رهبرانی دارد که قادرند به کارکنان‌شان در تبدیل به خود رهبر شدن کمک کنند. احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان دارای ویژگیهای شخصی از جمله نیاز به استقلال و خودکارآمدی مسئولیت پذیرتر بوده و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کرده و راهبردهای خودرهبری را به کار گیرند (نوریس و همکاران،^۱ ۲۰۰۸).

مفهوم خودرهبری

پایه و اساس نظریه خودرهبری بر نظریه یادگیری اجتماعی^۲ (بندورا، ۱۹۷۷)، نظریه شناخت اجتماعی^۳ (بندورا، ۱۹۸۶) ایجاد شده است و توضیح می‌دهد که چگونه افراد می‌توانند شناخت، انگیزه و رفتار خود را تحت تأثیر قرار دهند. نظریه شناختی اجتماعی شرح می‌دهد که افراد و محیط در تعامل مستمر با هم قرار دارند و پیامدهای رفتاری به عنوان منبع اطلاعات و انگیزه به کار می‌رود. خودرهبری توضیح می‌دهد که چگونه خود رهبران فکر می‌کنند و چگونه مطابق با راهبردهای شناختی، انگیزشی و رفتاری اقدام می‌کنند (نوریس و همکاران، ۲۰۰۸).

مفهوم خودرهبری از زمان شروع آن، در زمینه‌های کاربردی گوناگونی بررسی شده است. به عنوان مثال، اثر راهبردهای خودرهبری در زمینه ارزیابی (نک، استوارت و مانز،^۴ ۱۹۹۵)، تغییر سازمانی (نک،^۵ ۱۹۹۶)، گروه خود هدایت شده (نک، استوارت و مانز، ۱۹۹۶)، کارآفرینی (دینتینو، گلدسبی، هوقتون و نک،^۶ ۲۰۰۷)، مدیریت تنوع (نک، اسمیت و گودوین،^۷ ۱۹۹۷)، رضایت شغلی (هوقتون و جینکرسون،^۸ ۲۰۰۷؛ رابرتز و فوتی،^۹ ۱۹۹۸)، عملکرد و فرایندهای گروه (کنرادت، اندرسون و الوارت،^۱ ۲۰۰۹؛ استوارت و

1- Norris et al

2- social learning theory

3- social cognitive theory

4- Neck, Stewart, & Manz

5- Neck

6- D'Intino, Goldsby, Houghton, & Neck

7- Neck, Smith, & Godwin

8- Houghton & Jinkerson

9- Roberts & Foti

بارک^۲، (۲۰۰۰)، برنامه ریزی جانشینی (هاردی^۳، ۲۰۰۴)، خلاقیت و نوآوری (کارملی، میتار و ویزبرگ^۴، ۲۰۰۶؛ دیلیلو وهاقتون^۵، ۲۰۰۶)، و اخلاق (وانسنت و نک^۶، ۲۰۰۳) بررسی شده است (هاقتون و همکاران^۷، ۲۰۱۲).

خودرهبری به عنوان مجموعه نظاممند از راهبردهایی تعریف شده است که افراد از طریق آن خودشان را به سطح بالای عملکرد و اثربخشی وا می‌دارند (هاقتون و یوهو، ۲۰۰۵). خودرهبری فرایندی است که طی آن افراد خود را در راستای نیل به خود هدایتی و خود انگیزگی لازم برای عمل تأثیر می‌گذارند (هاقتون و همکاران^۸، ۲۰۰۴). فرض اساسی خودرهبری این است که مسئولیت، صلاحیت و توانایی ابتکار عمل در انسان‌ها وجود داشته و نیازی به قیود بیرونی از جمله رئیس‌شان و قوانین و مقررات ندارند. اگر از انسان‌ها پشتیبانی مناسب به عمل آید، می‌توانند بر خود نظارت کرده و رفتارهایشان را کنترل کنند (رایبیز - جاج، ۱۳۸۹، ص ۴۵۵).

به طور خلاصه، خودرهبری می‌تواند به عنوان فرایند نفوذ خود خواسته‌ای تعریف شود که هدف عمده آن حمایت افراد به منظور برخورد اثربخش با محیط پیچیده و هدایت آنان برای ادامه زندگی است. خودرهبری بر رشد و بلوغ شخصی دلالت دارد. در حقیقت برای رهبری اثربخش بر دیگران، ما ابتدا بایستی خودمان را به شیوه اثربخشی هدایت کنیم (نک و مانز، ۲۰۱۳).

چارچوب نظری برای خودرهبری توسط مانز (۱۹۸۶) در شکل (۱) نشان داده شده است و به‌طور عمده بر مفهوم وسیع‌تری از تئوری کنترل استوار است. از این منظر، یک نهاد (به عنوان مثال فرد یا گروه) خود را با درک موقعیت و مقایسه وضعیت فعلی با استانداردهای تعیین شده مقایسه می‌کند. سپس فاصله بین وضع موجود و حالت مورد نیاز مشخص می‌شود که رفتاری برای کاهش اختلاف با حالت استاندارد صورت می‌گیرد. پس از آن تأثیر رفتار جدید ارزیابی می‌شود و به عنوان بازخورد در جهت ادراک از وضعیت ادغام شده و چرخه خود تنظیمی از نو آغاز می‌شود. در اصل خودرهبری، زمانی

1- Konradt, Andressen & Ellwart

2- Stewart & Barrick

3- Hardy

4- Carmeli, Meitar, & Weisberg

5- DiLiello & Houghton

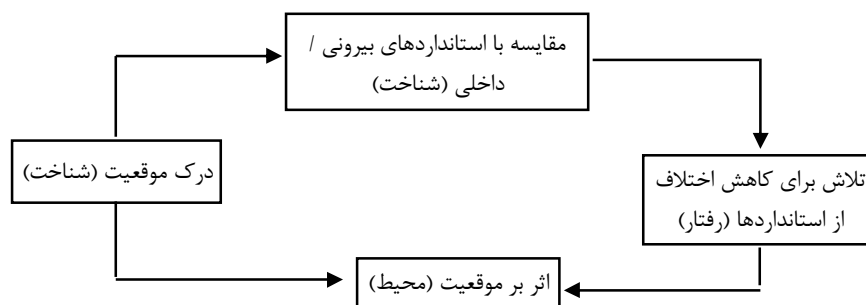
6- VanSandt & Neck

7- Houghton et al

8- Houghton et al



رخ می‌دهد که گروه‌ها و افراد به درک موقعیت می‌رسند، رفتاری را انتخاب و به کار می‌بندند تا اعمال‌شان را با حالت استاندارد تطبیق نمایند، فعالیت‌های آنان را پایش نمایند و آنها را به رفتارهای مورد پذیرش تشویق نمایند، و پس از آن چگونگی تأثیر رفتار بر وضعیت را ارزیابی نمایند. حوزه خودرهبی تا حدی گسترش می‌یابد که افراد و گروه‌ها نه تنها مقررات و استانداردهای بیرونی را بپذیرند، بلکه استانداردهای داخلی را نیز ایجاد کنند (استوارت و همکاران^۱، ۲۰۱۱).



شکل ۱: چارچوب نظری برای خودرهبی
(منبع: استوارت و همکاران، ۲۰۱۱)

تفاوت خودرهبی و خودمدیریتی

مانز (۱۹۹۱) به طور جداگانه خودرهبی را از خودمدیریتی با طرح سه سؤال چه، چرا، چطور مشخص کرد. وی به طور مشخص خودمدیریتی را به صورت زیر تعریف کرد:

یک فرایند خود نفوذ و تنظیم کننده راهبردهایی است که به طور عمدۀ نحوه انجام کار به منظور کمک به برآورده ساختن استانداردها و اهدافی که به طور معمول در خارج تنظیم شده است را مشخص می‌کند... آن (خودمدیریتی) متکی بر انگیزه‌های خارجی و متمرکز بر رفتار است.

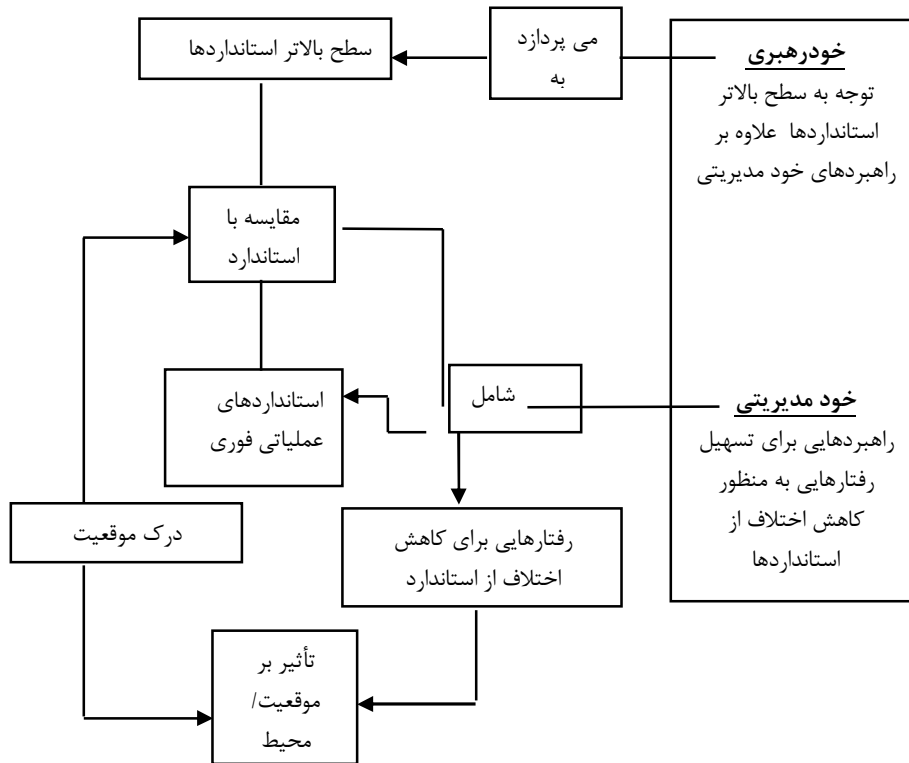
وی همچنین خودرهبی را به صورت زیر تعریف می‌کند:

یک فرایند خود نفوذ و تنظیم کننده راهبردهایی که نشان می‌دهد چه کاری انجام شود (به عنوان مثال استانداردها و اهداف) و چرا (به عنوان مثال تجزیه و تحلیل

راهبرد) و چطور انجام می‌شود... آن (خودرهبری) شامل انگیزه ذاتی است و تمرکز بر فرایندهای شناختی را افزایش می‌دهد.

همچنین مانز تأکید دارد که فرایندهای خودمدیریتی وابسته به محرک‌های بیرونی (به عنوان مثال پرداخت، یا سایر پاداش‌های خارجی برای یک کارمند برای انجام کار مستقل) است، در حالی که خودرهبری کمتر توسط نیروهای بیرونی هدایت می‌شود (استوارت و همکاران، ۲۰۱۱).

به‌طور کلی، خودمدیریتی مرتبط با تنظیم راهبردهای شناختی و رفتاری است که دیدگاه عقلایی از آنچه افراد باید انجام دهند را انعکاس می‌دهد. اما خودرهبری فراتر از این موارد، تأکید قابل توجهی بر ارزش ذاتی کارها دارد (مانز، ۱۹۸۶). شکل (۲) تفاوت بین خودرهبری و خودمدیریتی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: تفاوت خودمدیریتی و خودرهبری

(منبع: مانز، ۱۹۸۶)



راهبردهای خودرهبی

خودرهبی، نمایانگر فرایند خود نفوذی است که شامل خود جهت دهی و خود انگیختگی می‌باشد. افرادی که از راهبردهای خودرهبی استفاده می‌کنند، اثربخشی شخصی خود را از طریق راهبردهای رفتار محور، پاداش طبیعی و اندیشه سازنده بهبود می‌بخشند (نوریس و همکاران، ۲۰۰۸). راهبردهای رفتاری، مدیریت رفتار را تسهیل می‌سازد. راهبرد پاداش طبیعی به افراد کمک می‌کند تا تصورات خود را شکل داده و جنبه‌های لذت بخشی در فعالیت خود ایجاد کنند و راهبردهای اندیشه سازنده سبب ایجاد روش‌های مثبت اندیشه می‌باشد (نک وهاقتون^۱، ۲۰۰۶).

در ادامه به شرح مختصری از سه نوع راهبردهای خودرهبی می‌پردازیم.

۱- راهبردهای رفتار محور^۲

راهبردهای رفتار محور، شامل توانایی مشاهده رفتار خود، تأمل بر تأثیر رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای مؤثر و غیر مؤثر، تعیین اهداف برای بهبود و جایگزین ساختن رفتار و پاداش دادن فرد به خود در زمان تحقق اهداف در راستای ارتقاء عملکرد فردی در محیط کار و زندگی می‌باشد (مانز و نک، ۱۹۹۹).

راهبردهای رفتار محور روش‌های خاصی برای شناسایی رفتارهای بی‌اثر و جایگزینی آنها با رفتارهایی که مؤثرتر هستند از طریق فرایند خود مشاهده‌ای^۳، خودهدف‌گذاری^۴، خودپاداش دهی^۵، خودتوبیخی^۶، و خوداقتدایی^۷ فراهم می‌آورند (نک وهاقتون، ۲۰۰۶).

خودهدف‌گذاری به معنی اتخاذ هدف‌های سطح بالا، چالش برآگیز اما قابل حصول به منظور ارتقاء عملکرد است. خود مشاهده‌ای ناظر بر جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملکرد به منظور اتخاذ تصمیم صحیح می‌باشد. خودتوبیخی و خودتشویقی، نوعی خودمدیریتی است. به منظور افزایش رفتار مطلوب و کاهش رفتار نامطلوب. همچنین، خوداقتدایی، رسیدن به نوعی ثبات در رفتار تعریف می‌شود (هویدا و همکاران، ۱۳۹۰).

1- Neck and Houghton
2- Behavior Focused Strategies
3- self-observation
4- self-goal setting
5- self-reward
6- self-punishment
7- self-cueing

۲- راهبردهای پاداش طبیعی^۱

راهبردهای پاداش طبیعی این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا از کار یا فعالیت تعیین شده لذت ببرند. که این امر منجر به افزایش احساس شایستگی، خود کنترلی و احساس هدفمندی می‌گردد. افراد می‌توانند راهبردهای پاداش طبیعی را با تغییر در ادراک یا رفتارهای مرتبط با عملکرد کاری تسهیل کنند که سبب افزایش توانایی درک، خود کنترلی و مسئولیت کاری می‌شود (پروسیا و همکاران^۲، ۱۹۹۸).

پاداش طبیعی به تجربیات مثبت در ارتباط با انجام یک کار و فرایند رسیدن به آن مربوط می‌شود. انجام موفقیت آمیز یک کار به خودی خود، انگیزاننده است و نوعی پاداش محسوب می‌شود. افراد باید کار را به شکل یک عمل خوشایند، لذت بخش و سودمند ببینند، چرا که چنین دیدی نوعی حس توانایی، رقابت و کنترل بر خود ایجاد می‌کند و در نهایت به بهبود عملکرد می‌انجامد (ملاحسینی و برخوردار، ۱۳۸۶: ۱۰۰).

راهبردهای پاداش طبیعی، توانایی فرد در دریافت جنبه‌های مثبت وظایف و تمرکز بر پاداش‌های درونی آن است. توانایی تمرکز بر وظیفه به دلیل دریافت پاداش درونی موجب افزایش احساس صلاحیت داشتن، خود کنترلی و هدفمندی می‌شود که آن نیز، خودانگیزی فرد را در کار ارتقا می‌بخشد.

پنج مرحله به منظور کمک در تمرکز بر پاداش طبیعی وجود دارد: ۱. شناسایی جنبه‌های مثبت، خوشایند و لذت‌بخش وظیفه هنگام کار کردن؛ ۲. تمرکز بر جنبه‌های مثبت وظیفه بیشتر از جنبه‌های منفی آن؛ ۳. تمایز میان پاداش‌هایی که از خود شغل جدا و آنهایی که مربوط به خود شغل هستند؛ ۴. متمرکز ساختن فکر بر پاداش‌هایی که به طور طبیعی جزئی از شغل هستند و به تبع آن افزایش رضایت شغلی؛ ۵. توسعه ندادن توانایی تمایز و تمرکز بر انگیزاننده‌های درونی طبیعی شغل، مانند مزایای ارتباطی و سلامت روان که از نتایج دروندادی ارادی وظیفه هستند (رحیمی و آقا بابایی، ۱۳۹۲).

1- Natural Reward Strategies
2- Prussia et al

۳- راهبردهای اندیشه سازنده^۱

راهبردهای اندیشه سازنده به هدف بازسازی فرایندهای ذهنی‌ای است که تسهیل کننده الگوهای تفکر مثبت و خوش بینانه هستند، همچنین فرایندهای ذهنی‌ای که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد فردی داشته باشد. این راهبردها شامل شناسایی و حذف باورها و مفروضات ناکارآمد، درگیر شدن در خود صحبتی مثبت و تصویرسازی ذهنی سازنده است. باورها و مفروضات ناکارآمد اغلب فرایندهای ناکارآمد در عادات فکری را نتیجه داده که می‌تواند به افسردگی، ناراحتی، و ناکارآمدی شخصی منجر شود. از طریق فرایند تغییر و تشخیص این باورهای تحریف شده، افراد می‌توانند فرایندهای اندیشه ناکارآمد را به حداقل رسانده و در فرایندهای شناختی عقلانی‌تر و کارسازتر درگیر شوند (هاقتون و همکاران، ۲۰۱۲).

به طور کلی راهبردهای اندیشه سازنده بر ایجاد و تغییر الگوی اندیشه به شیوه مطلوب تمرکز می‌کند. چهار راهبرد خاص را می‌توان برای تغییر الگوی این اندیشه بکار برد: خودتحلیلی^۲، بهبود نظام باورها^۳، تصویر سازی ذهنی از عملکرد مثبت^۴، خودصحبتی مثبت^۵ به منظور هموارسازی عملکرد (پروسیا و همکاران، ۱۹۹۸).

بسیاری از مشکلات عملکردی افراد از تفکرات مخرب ناشی می‌شود (الیس^۶، ۱۹۷۷؛ برنز^۷، ۱۹۸۰). این افکار تحریف شده به‌طور عمده از اعتقادات ناکارآمد زیربنایی و مفروضاتی که بیشتر در موقعیت‌های استرس‌زا و یا مشکلات ایجاد شده‌اند، ناشی می‌شود. خودرهبری نشان می‌دهد که از طریق فرایند خود تحلیلی، باورها و مفروضات ناکارآمد، فرد را می‌توان شناسایی، کنترل و یا با مفروضات منطقی‌تر جایگزین کرد (برنز، ۱۹۸۰؛ الیس، ۱۹۷۷؛ نک و مانز^۸، ۱۹۹۲؛ مانز و نک^۹، ۱۹۹۹).

تصور ذهنی فرایندی است که در آن افراد به شکل نمادین رفتاری مجازی را که شبیه نمونه واقعی است تصور می‌کنند. افرادی که تصور ذهنی را به کار می‌بندند، می‌توانند

1- Constructive Thought Strategies
2- self-analysis
3- improvement of belief systems
4- mental imagery of positive performance
5- self-talk
6- Ellis
7- Burns
8- Neck and manz
9- Manz and neck

پیامدهای کار خود را قبل از انجام عملی آن تجربه کنند و به این ترتیب اعتماد به نفس خود را افزایش دهند و عملکرد آتی خود را بهبود بخشند (پروسیا و همکاران، ۱۹۹۸). تصویر سازی سازنده، اشاره به روند تجسم عملکرد موفق پیش از عملکرد واقعی دارد (مانز و سیمز، ۱۹۹۱؛ نک و مانز، ۱۹۹۲). محتمل تر است تا افرادی که تجسم و مرور ذهنی عملکرد موفق یک کار را در پیش دارند، نسبت به کسانی که تصور شکست یا دیگر پیامدهای منفی را دارند انجام موفقیت آمیز کار واقعی را تجربه کنند (فینک^۱، ۱۹۸۹).

خودصحنه‌بندی و یا خودگفتگویی می‌تواند به عنوان آنچه که ما مخفیانه با خود می‌گوییم تعریف شود (الیس، ۱۹۶۲؛ نک و مانز، ۱۹۹۲). با افزایش آگاهی از محتوای گفتگوهای درونی، افراد به طرز اثربخشی می‌توانند گفتگوهای غیر منطقی و بدبینانه با خود را ضمن تشویق بیشتر گفتگوهای خوش‌بینانه کاهش داده یا حذف کنند (سلیگمن^۲، ۱۹۹۱).

در راهبردهای رفتاری مانند «هدف گذاری^۳» و «مراقبت از عملکرد خود» و «پاداش به خود^۴»، رهبری بر خود بیشتر حالتی فنی و ابزاری داشته و به واقع عمق زیادی در وجود انسان ندارند، هر چند محتوای مورد استفاده در این فن‌ها از باورهای انسان سرچشمه می‌گیرند. در راهبردهای گروه دوم نیز الگوهای سازنده فکری تقویت می‌شوند. به طور مثال «مدیریت گفتگوهای درونی» و «تصویر سازی ذهنی از موفقیت‌ها» نیز ماهیتی فنی دارند، اما نکته متفاوت این گروه راهبردی با گروه قبلی این است که به چالش کشیدن گفتگوهای درونی و تغییر آن‌ها با گفتگوهای درونی سازنده، بدون به چالش کشیدن افکار و باورها امکان‌پذیر نیست، و از این رو گر چه هنوز این راهبردها ماهیتی فنی دارند، اما با ابعادشناختی و هیجانی انسان رابطه قوی‌تری دارند. اما عمیق‌ترین گروه راهبردها که با عنوان مدیریت الگو باورها نام گذاری شده است، با بازنگری باورهای عمیق سر و کار دارد (یادگیری دو حلقه‌ای). تغییر دادن و استحکام بخشی به باورهای بنیادین و بازنگری باورهای غلط و غیر کارکردی که لازم است در شرایط سخت و غیر اثر بخش نیاز به مرور داشته باشند را شاید بتوان راهبردهایی دانست که کمترین حالت ابزاری را داشته و با عمیق‌ترین لایه‌های وجودی ما سر و کار دارند (علوی، ۱۳۹۱). در مجموع استفاده از راهبردهای

1- Finke

2- Seligman

3- self-goal setting

4- Self-Reward

خودرهبری ادراک از کنترل و مسئولیت‌پذیری را که اثر مثبتی بر پیامدهای عملکردی دارد، تسهیل می‌سازد (مانز، ۱۹۹۲).

خودرهبری در سطح گروه‌ها

خودرهبری در بر گیرنده فرایندهایی است که از طریق آن افراد بر خودشان به منظور خود هدایتی و خودانگیزی عملکردشان تأثیر می‌گذارند. چنانچه مارکام و مارکام^۱ (۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند، این مفهوم می‌تواند در سطح تجزیه و تحلیل گروهی گسترش یابد. افزایش تأکید بر کار دانشی گروه محور و کارهایی که مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجه سرمایه‌های فکری توسط گروهی از متخصصان ماهر هستند، ما را مجبور به توسعه مدل‌های سنتی رهبری به مدل‌های پیچیده رهبری که شامل مفاهیمی مانند خودرهبری است، کرده است. هر چند گروه‌ها به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها افزایش پیدا کرده‌اند، بیشتر اوقات آنها در بهره‌برداری از توانایی‌های نهفته خود شکست خورده‌اند. بخشی از این نتایج ناامید کننده را می‌توان به نبود توانایی در هماهنگ ساختن اقدامات اعضای گروه و فقدان رهبری کارساز به منظور هدایت این فرایند نسبت داد (بلای و همکاران^۲، ۲۰۰۶).

رواج گروه‌ها سبب شده، خودرهبری اهمیت دو چندان پیدا کند. گروه‌های توانمند و خودگردان به افرادی نیاز دارند که می‌توانند خود را رهبری کنند. مدیران نباید انتظار داشته باشند افرادی که سال‌ها عمر سازمانی خود را تحت رهبری رئیس سپری کرده‌اند، به سرعت تغییر کرده و خود را با گروه‌های خود گردان تطبیق دهند. به همین دلیل آموزش خودرهبری را می‌توان به عنوان ابزاری عالی برای کمک به کارمندان در راستای تغییر از وابستگی به خود مختاری مورد استفاده قرار داد (رابینز-جاج، ۱۳۸۹: ۴۵۵).

عوامل مؤثر بر خودرهبری

پژوهش‌های قابل توجهی اثر مثبت خودرهبری بر پیامدهای کاری را آشکار ساخته است. خودرهبری تأثیر قابل ملاحظه‌ای در هر دو سطح فردی و گروهی می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان داده است که افراد خودهدایت‌گر دارای سطح بالای عملکرد شغلی و پیشنهادهای خلاق،

1- Markham and Markham

2- Bligh et al

همچنین سطح بالای اعتماد به نفس، هیجان‌های مثبت و رضایت شغلی هستند (هاوشیلد و کنرادت^۱، ۲۰۱۲). تأثیر خودرهبی بر نتایج عملکردی در سطح گروه واضح و روشن نمی‌باشد. از جنبه مثبت در برخی مطالعات یافت شده است که اتخاذ گروه‌های خود رهبر به بهبود بهره وری نسبت به گروه‌های مدیریتی سنتی انجامیده است (استوارت و همکاران، ۲۰۱۱). راهبردهای خودرهبی می‌تواند از اعضای گروه در دستیابی به اهداف فردی و گروهی پشتیبانی کند. اعضای گروه از طریق راهبردهای خودرهبی قادر خواهند بود تا منابع را به شیوه کارسازتری جهت تحقق اهداف به کار برند (هاوشیلد و کنرادت، ۲۰۱۲).

با توجه به اثرات خودرهبی در دو سطح فردی و گروهی، بررسی عوامل مؤثر بر خودرهبی نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. عوامل مؤثر بر خودرهبی را می‌توان به دو دسته عوامل درونی و بیرونی تقسیم کرد. از عوامل درونی مؤثر بر خودرهبی می‌توان به پاداش‌های درونی، خودرهبی فکری، تنظیم هیجان‌ها و شخصیت در سطح فردی و ترکیب گروه، توانایی شناختی، ویژگی‌های کار، مدل‌های ذهنی مشترک، انسجام و تعارض در سطح گروهی اشاره کرد.

همچنین عوامل خارجی نیز بر خودرهبی تأثیرگذار هستند. از عوامل خارجی مؤثر بر خود رهبر فردی می‌توان به آموزش خودرهبی، تقویت و تقسیم رهبری، فرهنگ ملی در سطح فردی و رهبر خارجی گروه، ساختار / فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی در سطح گروه‌ها اشاره کرد.

جدول ۱ و ۲ خلاصه‌ای از عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر خودرهبی در دو سطح فردی و گروهی همراه با نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام شده و خلاصه پژوهش‌های انجام شده در زمینه هر عامل را ارائه داده است.

جدول (۱): عوامل درونی مؤثر بر خودرهبی در دو سطح فردی و گروهی

عوامل	نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام شده	خلاصه پژوهش
پاداش‌های درونی	گاکنی و دسی ^۲ (۲۰۰۵)؛ سینت، کرانت و کرایمر ^۳ (۱۹۹۹)؛ استوارت، کارسون و کاردی (۱۹۹۶)	افرادی که کارشان دربرگیرنده پاداش‌های درونی باشد خودرهبرتر بوده و در انجام وظایفشان مؤثرتر هستند. آموزش می‌تواند به افراد کمک کند تا یاد بگیرند چگونه در کارشان پاداش‌های طبیعی ایجاد نمایند.

1- Hauschildt and Konradt
 2- Gagné and Deci
 3- Seibert, Crant, and Kraimer



خلاصه پژوهش	نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام شده	عامل	
خودرهبری فکری برای افراد به این معنا است که افراد تمایلات و الگوهای فکری‌شان را مدیریت کنند. افرادی که خودگفتگوی سازنده را تمرین می‌کنند کنترل بیشتری بر خود احساس می‌کنند، خود کارآمدی بالاتری دارند و به عملکرد بالاتری دست می‌یابند.	سلیگمن و شلمن (۱۹۸۶)؛ مانز، ادسیت ^۱ ، کمپل و ماتیسون-هانس (۱۹۸۸)؛ نک و مانز (۱۹۹۶)	خودرهبری فکری	
تنظیم هیجان شکلی از خودرهبری است که منجر به بهبود اثربخشی و رفاه شخصی می‌شود. شبیه خودرهبری، راهبردها می‌توانند به منظور اعمال خود نفوذی بیشتر هیجان‌ها به کار روند.	کوتی (۲۰۰۵)؛ گراس (۱۹۹۸)	تنظیم هیجان‌ها	
بعضی افراد میل طبیعی به خودرهبری دارند. به‌ویژه افراد با وجدان بالا بیشتر از افراد با وجدان کم در رفتارهای خودرهبری درگیر می‌شوند.	استوارت و همکاران (۱۹۹۶)	شخصیت	
خودرهبری زمانی که مهارت‌ها بر اساس توانایی و شخصیت اعضای گروه تخصیص یابند، بهبود می‌یابد.	بل (۲۰۰۷)؛ استوارت (۲۰۰۶)	ترکیب گروه	
سطح بالای توانمندی شناختی این امکان را برای افراد فراهم می‌کند تا با تغییرات محیطی سازگار شوند و مسائل پیچیده را به طرز اثربخش حل نمایند.	بارک، استوارت، نیوبرک و مانز (۱۹۹۸)	توانایی شناختی	
سطح بالای وظیفه شناسی و سازگاری (در صورتی که پراکندگی در این ویژگی‌ها حداقل باشد) اهداف توافق را افزایش و تعارض را کاهش می‌دهد.	باری و استوارت (۱۹۹۷)؛ هامفری ^۲ ، هولنبرگ ^۳ ، مایر (۲۰۰۷)	شخصیت	
خودرهبری برای گروه‌هایی که دارای وابستگی زیاد و وظایف مفهومی (مانند رفتاری) هستند کارسازتر است. خودرهبری همچنین برای گروه‌های وظیفه‌ای (مانند گروه‌های چند وظیفه‌ای) کارساز می‌باشد.	لانگفرد ^۴ (۲۰۰۵)؛ استوارت و بارک (۲۰۰۰)؛ ال-بین و گرین (۱۹۹۸)	ویژگی‌های کار	
فهم مشترک از وظیفه گروه، تجهیزات، تعاملات و ویژگی‌ها، برنامه‌ریزی و هماهنگی تلاش‌های گروه و نیز ارتباطات بین اعضای گروه را بهبود می‌بخشد.	ماتیو، هفتر، گودوین، سالاس و کانن-باورز (۲۰۰۰)	مدل‌های ذهنی مشترک	سطح گروه
انسجام باعث می‌گردد که گروه‌ها با افزایش اثر پاداش‌های اجتماعی و مجازات‌های مشروط توسط اعضای گروه بیشتر به خود تقویتی بپردازند. انسجام همچنین انگیزه جمعی گروه را بهبود می‌بخشد و در نهایت بهره‌وری بالاتر در شبکه‌های گروهی که اعضای آن به طور گسترده به تمرین خودرهبری می‌پردازند را گسترش می‌دهد.	بارکر (۱۹۹۳)؛ اسپریتزر، کوهن و لدفورد (۱۹۹۹)؛ میلیکین ^۵ ، هومنز و مانز (در نشریه)	انسجام	
تعارض زمانی که حل نشده باقی بماند یا به شیوه غیر مؤثر حل گردد، خودرهبری را تضعیف می‌سازد. با این وجود، حل اثربخش تعارض (مانند مدیریت تعارض جمعی) به گروه‌ها اجازه می‌دهد تا نسبت به آنچه که متعهد هستند تصمیم‌گیر نمایند و خود تقویتی و خود هدف گذاری را تشویق می‌نمایند.	بهفر، پترسون، مانیکس و تروکیم (۲۰۰۸)؛ لانگفرد (۲۰۰۷)؛ پاولسون، واجی و مانز (۲۰۰۹)	تعارض	

- 1- Adsit
- 2- Humphrey
- 3- Hollenbeck
- 4- Langfred
- 5- Millikin

جدول ۲: عوامل بیرونی مؤثر بر خودرهبری در دو سطح فردی و گروهی

عامل	نمونه ای از پژوهش‌های انجام شده	خلاصه پژوهش	
سطح فرد	آموزش	فرین و گرینگر (۲۰۰۰)؛ فرین و لاتام (۱۹۸۷)؛ لاتام و فرین (۱۹۸۹)؛ استوارت، کارسون، و کاردی (۱۹۹۶).	آموزش عمدتاً افزایش استفاده از راهبردهای خودرهبری و متعاقباً اثربخشی بیشتر شخصی را نتیجه می‌دهد. با این وجود، آموزش اثر بیشتری بر افرادی که میل طبیعی به خودرهبری ندارند، می‌گذارد.
	رهبری	اهیرنی ^۱ ، ماتیز و رپ (۲۰۰۵)؛ رپ (۲۰۰۵)؛ مانز و سیمز (۱۹۸۷)؛ پیرس و سیمز (۲۰۰۲).	رویکرد تقویت و تسهیم رهبری به افراد اجازه میدهد تا خودرهبری را در زمینه‌های کاری (با گروه یا بدون گروه) تمرین نمایند. نتیجه این رویکرد دستیابی افراد و گروهها به عملکرد بیشتر است.
	فرهنگ ملی	الوس، لاولیس، مانز، ماتسیپورا ^۲ ، ماتسیپورا ^۲ ، تویوساکی و کی (۲۰۰۶)؛ نیوبرت و وو (۲۰۰۶)	با وجود آنکه رفتار خودرهبری مفهومی عمومی می‌باشد، به شیوه متفاوتی در فرهنگهای مختلف درک شده و بکار می‌رود (مانند فرد گرایانه/ جمع گرایانه، فاصله قدرت).
سطح گروه	رهبر خارجی گروه	دراسکت و ویلر (۲۰۰۲)؛ ماتپو، گیلسون و رادی (۲۰۰۶)؛ مورگسون (۲۰۰۵)؛ مورگسون، درریو و کارام (۲۰۱۰)؛ واگمن (۲۰۰۱)	رهبران خارجی گروهها از طریق مربی‌گری خودرهبری و تهیه منابع مورد نیاز از محیط، خودرهبری را بهبود می‌بخشند. مداخلات انجام شده توسط رهبر گروه می‌تواند گاهی اوقات خودرهبری را بهبود بخشد و گاهی اوقات به آن صدمه زند.
	سیستم پاداش	کوک (۱۹۹۴)؛ شاو، گوپتا و دیلری (۲۰۰۱)؛ دروسکت و ولف (۱۹۹۹)؛ ارز، لپاین و المز ^۳ (۲۰۰۲)؛ استوارت، کورترایت ^۴ و بارک (۲۰۱۰)	یافته‌های مختلفی در زمینه اثربخشی نظام‌های پرداخت عملکرد مبتنی بر گروه برای تسهیل خودرهبری گروهی و اثربخشی بدست آمده است. نظام ارزیابی همانندی خواه برای اهداف توسعه‌ای یا اداری استفاده می‌شود که بیشتر خودرهبری و اثربخشی را تشویق می‌کنند.
	ساختار/فرهنگ سازمانی	کوهن، لدفورد و اسپریتزر (۱۹۹۶)؛ تاتا و پراساد (۲۰۰۴)	خودرهبری گروهی در سازمان‌های با فرهنگ مشارکت بالای کارکنان و سطح پایین تمرکزگرایی و رسمی سازی اثربخشی بیشتری دارد.
فرهنگ ملی	کرکمن و شاپیرو (۲۰۰۱)	کارکنان در فرهنگ جمعی مقاومت کمتری در استفاده از گروه‌های خود رهبر نسبت به کارکنان با فرهنگ فردی دارند. در نتیجه گروه‌های خود رهبر اثر بیشتری در فرهنگ‌های جمعی دارند.	

1- Ahearne

2- Matsypura

3- Erez, Lepine, and Elms

4- Courtright



بحث و نتیجه‌گیری

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان‌های امروزی با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در محیط رقابتی امروزی روبرو هستند. چالش‌های پیش روی سازمان‌ها نوع متفاوتی از رهبری را می‌طلبد و به نظر می‌رسد خودرهبری می‌تواند پاسخگوی این چالش‌ها، و پتانسیل قابل توجهی برای استفاده در سازمان‌های پویای امروزی باشد.

مفهوم خودرهبری که در آن، افراد توانایی کنترل بر اقدامات شخصی و بهره‌برداری از نقاط قوت شخصی‌شان را دارند یک مهارت کلیدی در توسعه فردی و سازمانی محسوب می‌شود. همان‌طور که بیان شد، خودرهبری مجموعه نظام‌مند از راهبردهایی است که افراد از طریق آنها خودشان را به سطح بالای عملکرد هدایت می‌کنند. این راهبردها عبارت از: رفتار محور، پاداش طبیعی و راهبردهای اندیشه سازنده می‌باشد. راهبردهای رفتارمحور خودرهبری به منظور تشویق رفتارهای مثبت و مطلوب که نتایج موفقیت آمیزی در پی دارد و سرکوب رفتارهای نامطلوب که شکست و نبود موفقیت را در پی دارد، طراحی شده است. راهبردهای پاداش طبیعی، توانایی فرد در دریافت جنبه‌های مثبت وظایف و تمرکز بر پاداش‌های درونی آن است. سرانجام، راهبردهای اندیشه سازنده بر ایجاد و تغییر الگوی اندیشه به شیوه مطلوب تمرکز می‌کند. چرا که افراد می‌توانند الگوهای سازنده یا مخرب را اتخاذ کنند که این امر حالت رفتاری و حسی و واکنش‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در این مقاله به بررسی خودرهبری در سطح گروه‌ها نیز پرداخته شد. همان‌طور که بیان شد، رواج گروه‌ها باعث شده خودرهبری اهمیت دو چندانی پیدا کند. گروه‌های توانمند و خودگردان به افرادی نیاز دارند که می‌توانند خود را رهبری کنند. و در آخر به شرح عوامل مؤثر بر خودرهبری پرداخت. آگاهی از عوامل مؤثر بر خودرهبری می‌تواند افراد و گروه‌ها را قادر سازد به شیوه کارسازتری از این فرایند در بهبود عملکرد فردی و گروهی بهره جویند. در پایان ذکر این نکته لازم است که طراحی مفاهیم خودرهبری توسط سازمان‌ها به منظور افزایش مهارت‌های خودرهبری در قالب برنامه‌های آموزشی عاملی مؤثر در گسترش این مفهوم و بهره‌گیری هر چه کارسازتر از این فرایند در سازمان می‌باشد.



منابع

- رابینز، استیفن؛ جاج، گروهوتی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، تهران: نص.
- رحیمی، حمید؛ آقابابایی، راضیه (۱۳۹۲). تحلیل راهبردهای خودرهبری و ارتباط آن با کارآفرینی اعضای هیئت علمی دانشگاه کاشان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰، ص ۱۶۱-۱۷۷.
- علوی، سید بابک (۱۳۹۱). رهبری بر خود و معرفت حضوری. <http://babak-alavi.ir>.
- هویدا، رضا؛ سیادت، علی؛ آقابابایی، راضیه؛ رحیمی، حمید (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین راهبردهای رفتارمحور خودرهبری و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران. پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت، شماره ۱، ص ۱۴۲-۱۴۷.
- ملاحسینی، علی؛ برخوردار، بابک (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین مهارت‌های خودمدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمان‌های استان کرمان. پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، سال هفتم، شماره بیست و هفتم، ص ۹۷-۱۱۲.
- Bennis, w. & Nanus, B. (1985). "leaders: the strategies for taking charge", New York. NY: Harper and Row.
- Bligh, M.C., Pearce, C.L. & kohles, J.C. (2006). "The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss: 4, 296 – 318.
- Burns, D. D. (1980). Feeling good: The new mood therapy. New York: William Morrow.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, 27, 75-90.
- Ellis, A. (1962). Reason and emotion in psychotherapy. New York: Lyle Stuart.
- Ellis, A. (1977). The Basic Clinical Theory of Rational-Emotive Therapy. New York: Springer.
- Finke, R. A. (1989). Principles of mental imagery. Cambridge, MA: MIT Press .
- Hauschildt, K. & Konradt, U. (2012). "A Conceptual Framework of Self-leadership in Teams", Working Paper, Institute of Psychology Work and Organizational Psychology, Christian-Albrechts-University .
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Shing, K. (2004). The relationship between self- leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. Journal of Managerial Psychology, 19(4), 27-441.
- Houghton, J.D. & Yoho, S.K. (2005). "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment : When Should Self-Leadership Be

- Encouraged?”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, Volume 11, Number 4, 65-83.
- Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C., (2012). “The Abbreviated eelf-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, Iss. 2.
 - Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
 - Manz, C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - Manz, C. C. & Sims, H. P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
 - Manz, C. C. & Neck, C. P. (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (Second edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 - Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
 - Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-699.
 - Neck C.P. & Manz C.C. (2013). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
 - Norris, SH. E. (2008). “An Examination of Self-Leadership”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 2, 43-61.
 - Prussia, G. E., Arderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
 - Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Alfred Knopf.
 - Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, CH. C. (2011). “Self-Leadership: A Multilevel Review”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1.
 - Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
 - Tannenbaum, R., Weschier, I.R. & Massarich, F.(1961).” leadership and organization “, New York, MCGraw- Hill.