


Research Paper

Explaining the role of resonant leadership on the components of managers' self-efficacy and employee's collective self-efficacy in knowledge-based organizations: qualitative research`

Mohammad Taghi Ghandehari*¹ , Saeed Abesy², Hasan Alvedari³, Mohammad Javad Hozoori⁴

¹ Instructor, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran., Email: Ghandehari@pnu.ac.ir

² Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran. Email: abesy2002@yahoo.com

³ Associate Professor, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran. Email: alvedari@pnu.ac.ir

⁴ Associate Professor, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran. Email: hozoori@pnu.ac.ir



10.22080/shrm.2022.24276.1376

Received:

September 24, 2022

Accepted:

November 13, 2022

Available online:

December 21, 2022

Keywords:

Resonant leadership,
Managers' self-efficacy,
Knowledge-based
organization. Employees'
collective self-efficacy

Abstract

Resonant leadership refers to the existence of leaders with high emotional intelligence who lead to the improvement of individual and group capabilities in the organization by creating a sense of optimism, empathy, and compassion with people, inspiring, and creating a positive resonance in the organization while strengthening the morale of the employees. In the current research, the role of this leadership style on the self-efficacy of people as one of the most important structure of positive organizational behavior and self-influence mechanism was investigated and explained. In this qualitative research, using the strategy of Grounded Theory, and based on the three-step process of theoretical coding, as well as using the data from 21 in-depth interviews with managers of the selected knowledge-based companies and university professors, a conceptual model of the role of resonant leadership on the self-efficacy of the managers and employee's collective self-efficacy in knowledge-based organizations was presented. Also, the dimensions and components of the managers' self-efficacy were identified as the central category, and the factors affecting it were studied along with the organizational consequences of people's self-efficacy. Finally, while presenting a comprehensive model, 7 main hypotheses and 13 sub-hypotheses were extracted from the relationships between the research variables.

Extended abstract

1. Introduction

Resonant leaders are in tune with the emotions of others, and this type of leadership, which includes the emotional competence of the leader, is very important to reduce the psychological stress of

employees (Gaan & Shin, 2022). Resonant leaders create a strong value system through the sense of hope, conscious attention, and compassion they spread in their employees (Lenka & Tiwari, 2016). They are effective on the psychological security of the employees and the dynamics of the organization as well (Saedi,

*Corresponding Author: Mohammad Taghi Ghandehari

Address: Instructor, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran

Email: Ghandehari@pnu.ac.ir

Salehi & Zameni, 2021). Therefore, it can be said that one of the most important factors that affects the self-efficacy of people, as a psychological variable in the organization, is the presence of resonant leadership.

In this research, while explaining the role of resonant leadership on the self-efficacy of people, especially managers, the managers' self-efficacy has been considered as a vital pillar for the organization. The self-efficacy beliefs of managers have a positive relationship with the performance of subordinates, i.e., the managers with higher levels of self-efficacy facilitate the performance of the subordinates, which in turn will lead to improving their self-efficacy beliefs and improving their performance level (Jawahar, Mohammed, 2022). Unfortunately, manager's self-efficacy has been neglected. In this research, the effective factors, components, and consequences of the managers' self-efficacy in knowledge-based organizations have been identified and analyzed. Also, collective self-efficacy of the employees has been considered as one of the consequences of the managers' self-efficacy and the existence of resonant leadership in the organization. The result of the work is a conceptual and comprehensive model of the managers' self-efficacy, the employees' collective self-efficacy, and the role of resonant leadership in improving these two variables, using the method Grounded Theory.

2. Research Methods

The managers of the top knowledge-based companies in Isfahan Science and Technology Town as well as university professors in related fields were the participants in this research. Theoretical sampling method was used to select the people for conducting interviews. In this regard, 21 people were selected to conduct the interviews. The interviewees were 12 managers of knowledge-based companies and 9 university professors in the fields of psychology, educational sciences, and management. The time of the interviews varied and lasted from 30 to 140 minutes.

The current fundamental-applied research uses an exploratory qualitative approach. The research philosophy is also based on an interpretive worldview. Also, the inductive

approach has been used here to go through the process from part to whole to formulate the theory. For this purpose, the Grounded Theory strategy has been conceptualized. The rationale of using this strategy, on the one hand, is the researcher's intention to benefit from the experiences, awareness, knowledge, and views of experts involved in management affairs in formulating the theory. On the other hand, it is related to its use, because the database research strategy is a systematic and qualitative method to create a theory that, on a broad level, explains the process of action or interaction of a subject with a specific identity. Due to the researcher's desire to have a more complex presupposition about the relationship between the data and the emergence of theory from the data, in this research, the classical approach or the Grounded Theory has been used.

3. Results

In this research, the qualitative analysis of the text of the interviews was done in three stages, with the help of Atlas Software, to provide an objective model of the created theory. The open coding stage is an analytical process through which concepts are identified and their characteristics and dimensions are discovered in the data. In this research, 135 main concepts, 57 secondary components, and 18 main components were extracted from the text of the interviews. In the axial coding stage, by means of continuous comparison of the concepts with each other, i.e., "constant comparison", the common areas of the concepts are discovered and the possibility of their classification are provided. In this research, at this stage, the categories of resonant leadership, managers' self-efficacy, underlying factors, employees' collective self-efficacy and consequences were arranged. The third step is selective coding. This step is the process of integrating and improving the categories so that they are finally integrated to form a larger theoretical arrangement, so that the research results take the form of a theory. Here, the model of the influence of resonant leadership on the self-efficacy of the managers and the collective self-efficacy of the employees was formed based on exploratory classes.

4. Conclusion

Employees and especially managers experience mental fatigue, which requires the sympathy of the leaders and the relief of sorrows and pains rooted in them. In this research, the conformity of the leaders and managers of the knowledge-based companies and its contagion to all the employees and its effect on the dimensions of self-efficacy of the managers and consequently the collective self-efficacy of the employees were discussed. By creating a common vision, establishing empathy and compassion towards people, and having a positive mood and spreading it, the resonant leaders created an environment in the organization that was dynamic and full of motivation and mutual trust between people, and helped to empower them. It increased the people's morale and improved their performance and ultimately job satisfaction. In general, the managers with self-efficacy have faith and confidence in their diverse and general qualifications and abilities in different dimensions of life.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict-of-interest.

Acknowledgments:

The authors express their gratitude to all those who have cooperated in the completion of this research, including the management and staff of the Isfahan Science and Technology Town, as well as the managers of the knowledge-based companies there.

علمی

تبیین نقش رهبری همنوا بر مؤلفه‌های خودکارآمدی مدیران و خودکارآمدی جمعی کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان: پژوهشی کیفی**

محمدتقی قندهاری*^۱، سعید عابسی^۲، حسن الوداری^۳، محمدجواد حضوری^۴

^۱ مربی، گروه علمی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۲ استادیار، گروه علمی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۳ دانشیار، گروه علمی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۴ دانشیار، گروه علمی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

doi 10.22080/shrm.2022.24276.1376

چکیده

رهبری همنوا بر وجود رهبرانی با هوش هیجانی بالا اشاره دارد که با ایجاد حس خوشبینی، همدلی و شفقت با افراد، الهام‌بخشی و ایجاد طنین مثبت در سازمان قادرند ضمن تقویت روحیه کارکنان منجر به ارتقای توانمندی فردی و گروهی در سازمان گردند. به‌کارگیری این سبک رهبری ضمن کاهش خستگی‌های ذهنی کارکنان که نیازمند هم‌پردی رهبران و تسکین دردهای ریشه دوانده در آنان است، موجب تقویت توانمندی‌های مثبت روانشناختی کارکنان خواهد بود. در پژوهش حاضر که از منظر رویکرد، پژوهشی کیفی است، نقش این سبک رهبری بر خودکارآمدی افراد به عنوان یکی از مهمترین سازه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مکانیسم‌های نفوذ بر خود، خصوصاً خودکارآمدی مدیران و ابعاد آن در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، با استفاده از راهبرد نظریه‌ی مفهوم‌سازی داده بنیاد، و بر اساس فرآیند سه مرحله‌ای کنگذاری نظری، و نیز با استفاده از داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه‌ی عمیق با مدیران شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان و نیز اساتید دانشگاهی در رشته‌های مرتبط، مدلی مفهومی از نقش رهبری همنوا بر خودکارآمدی مدیران و خودکارآمدی جمعی کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان، ارائه گردید. انتخاب افراد بر مبنای روش نمونه‌گیری نظری، و تا رسیدن به اشباع نظری در مفاهیم ادامه پیدا کرد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های نیمه ساختارمند در نرم افزار تحلیل کیفی اطلس، ۱۳۵ مفهوم اصلی برچسب‌گذاری و ۵۷ مؤلفه‌ی فرعی و ۱۸ مؤلفه‌ی اصلی استخراج و طبقه‌بندی شد. همچنین به صورت ویژه مؤلفه‌های خودکارآمدی مدیر به عنوان مؤلفه‌ی محوری، عوامل مؤثر بر آن، و پیامدهای سازمانی خودکارآمدی افراد شناسایی شدند. در نهایت ضمن ارائه مدلی جامع، ۷ فرضیه اصلی و ۱۳ فرضیه فرعی از روابط میان متغیرهای پژوهش استخراج گردید.

تاریخ دریافت:

۲ مهر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۲ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

رهبری همنوا، خودکارآمدی مدیر، خودکارآمدی جمعی کارکنان، سازمان دانش‌بنیان

۱ مقدمه

امید^۱، توجه آگاهانه^۲ و شفقت و دلسوزی^۳ که در کارکنان‌شان انتشار می‌دهند، یک سیستم ارزشی قوی ایجاد می‌کنند (Lenka & Tiwari, 2016).

رهبری همنوا^۴ بر امنیت روانی کارکنان و در نتیجه پویایی سازمان مؤثر است (Saeedi et al., 2021). همچنین بر دیگر مؤلفه‌های روانشناختی کارکنان اثرگذار است، به عبارت دیگر متغیرهای روانشناختی رابطه رهبری همنوا با عملکرد کارکنان را تعدیل می‌نماید (Gaan & Shin, 2022). لذا می‌توان گفت

رهبران همنوا با افراد همدلی می‌کنند، احساسات خود را به طور مؤثر مدیریت می‌کنند تا روابط قوی و قابل اعتمادی ایجاد نمایند، و جو خوش‌بینی که تعهد را افزایش می‌دهد، خلق می‌کنند. رهبران همنوا با احساسات اطرافیان خود هماهنگ هستند، و این نوع رهبری که شامل شایستگی عاطفی رهبر است، برای کاهش استرس روانی کارکنان امری بسیار مهم می‌باشد (Gaan & Shin, 2022). رهبران همنوا از طریق حس

** مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری نویسنده مسئول می‌باشد.

* نویسنده مسئول: محمدتقی قندهاری

آدرس: مربی، گروه علمی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ایمیل: Ghandehari@pnu.ac.ir

1. hope

2. mindfulness

3. Compassion

4. Resonant leadership

زیردستان ارتباط مثبتی دارد، یعنی مدیرانی با سطوح بالاتری از خودکارآمدی، عملکرد زیردستان را تسهیل می‌کنند، که این خود نیز منجر به بهبود باور خودکارآمدی آنان و ارتقای سطح عملکردشان خواهد شد (Jawahar & Mohammed, 2022). متأسفانه خود کارآمدی مدیر^۹ علی‌رغم اهمیت و نقش به‌سزای آن در عملکرد و موفقیت سازمان و کارکنان، مورد غفلت و کم توجهی واقع شده است. معدود تحقیقات صورت پذیرفته نیز فقط خودکارآمدی مدیر را به عنوان یک متغیر مؤثر بر عملکرد در نظر گرفته و از شناسایی مؤلفه‌های آن و ارائه مدلی برای آن غفلت ورزیده‌اند. با این اوصاف در این پژوهش به شناسایی و واکاوی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای خودکارآمدی مدیران در سازمان‌های پُر اهمیت دانش‌بنیان پرداخته شد. همچنین به عنوان یکی از پیامدهای خودکارآمدی مدیران و نیز وجود رهبری هم‌نوا در سازمان، خودکارآمدی جمعی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. حاصل کار، با استفاده از روش نظریه‌ی مفهوم‌سازی داده بنیاد، مدلی مفهومی و جامع از خودکارآمدی مدیر، خودکارآمدی جمعی کارکنان و نقش رهبری هم‌نوا در بهبود این دو متغیر می‌باشد.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱ رهبری هم‌نوا

مفهوم رهبری هم‌نوا بر اساس فلسفه‌ی ای بنا نهاده شده است که با ماهیت متغیر مشاغلی که نیاز به تغییر، تجدید، رشد و توسعه مستمر دارند، همگام است. در این سازمانها باید رهبران با هوش عاطفی قادر باشند تا از ارتباطات هوشمند عاطفی استفاده کنند و تغییرات را از طریق نگرش فداکارانه، توجه و مراقبت ایجاد نمایند (Gaan & Shin, 2022). در سال ۲۰۰۱ برای اولین بار دانیل گلن، ریچارد بویاتزیس و آنی مک‌کی^{۱۰} در کتاب خودشان تحت عنوان "رهبری اولیه" مفهوم "ارتباطات هم‌نوا" از طریق هوش هیجانی^{۱۱} را معرفی کردند. ریچارد بویاتزیس و آنی مک‌کی در سال ۲۰۰۵ در کتاب رهبری هم‌نوا این مفهوم را گسترش دادند، آن‌ها نشان دادند چطور رهبران مؤثر هوش هیجانی^{۱۲} خود را برای ساختن امید مشترک^{۱۳}، شفقت و دلسوزی، توجه آگاهانه و نشاط در روابط، به کار می‌گیرند.

مفهوم رهبری هم‌نوا، بر نظریه سرایت عاطفی مبتنی است که معتقد است احساسات مثبت ایجاد شده به وسیله رهبران هم‌نوا مسری هستند و در شریک و همکار مرتبط، طنین انداز (هم‌نوا) می‌شود (Lenka & Tiwari, 2016). رهبرانی که قادرند در پیروان خود از طریق احساسات مثبت برای بهترین نتایج ایجاد انگیزه کنند، به عنوان هم‌نوا شناخته می‌شوند (Squires et al., 2010). اسکوایرز و همکارانش (۲۰۱۰) رهبری هم‌نوا

یکی از مهمترین عواملی که خودکارآمدی افراد، به عنوان یک متغیر روانشناختی، را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد، وجود رهبری هم‌نوا است.

کارکنان پس از گفتگو با رهبر هم‌نوا احساس خوش‌بینی^۱، اشتیاق و تعهد^۲، چالش^۳ و برافراشته شدن^۴ می‌کنند (Boyatzis et al., 2013). رهبری هم‌نوا با ایجاد طنین مثبت در سازمان که مشتمل بر اشتراک مساعی، حمایت، اعتماد و دلگرمی است، زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که کار تیمی با قوت، رونق و هماهنگی بیشتری رخ دهد و انتظام رفتاری و کاری در تیم‌ها افزایش یابد و در نتیجه خودکارآمدی گروهی کارکنان بهبود پیدا کند، که از تبعات آن عملکرد سازمانی بهینه است (Azizi & Nejad, 2019). به همین جهت می‌توان گفت وجود رهبری هم‌نوا در سازمان نه تنها خودکارآمدی فردی کارکنان و مدیران را بهبود می‌بخشد، که خودکارآمدی جمعی آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

توجه به جنبه‌های مثبت روان‌شناختی^۵ مدیران از جمله خودکارآمدی^۶ آنان، در رشد، توسعه، توانمندی و خلاقیت کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان اثری شگرف دارد. پژوهش‌ها بر ارتباط خودکارآمدی به عنوان یک سازه‌ی انگیزشی جهت پیش‌بینی عملکرد کاری در محیط کار، تأکید دارند (Ozyilmaz et al., 2017; Raub & Liao, 2012). خودکارآمدی مدیر مرتبط با ارزیابی مدیر از منابع داخلی وی مانند استعدادها، مهارتها، تخصص، پایداری و استقامت است، لذا بین خودکارآمدی و اثربخشی مدیر تعامل بالقوه‌ای وجود دارد (Zhang & Welch, 2022).

خودکارآمدی که از جمله مهمترین سازه‌های مورد توجه روان‌شناسی مثبت‌گرا است، به عنوان عاملی مهم برای افزایش اشتیاق کاری^۷ و بهبود عملکرد شغلی^۸ افراد عمل می‌کند (Song et al., 2018). چرا که بسیاری از رفتارهای انسان با ساز و کارهای نفوذ بر خود، برانگیخته و کنترل می‌شوند. در میان مکانیسم‌های نفوذ بر خود، هیچکدام مهم‌تر و فراگیرتر از باور به خودکارآمدی شخصی نیست (Bandura, 2013). خودکارآمدی الگوهای فکری، رفتاری و هیجانی را در سطوح مختلف تجربه انسانی تحت تأثیر قرار می‌دهد و تعیین‌کننده این است که آیا رفتاری شروع خواهد شد یا خیر و اگر شروع شد فرد چه مقدار تلاش برای انجام آن خواهد داشت و در رویارویی با مشکل چه مقدار استقامت از خود نشان می‌دهد (Bandura, 2013).

در این پژوهش ضمن تبیین نقش رهبری هم‌نوا بر خودکارآمدی افراد خصوصاً مدیران، خودکارآمدی مدیر به عنوان رکنی حیاتی برای سازمان، مورد توجه قرار گرفته است. چرا که باورهای خودکارآمدی مدیران با عملکرد

8. job performance

9. Managers' sense of self-efficacy

10. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee

11. Emotional intelligence

12. Emotional intelligence

13. Shared hope

1. Optimism

2. engaged

3. challenged

4. lifted

5. Positive psychological state

6. Self-efficacy

7. work engagement

دارند، شکل می‌گیرد تا براساس آنچه واقعاً درست است (Bandura, 2013).

خودکارآمدی به‌عنوان "اعتقاد فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به سطح خاصی از عملکرد"، بخشی از نظریه شناخت اجتماعی بندورا (۱۹۸۶) درباره انگیزه و رفتار است. در این نظریه، خودکارآمدی خاصاً مربوط به وظیفه^{۱۶}، همراه با نظام‌های هدف فرد^{۱۷}، انتظارات نتایج^{۱۸}، تسهیل‌گرها^{۱۹} و تواناسازهای^{۲۰} محیطی درک شده و موانع محیطی^{۲۱}، نقش بسیار مهمی را در سازماندهی به رفتار ایفا می‌کنند (Bandura, 2012).

چهار منبع اطلاعات که افراد برای قضاوت در مورد کارآمدی در نظر می‌گیرند عبارتند از: دستاوردهای عملکردی^{۲۲} یا تجارب تسلط^{۲۳}، تجارب جان‌شین^{۲۴}، ترغیب‌سازی کلامی^{۲۵}، و حالت‌های فیزیولوژیکی-هیجانی^{۲۶}. این مؤلفه‌ها به افراد کمک می‌کنند تا ببینند آیا به توانایی‌های خود برای انجام یک کار ویژه باور دارند یا نه؟

همچنین در نظریه بندورا، ابعاد خودکارآمدی مربوط به عملکرد، بیشتر به سه شکل اندازه (سطح)^{۲۷}، نیرومندی^{۲۸} و عمومیت^{۲۹} تعریف شده است (Patchin, 2016). این ابعاد نقش مهمی در اندازه‌گیری خودکارآمدی دارند. خودکارآمدی در زمینه‌های مختلف مطرح است، که پنج حیطه‌ی رایج‌تر خودکارآمدی عبارتند از: خودکارآمدی اجتماعی^{۳۰}، خودکارآمدی تحصیلی^{۳۱}، خودکارآمدی هیجانی یا عاطفی^{۳۲}، خودکارآمدی جسمانی^{۳۳}، خودکارآمدی خلاق^{۳۴}.

یکی از دلایل انتخاب خودکارآمدی مدیران به‌عنوان یکی از متغیرهای اصلی پژوهش حاضر، تأثیر به‌سزای آن بر عملکرد مدیر است. خودکارآمدی مدیر با عملکرد مدیریتی فرد ارتباط مستقیم و غیر مستقیم زیادی دارد (Macinatti et al., 2016). تحقیقات نشان داده است که خودکارآمدی هم پیش‌زمینه‌ی سطوح بالای عملکرد و هم خروجی سطوح بالای عملکرد است (Murphy & Johnson, 2016). اثر مارپیچی کارآمدی-عملکرد^{۳۵} که برای اولین بار توسط لیندزی و همکاران^{۳۶} (۱۹۹۵) مطرح شد به این عقیده مربوط می‌شود که عملکرد و خودکارآمدی رابطه مثبت و چرخه‌ای با یکدیگر دارند.

را به‌عنوان "رفتار رهبرانی که از خود یک سطح بالای هوش هیجانی را نشان می‌دهند و با عواطف افرادی که در اطراف آنان‌اند هماهنگ می‌باشند، و از همدلی و مدیریت عواطف خود به‌طور مؤثر برای ایجاد ارتباطات قوی و قابل اتکا استفاده می‌کنند و یک جو خوش‌بینی که القاگر تعهد است، ایجاد می‌نمایند" تعریف می‌کنند. رفتارهای رهبری هم‌نوا باعث ایجاد ذهن آگاهی و همدلی در میان پیروان می‌گردد. این رهبران اعتماد به نفس ایجاد می‌کنند و قادرند پیوندهای اجتماعی را در بین پیروان خود تقویت نمایند که این به نوبه خود این قدرت را در آنان به وجود می‌آورد که نیازهای عاطفی کارکنان را در مشاغل پر تنش برطرف کنند (Ali & Kashif, 2020).

رهبری هم‌نوا از سه مؤلفه و جزء اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: "چشم انداز مشترک^۱، خلق و خوی به‌طور کلی مثبت^۲ و شفقت و دلسوزی" (Mahon et al., 2014). برخی نیز توجه به خود و دیگران (مانند توجه آگاهانه) و نیز با نشاط بودن را به این مؤلفه‌ها اضافه کرده‌اند (Boyatzis et al., 2011).

به‌علاوه رهبری هم‌نوا شامل چهار شیوه و سبک رهبری می‌شود: آینده‌نگر (بصیر^۳)، پیوندجویانه^۴ (وابسته)، مربی‌گر^۵ و دموکراتیک^۶ (مردمسالار). و دو شیوه رهبری ناهماهنگ^۷ را نیز در بر می‌گیرد که در صورتی که به‌جا استفاده شوند در رهبری هم‌نوا مؤثراند، در غیر این صورت اثر منفی می‌گذارند: رهبری پیش‌تازانه^۸ و رهبری آمرانه^۹ (Muna, 2010; Wagner, 2010). برخی بُعد روانشناسانه را به این ابعاد اضافه کرده‌اند (Saeedi et al., 2021).

۲،۲ خودکارآمدی

وود و بندورا (۱۹۸۹) بیان داشته‌اند، برای اینکه فردی در انجام کار موفق باشد، نه تنها به مهارت نیاز دارد، بلکه باید به توانایی خود برای تکمیل آن کار نیز خودباوری منعطف داشته باشد (Halliwell et al., 2022). از لحاظ تاریخی خودکارآمدی برای نخستین بار توسط بندورا (۱۹۷۷) مطرح شد. وی معتقد است که در برخی موارد، نتیجه کنترل خود، بسیار قوی‌تر از نتایجی است که محیط خارج می‌تواند در فرد ایجاد نماید (Hudson, 2016). به عبارتی سطح انگیزش، شرایط عاطفی و عملکرد اشخاص براساس آنچه که آنان باور

16. Performance attainment or Performance accomplishment
17. mastery experiences
18. Vicarious experience
19. Verbal persuasion
20. Somatic and emotional states
21. Magnitude (level)
22. strength
23. Generality
24. Social Self-efficacy
25. Academic Self- efficacy
26. Emotional Self-efficacy
27. Physical self-efficacy
28. Creative Self- efficacy
29. efficacy-performance spirals
30. Lindsley et al

1. shared vision
2. Overall positive mood
3. Visionary
4. Affiliative
5. Coaching
6. Democratic
7. Dissonant
8. Pacesetting
9. Commanding
10. specific task-related self-efficacy
11. one's goal systems
12. outcome expectations
13. facilitators
14. enablers
15. environmental impediments

۲,۳ خودکارآمدی مدیر

خودکارآمدی مدیر به باور مدیر در مورد توانایی‌هایش در انجام موفق نقش‌ها و وظایف مدیریتی اشاره دارد (Kevill et al., 2017). باورهای خودکارآمدی مرتبط با مدیریت فرآیندها احتمالاً پیش‌بینی می‌کند که یک مدیر چه مقدار قادر است فرآیندها را مدیریت کند. بنابراین باورهای خودکارآمدی مدیریت فرآیندها برای عملکرد مدیریتی و در نتیجه موفقیت سازمان حیاتی است (Jawahar & Mohammed, 2022).

البته در قالب پژوهش‌ها از خودکارآمدی رهبری به عنوان شکل شناخته شده‌ای از خودکارآمدی نام برده می‌شود، که به صورت "شکل خاصی از کارآمدی مرتبط با سطح اعتماد به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با رهبری دیگران" تعریف می‌شود (Halliwell et al., 2022).

روش نمونه‌گیری نظری^۲ استفاده شد. به این معنا که افرادی برای مصاحبه‌ها انتخاب شدند که بتوانند پاسخ‌ها و تصورات مفیدی را در راستای تولید نظریه‌ی مد نظر به دست دهند. این بدان معناست که نمونه‌برداری، ارادی و نه تصادفی است و متمرکز بر تولید یک نظریه است. در این راستا ۲۱ نفر برای برگزاری مصاحبه‌ها انتخاب گردیدند، که تکرار در داده‌ها و عدم دستیابی به مقوله‌ای جدید در مصاحبه‌های آخر، دال بر اشباع نظری^۳ بود. مصاحبه‌شونده‌ها ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و ۹ نفر از اساتید دانشگاهی در رشته‌های روان‌شناسی، علوم تربیتی و مدیریت بودند. جهت آگاهی و اشراف بیشتر مصاحبه‌شوندگان، از قبل زمینه‌های مصاحبه در اختیار آنان قرار می‌گرفت. زمان انجام مصاحبه‌ها متغیر و از ۳۰ تا ۱۴۰ دقیقه به طول انجامید.

۴ یافته‌های پژوهش

در روش داده‌بنیاد، تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه گردآوری می‌شوند، با استفاده از «رمزگذاری نظری»^۴ صورت می‌پذیرد. در این شیوه، ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص می‌یابد. این رمزها یا کدها در قالب «مفهوم» تعیین می‌شوند، که آن‌را «رمزگذاری باز»^۵ می‌نامند. سپس پژوهش‌گر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آن‌ها به «رمزگذاری محوری»^۶ اقدام می‌کند. سرانجام، با «رمزگذاری انتخابی»^۷ مقوله‌ها پالایش می‌شوند و با طی این فرآیندها در نهایت، چارچوبی نظر پدیدار می‌شود. در این پژوهش تحلیل کیفی داده‌ها، طی سه مرحله‌ی مذکور، با کمک نرم‌افزار اطلس صورت پذیرفت تا در نهایت مدلی عینی از نظریه‌ی خلق شده ارائه گردد.

(الف) کدگذاری باز

کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. مفاهیم برجسته‌های مفهومی هستند که بر حوادث، وقایع و دیگر پدیده‌های مجزا قرار می‌گیرند. به علاوه در این مرحله مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده مورد مطالعه، به‌وسیله‌ی بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌گیرند (Danaeifard & Emami, 2007). در این پژوهش ۱۳۵ مفهوم اصلی، ۵۷ مؤلفه‌ی فرعی و ۱۸ مؤلفه‌ی اصلی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد، که در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند.

(ب) کدگذاری محوری

در اینجا به‌وسیله‌ی مقایسه مستمر مفاهیم با یکدیگر که آن‌را «روش تطبیق مداوم»^۸ نیز می‌گویند، زمینه‌های مشترک مفاهیم، کشف شده و امکان طبقه‌بندی آن‌ها فراهم خواهد آمد (Mehrabi et al., 2011). به علاوه این مرحله به این دلیل

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، بنیادی – کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی محسوب شده و رویکردی کیفی دارد. فلسفه‌ی پژوهش نیز مبتنی بر جهان‌بینی تفسیری است. همچنین در اینجا از رویکرد استقرایی^۱ استفاده شده است تا فرآیند از جز به کل برای تدوین نظریه طی گردد. به همین منظور راهبرد نظریه‌ی مفهوم‌سازی داده بنیاد استفاده شده است. خردمایی بهره‌گیری از این راهبرد، از یک سو به قصد پژوهشگر در بهرهمندی از تجارب، آگاهی، دانش و دیدگاه‌های افراد خبره و درگیر در امور مدیریتی در صورت‌بندی نظریه، باز می‌گردد. و از سوی دیگر به کاربری آن مربوط است، چرا که راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرآیند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2005). به طور کلی هرگاه برای تبیین فرآیندی نیازمند نظریه باشیم، در حالی‌که نظریه‌های موجود به‌خوبی قادر به تبیین موضوع نباشند، نظریه‌ی داده بنیاد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کند. که همین امر نیز دست‌مایه‌ی محقق برای اتخاذ این راهبرد در این پژوهش قرار گرفته است. به جهت خواست محقق در نداشتن پیش فرض ابتدایی در مورد ارتباط داده‌ها و نیز ظهور نظریه از درون داده‌ها، در این پژوهش از رویکرد کلاسیک یا ظاهرشونده‌ی نظریه‌ی داده بنیاد استفاده شده است.

از منظر چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر، پژوهشی میدانی است. چرا که روش اصلی گردآوری داده‌ها، برگزاری مصاحبه‌های عمیق کیفی و نیمه ساختارمند با مدیران شرکت‌های برتر دانش بنیان مستقر در شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان و همچنین اساتید دانشگاهی در رشته‌های مرتبط، می‌باشد. برای انتخاب افراد جهت برگزاری مصاحبه‌ها، از

5. Open Coding
6. Axial Coding
7. Selective Coding
8. Constant Comparison

1. Inductive
2. Theoretical sampling
3. Theoretical Saturation
4. Theoretical coding

۴,۳ خودکارآمدی جمعی کارکنان

رهبری هم‌نوا نه تنها خودکارآمدی مدیر که خودکارآمدی جمعی دیگر کارکنان سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، علاوه بر این خودکارآمدی مدیر نیز خودکارآمدی جمعی کارکنان را متأثر می‌کند و هر دوی اینها بر دستاوردهای سازمان مؤثرند.

۴,۴ پیامدها

مقوله‌های کارآمدی سازمانی، ارتقای عملکردهای شغلی و پویایی سازمانی^۳ به‌عنوان پیامدهای سازمانی پدیده محوری شناسایی گردیدند. که مقولات عوامل زمینه‌ساز و مقوله خودکارآمدی جمعی کارکنان نیز این پیامدها را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند.

(ج) کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست تا در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگتر، یکپارچه شوند، به طوری که نتایج تحقیق شکل نظریه پیدا کنند (Strauss & Corbin, 1998). در این مرحله نظریه‌پردازان داده بنیاد به تحلیل داده‌هایشان برای تبدیل به انواع ویژه‌ای از مقوله‌ها در کدگذاری محوری تکیه می‌کنند و برای ارائه نظریه‌هایشان از نمودارها استفاده می‌کنند (Danaeifard & Emami, 2007). شکل شماره ۱ الگوی تأثیر رهبری هم‌نوا بر خودکارآمدی مدیران و خودکارآمدی جمعی کارکنان را بر اساس رویه‌ی سه مرحله‌ای کدگذاری در این پژوهش، روایت می‌کند.

محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (Strauss & Corbin, 1998). مقولات شناسایی شده در این پژوهش به شرح ذیل‌اند:

۴,۱ رهبری هم‌نوا

مقولات امید بخشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک، همدلی و شفقت، خلق و خوی مثبت و تسری آن، که در کدگذاری باز و از داده‌های ماحصل از مصاحبه‌ها، استخراج گردیدند، بر اساس ادبیات پژوهش و نیز زمینه‌های مشترک‌شان قابل طبقه‌بندی در مقوله‌ی اصلی رهبری هم‌نوا می‌باشند.

خودکارآمدی مدیران

مقولات خودکارآمدی عام مدیر^۱، خودکارآمدی وظایف مدیریتی و خودکارآمدی فنی مدیر، در قالب مقوله‌ی اصلی خودکارآمدی مدیر، به عنوان «پدیده‌ی محوری^۲» پژوهش انتخاب گردید. این طبقه‌بندی و تفکیک برای نخستین بار در این پژوهش صورت گرفته است.

۴,۲ عوامل زمینه‌ساز

علاوه بر رهبری هم‌نوا، این عوامل بر پدیده‌ی محوری یعنی خودکارآمدی مدیر تأثیر گذارند. مقوله‌های تجارب پیشین فرد، تجارب جانشین، دانش و آگاهی، حالات فیزیولوژیکی-عاطفی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های زیردستان، جو سازمان، تناسب شغل، ترغیب اجتماعی، فشارها و موانع محیطی به عنوان عوامل مؤثر دسته‌بندی گردیدند. همچنین این عوامل خود به سه دسته تقسیم گردیدند: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی.

جدول ۱ شکل‌گیری مفاهیم و مقولات اولیه

مفاهیم (کدها)	طبقه فرعی	طبقه اصلی
گزینش و به‌کارگیری کارکنان توانمند و مستعد (S1)، آموزش مستمر کارکنان و افزایش مهارت آن‌ها (S2)	مهارت‌های کارکنان	ویژگی‌های زیردستان
همراهی و همسویی کارکنان با مدیر (S3)، پشتیبانی کارکنان از مدیر خود (S4)	حمایت کارکنان	
همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمان (S5)، هم‌راستایی ارزش‌های کارکنان با یکدیگر (S6)	آرمان مشترک کارکنان	
انباشتگی تجربیات مختلف فرد (S7)، تنوع و گوناگونی تجربیات قبلی (S8)، تجربه‌ی ارتباط با دیگران (S9)	تجارب عمومی قبلی	تجارب پیشین
تجارب کار مدیریتی (S10)، تجارب کاری سازمانی و تخصصی (S11)	تجربیات کاری مشابه	
گذار موفق از بحران‌ها (S12)، تجارب عمومی موفق (S13)، تجارب کاری موفق (S14)، شبیه‌سازی تجارب موفقیت (S15)	تجارب موفقیت	
تجارب جانشین با بستر خانوادگی (S16)، تجارب حاصل از داستان‌های الهام بخش (S17)، باورهای نهادینه شده در جامعه (S18)	تجارب جانشین محیطی	تجارب جانشین
افزایش تجربه با علم آموزی (S19)، استفاده از تجارب خبرگان و مشاوران (S20)	تجارب جانشین آموزشی	

3. Organizational Dynamic

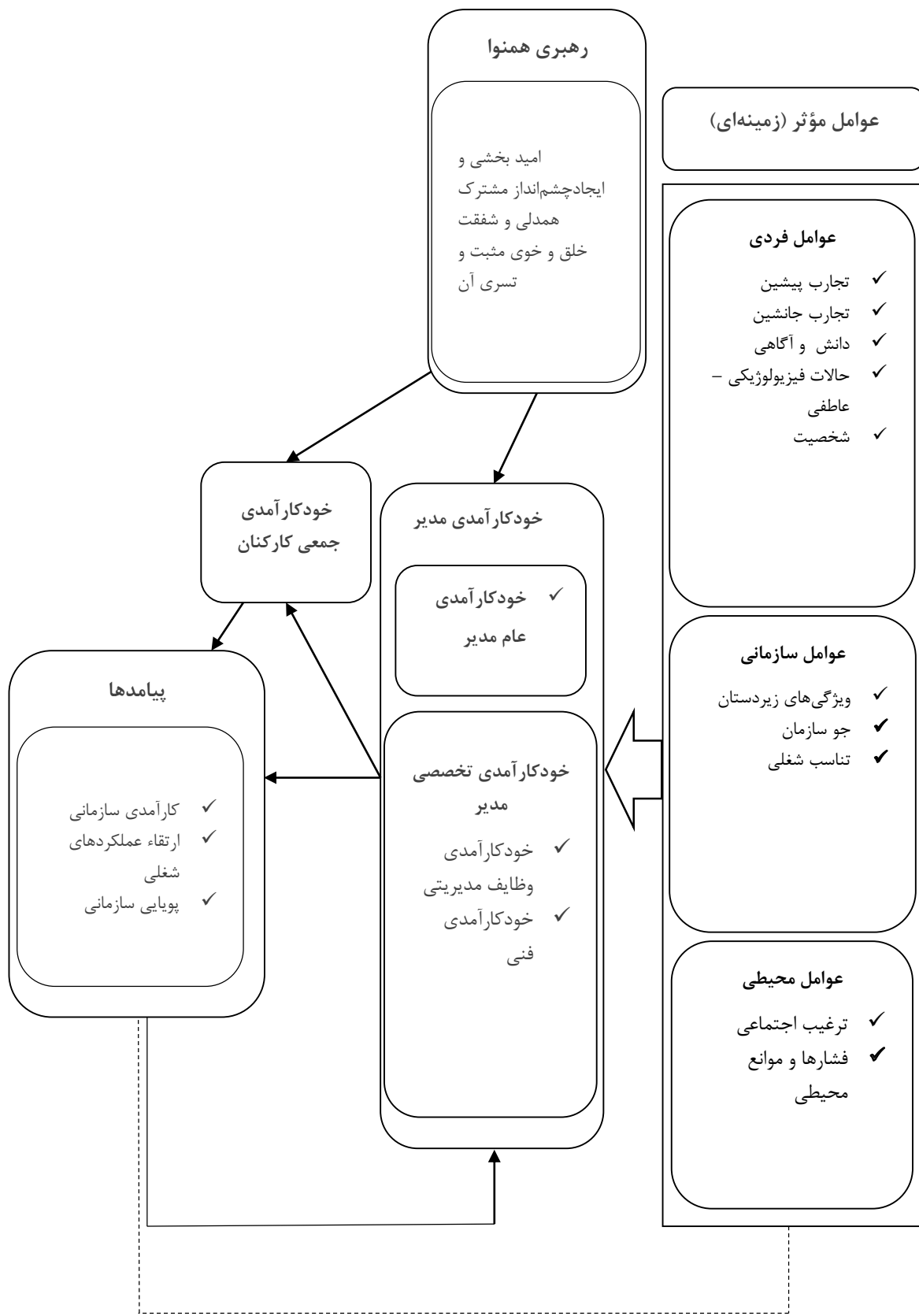
1. Manager general self-efficacy

2. core category or phenomenon

دانش و آگاهی	دانش و آگاهی مدیریتی	دانش مدیر، پیش‌آیند مهم باور توانستن (S21)، تقدم توانمندی و آگاهی مدیریتی بر خود باوری مدیریتی (S22)، نداشتن دانش مدیریتی عامل شکست سازمان‌های دانش بنیان (S23)، برخورداری از علم مدیریت، لازمه‌ی موفقیت مدیر (S24)
	تخصص فنی	تخصص مبتنی بر دانش مرتبط (S25)، دانش تخصصی به‌روز و همگام با دنیا (S26)، دانش‌افزایی تخصصی مستمر مدیر (S27)
	آگاهی و مهارت اجتماعی	آموزش‌های تربیتی و اخلاقی (S28)، مهارت‌های ارتباطی و کلامی (S29)، آگاهی نسبت به مسائل روز جامعه (S30)
حالات فیزیولوژیکی- عاطفی	احساسات و گرایش‌های مثبت	وجود احساس نشاط و شادی در فرد حین کار (S31)، عشق و علاقه به کار و موفقیت (S32)، احساس خوش‌بینی و روحیه‌ی سبقت‌جویی (S33)، احساس ارزشمند بودن کار (S34)
	گرایش‌های منفی احساسی و عاطفی	احساسات و تنش‌های منفی شغلی (S35)، ناامیدی و ترس از آینده (S36)، بد اخلاقی معلول اضطراب و تشویش ذهنی مدیر (S37)
	سلامت و بهزیستی جسمی	سلامتی بدن با تغذیه‌ی مناسب و ورزش (S38)، رابطه متقابل بیماری جسمی با احساس (S39)
شخصیت	ویژگی‌های ذاتی شخصیتی	ویژگی‌های وراثتی موثر بر شخصیت (S40)، ریسک‌پذیری ذاتی مدیر دانش بنیان (S41)، خلاقیت ذاتی مدیر سازمان دانش بنیان (S42)
	ویژگی‌های شخصیتی اکتسابی	شکل‌پذیری شخصیت در خانواده (S43)، خودجوشی و خوداتکایی در مدیر (S44)، خودآگاهی و دگرآگاهی و مدیریت احساسات (S45)
جو سازمانی	درجه حمایت مدیران ارشد	حمایت هیئت مدیره از مدیر سازمان (S46)، حمایت رده‌های بالاتر از تصمیمات مدیر (S47)
	فشارهای درون سازمانی	میزان قدرت گروه‌های فشار در سازمان (S48)
	میزان صمیمیت و تعارض	فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان و کارکنان با مدیر (S49)، نقش مخرب تعارضات بین بخش‌ها و کارکنان با یکدیگر (S50)
	کار گروهی و مشارکتی	اثر منفی کار مشارکتی بدون در نظر گرفتن اقتضانات (S51)، بالا بودن تمایل به انجام کار گروهی در شرکت (S52)
	اختیار شغلی	برخورداری از اختیار و استقلال در تصمیم‌گیری‌های شغلی (S53)، آزادی عمل و رسمیت اندک در شغل (S54)
تناسب شغلی	شایسته‌سالاری سازمانی	وجود عدالت و نظام شایسته‌سالاری در سازمان (S55)
	تناسب روانی-شخصیتی با شغل	تناسب ویژگی‌های روانشناختی شخصیت فرد با شغل مدیریت (S56)، علاقه و دلبستگی عاطفی به شغل مدیریت و کار سازمان (S57)
ترغیب اجتماعی	تناسب مهارت - استعداد با شغل	تناسب مهارت‌های فرد با شغل مدیریت (S58)، داشتن مهارت لازم و کافی عامل افزایش خودکارآمدی فرد (S59)، لزوم تناسب استعداد فرد با کار مدیریت سازمان دانش بنیان (S60)
	دریافت دلگرمی و تشویق محیطی	تشویق و ترغیب محیطی عامل افزایش اعتماد به نفس (S61)، مشورت عاملی برای دریافت دلگرمی و پشتیبانی از جانب اطرافیان (S62)
فشارها و محدودیت‌های محیطی	نقش مخرب تقبیح و سرزنش اجتماعی در روحیه فرد (S63)	
	کاهش روحیه مدیر بر اثر فشار عوامل فرهنگی محیط (S64)	
	تنش روحی بر اثر محدودیت منابع محیطی مورد نیاز (S65)، مسائل و موانع اقتصادی عاملی برای تضعیف باورهای مدیر (S66)	
خودکارآمدی مدیر	فشارهای سیاسی محیطی	فشارهای سیاسی خارج از سازمان جهت انجام اقدامات مغایر میل مدیر (S67)
	باور همیشگی کسب موفقیت	باور قابل حصول بودن موفقیت و دستیابی به اهداف در شرایط گوناگون (S68)

	مثبت‌نگری پایدار نسبت به شایستگی‌های خود	احساس درونی صلاحیت در عرصه‌های مختلف عمومی (S69)، خودمثبت‌نگری پایدار در طول زمان و در همه جا (S70)
	باور خودتوانمندی‌های متنوع	باور به توانمندی خود در موقعیت‌های مشابه (S71)
	خودآگاهی عام	خودآگاهی عمومی شرط لازم برای خودباوری (S72)
	احساس کفایت نفس	احساس ارزشمندی درونی در مدیر (S73)، احساس شایستگی برای کار و موفقیت (S74)
خودکارآمدی وظایف مدیریتی	خودکارآمدی مدیریت منابع انسانی	باور مدیر نسبت به خود در گزینش افراد شایسته (S75)، خودباوری مدیر در توانایی آموزش و توسعه کارکنان (S76)، اعتماد به توانایی خود در مدیریت عملکرد کارکنان (S77)
	خودکارآمدی هدایت و رهبری	باورمندی مدیر در همراه کردن کارکنان با خود (S78)، خودباوری نسبت به جهت دهی افراد به سمت اهداف سازمان (S79)، اعتماد به خود در اتخاذ سبک رهبری مناسب (S80)
	خودکارآمدی برنامه‌ریزی و سازماندهی	خودکارآمدی مدیر در نظام‌دهی و ایجاد هماهنگی (S81)، خودباوری مدیر در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی صحیح (S82)
	خودکارآمدی خلاقیت و نوآوری	باور فراگیر توانایی خلاقیت (S83)، باور فرد نسبت به راحل‌یابی نوآورانه برای مسایل مدیریتی (S84)، ایمان و اعتماد به خود در نوآوری و کارآفرینی سازمانی (S85)
خودکارآمدی فنی	خودکارآمدی خُبرگی تخصصی	اعتماد به توانمندی خویش در حوزه کاری تخصصی (S86)، ایمان قلبی و عملی نسبت به دانش و تجارب تخصصی خود (S87)
	خودکارآمدی ایده پردازی دانش محور	اتکا به ایده‌های تخصصی در سازمان‌های دانش‌بنیان و باور راسخ به آن‌ها (S88)، خودباوری نسبت به خلق ایده‌های دانش محور (S89)
خودکارآمدی جمعی کارکنان	باور توانمندی جمعی	باورهای مشترک گروهی در مورد توانایی اعضای گروه (S90)، اعتماد کارکنان به موفقیت گروهی در حیطه عملکردی گروه (S91)، باور کارکنان نسبت به قابلیت‌های همکاران خود (S92)
	باور فراگیر کسب موفقیت	اطمینان همگی کارکنان و مدیر به کسب موفقیت (S93)
	تسری خودباوری مدیر به خودباوری کارکنان	انتقال خودکارآمدی مدیر به کارکنان، عامل کسب موفقیت (S94)، ماهیت انتقال‌پذیری خودکارآمدی مدیر به کارکنان (S95)
	منابع خودکارآمدی گروهی	حمایت گروهی و تسهیم دانش عوامل تقویت خودباوری جمعی (S96)، همکاری تیمی لازمی باور موفقیت جمعی کارکنان (S97)، موفقیت گروه عامل تقویت خودکارآمدی جمعی (S98)
رهبری همنوا	امید بخشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	ایجاد حس امید به آینده سازمان و انگیزه بخشی (S99)، ایجاد خوش‌بینی واقع‌گرایانه در همگی رده‌های کارکنان (S100)، سبک رهبری مشارکتی عامل همگرایی چشم‌انداز افراد و نیاز سازمان دانش‌بنیان (S101)، راهنمایی افراد برای داشتن هدف مشترک و ایمان به آن (S102)
	همدلی و شفقت	درک احساسات زیردستان و ابراز همدردی با آن‌ها (S103)، همدلی مدیران عامل تسری بخش خودکارآمدی (S104)، دلسوزی مدیر نسبت به کارکنان و مراقبت پیگیرانه (S105)، گوش شنوا داشتن برای مسائل کارکنان (S106)، اختصاص زمان برای شنیدن نظرات کارشناسی کارکنان (S107)، صدمه‌زایی افراط در همدلی و لزوم توجه به بلوغ فکری افراد (S108)

	خلق و خوی مثبت و تسری آن	سرایت عاطفی احساسات افراد به یکدیگر (S109)، نشاط مدیران و تلاش برای همگانی نمودن آن (S110)، خوش برخوردی مدیران و گشودگی رفتاری آن‌ها (S111)
کارآمدی سازمانی	مشارکت سازمانی	بهره‌گیری از ظرفیت فکری کارکنان در مسائل مدیریتی (S112)، بیان بدون واهمه دیدگاه‌ها و انتقادات سازمانی (S113)، شفاف‌سازی مسائل سازمانی و استفاده از توان کارکنان برای حل مشارکتی (S114)
	سودآوری	کسب منفعت مادی، هدفی مهم در سازمان (S115)، بیشتر بودن درآمد بر هزینه و سرمایه‌گذاری جهت توسعه آتی شرکت (S116)
	کسب هدف	بهره‌گیری از تمام منابع سازمان در راستای تحقق اهداف (S117)، هدفمندی عامل معنابخشی به کار و عامل ایجاد انگیزه (S118)، تحقق اکثر اهداف اولیه، ویژگی سازمان‌های پیشرو (S119)
	بهره‌وری سازمانی	بهره‌گیری صحیح از منابع سازمان در راستای تحقق اهداف (S120)، ارائه‌ی به موقع بازخورد عملکرد به کارکنان و مدیر (S121)، نظام‌مندی سازمان و حرکت در مسیر تعالی سازمان (S122)
ارتقای عملکردهای شغلی	رشد رغبت شغلی	افزایش تمایل به انجام کار در صورت احساس توانمندی (S123)، افزایش رضایت‌مندی حرفه‌ای، ماحصل افزایش خودکارآمدی فرد (S124)
	بهبود دستاوردهای شغلی	افزایش و بهبود نتایج کاری در صورت افزایش خودباوری فرد (S125)، باورهای مثبت فردی، عاملی برای افزایش انگیزه و عملکرد فرد (S125)
	دستیابی به خودشکوفایی شغلی	دستیابی به باور تحقق توانمندی‌های درونی در رابطه با شغل فرد (S127)
	افزایش تعهد شغلی	افزایش استقامت و پایداری فرد نسبت به کار و مسئولیت‌هایش (S128)، تلاش بی وقفه جهت موفقیت خود و سازمان (S129)
پویایی سازمانی	نوآوری سازمانی	ارائه‌ی ایده خلاقانه‌ی دانش پایه، اساس موفقیت سازمان‌های دانش‌بنیان (S130)، ایجاد جو حمایت از خلاقیت توسط مدیر (S131)، بقای سازمان دانش بنیان در گرو خلاقیت و نوآوری (S132)
	انطباق‌پذیری سازمانی	چابکی سازمان در انجام تغییرات مطابق با تغییرات محیطی (S133)، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی برای آگاهی از نوین‌ترین فناوری‌های روز دنیا (S134)، ایجاد تغییرات نظام‌مند جهت سازگاری با محیط (S135)



شکل ۱ الگوی تأثیر رهبری همنوا بر خودکارآمدی مدیران و جمعی کارکنان

۵ بحث و نتیجه‌گیری

باور و اطمینان دارد. خودکارآمدی تخصصی مدیر نیز از دو جنبه قابل بررسی است. یکی خودکارآمدی وظایف مدیریتی، که شامل خودکارآمدی هدایت و رهبری، خودکارآمدی برنامه‌ریزی، خودکارآمدی سازماندهی، خودکارآمدی مدیریت منابع انسانی، خودکارآمدی خلاقیت و نوآوری می‌شود. به عبارت دیگر در این خودکارآمدی، مدیر نسبت به توانمندی‌های خود در انجام وظایف تخصصی مدیریت، ایمان و اعتقاد دارد. دیگری خودکارآمدی فنی است. یعنی مدیر سازمان دانش‌بنیان باور دارد که می‌تواند در زمینه‌ی کار تخصصی سازمان، ایده‌های نو داشته باشد و دانش لازم برای عملیاتی کردن و تجاری‌سازی آن‌ها را داشته باشد.

استفاده از خودکارآمدی مدیر به عنوان محور اصلی پژوهش در معدود تحقیقاتی مثل *نری تورس و واتسون^۷* (۲۰۱۳)، *کویل و همکاران* (۲۰۱۷)، *جواهر و محمد* (۲۰۲۲)، *ژانگ و ولج* (۲۰۲۲) صورت پذیرفته، که از این حیث این پژوهش با آن‌ها مطابقت دارد، که البته در هیچ یک ابعاد این گونه‌ی مهم خودکارآمدی شناسایی و بررسی نشده است.

بر خودکارآمدی مدیران علاوه بر رهبری همونا مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی تأثیر گذارند، که برخی از مهمترین آن‌ها که از مصاحبه‌های این پژوهش استخراج گردید بدین شرح می‌باشد. عوامل فردی مانند تجارب موفق پیشین مدیر، کسب تجربه به‌واسطه مشاهده یا شنیدن موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران یا تجارب جانشین، دانش و توانمندی و مهارت‌های خود مدیر، حالات فیزیولوژیکی-عاطفی مدیر، ویژگی‌های شخصیتی فرد. از عوامل سازمانی می‌توان به ویژگی‌های زیردستان، جو سازمان، تناسب میان ویژگی‌های فرد با شغل مدیریت آن هم در این‌گونه سازمان‌ها اشاره کرد. و از عوامل محیطی به تشویق‌ها و ترغیب‌های دیگران، محدودیت منابع، مسائل مالی، فشارهای سیاسی تحمیلی خارج از سازمان، را می‌توان نام برد. این نتایج با نتایج دیگر محققین قرابت دارد. بندورا چهار منبع را برای خودکارآمدی افراد قائل است که از این حیث عوامل فردی مؤثر شناسایی شده در این پژوهش و نیز یک عامل محیطی، کاملاً با پژوهش‌های وی مطابقت دارد. *چو و همکاران^۸* (۲۰۱۵) با اشاره به استقلال از عوامل جوسازمان و تناسب شغلی و نیز احساس شایستگی از عوامل ویژگی‌های شخصیتی، *وانگ و همکاران^۹* (۲۰۱۲) با اشاره به نقش آموزش از عوامل دانش و آگاهی، *سیبرت و همکاران^{۱۰}* (۲۰۱۶) با اشاره به برنامه‌های توسعه از عوامل دانش و آگاهی و نیز اشاره به چالش‌های شغلی از عوامل تناسب شغلی، *مورفی و جانسون^{۱۱}* (۲۰۱۶) با اشاره به نقش آموزش و توسعه، *توماس^{۱۱}* (۲۰۱۵) با اشاره به درگیری شغلی از عوامل تناسب شغلی، *هاسکو و اندرس^{۱۲}* (۲۰۱۷) با اشاره به ویژگی‌های شخصیتی، *برشت و همکاران*

خردمایه‌ی بررسی ارتباط میان رهبری همونا و خودکارآمدی مدیران برای نخستین بار در این پژوهش، به این موضوع برمی‌گردد که کارکنان و خصوصاً مدیران خستگی‌های ذهنی را تجربه می‌کنند که نیازمند هم‌دردی رهبران و تسکین غم و اندوه‌ها و دردهای ریشه دوانده در آنان است. لذا سازمان نیازمند رهبرانی با هوش هیجانی بالا برای تقویت روحیه کارکنان و خودکارآمدی آنان به همراه حداکثرسازی سود و عملکرد سازمان، است (Lenka & Tiwari, 2016). در این پژوهش هم‌نوابی رهبران و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و سرایت آن به کل کارکنان و اثر آن بر ابعاد خودکارآمدی مدیران و به تبع آن خودکارآمدی جمعی کارکنان، مورد مذاقه و بحث قرار گرفت.

رهبران همونا توانایی پرورش و توسعه پیروان خود و الهام بخشیدن به آن‌ها را با نشان دادن بارقه‌های از امید، به ویژه در زمان‌های چالش برانگیز دارند. (Gaan & Shin, 2022). رهبری هم‌نوابی حاکم بر سازمان با هدایت هیجانات افراد به سمت اشتیاق، ضمن ارتقای توانمندی‌های تیمی بر عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان تأثیرگذار می‌باشد (Azizi Nejad, 2019). رهبران همونا با ایجاد چشم‌انداز مشترک، برقراری همدلی و دلسوزی نسبت به افراد، و دارا بودن خلق و خوی مثبت و تسری آن، فضایی در سازمان ایجاد می‌کنند که در عین پویایی مملو از انگیزه و اعتماد متقابل میان افراد است، که این فضا به توانمندی‌های کمک کرده، موجب افزایش روحیه‌ی افراد و بهبود عملکردشان و نهایتاً رضایت شغلی می‌گردد. این موارد باعث تقویت خودکارآمدی مدیران در سطوح مختلف و موجب افزایش خودکارآمدی جمعی کارکنان می‌شود. همچنین به زعم مصاحبه شونده‌گان، اتخاذ این سبک رهبری توسط مدیران، در هر سطح سازمانی، باعث افزایش خودکارآمدی خود مدیر می‌گردد، چراکه جو به‌وجود آمده از اتخاذ این سبک رهبری، در وهله‌ی نخست خود به‌کارگیرنده‌ی این سبک را منتفع خواهد نمود. این نتایج با پژوهش‌های *واگنر* (۲۰۱۰)، *لاسچینگر و همکاران^۱* (۲۰۱۴)، *باوفا و همکاران^۲* (۲۰۱۵)، *باکر^۳* (۲۰۱۵)، *لنکا و تیواری* (۲۰۱۶)، *اونز و همکاران^۴* (۲۰۱۹)، *برشت و همکاران^۵* (۲۰۲۱) و *چین‌پنگ و همکاران^۶* (۲۰۲۲) همخوانی دارد.

علاوه بر شناسایی رابطه‌ی رهبری همونا با خودکارآمدی مدیران و خودکارآمدی جمعی کارکنان، کشف مؤلفه‌های خودکارآمدی مدیران از نوآوری‌های پژوهش حاضر است. در اینجا خودکارآمدی مدیر از دو بُعد اصلی بررسی گردید: یکی خودکارآمدی عام مدیر و دیگری خودکارآمدی تخصصی مدیر. در خودکارآمدی عام، مدیر نسبت به صلاحیت‌ها و توانمندی‌های متنوع و عمومی خود در ابعاد مختلف زندگی،

7. Neri Torres & Watson
8. Cho et al
9. Wong et al
10. Seibert et al
11. Thomas
12. Huszczo & Endres

1. Laschinger et al
2. Bawafaa et al
3. Baker
4. Owens et al
5. Bracht et al
6. Chieh-Peng et al

فرضیهی ۱-۳. دانش و آگاهی از عوامل فردی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۴. حالات فیزیولوژیکی - عاطفی از عوامل فردی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۵. ویژگی‌های شخصیتی از عوامل فردی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۶. ویژگی‌های زبردستان از عوامل سازمانی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۷. جو سازمان از عوامل سازمانی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۸. تناسب شغلی از عوامل سازمانی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۹. ترغیب اجتماعی از عوامل محیطی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۱۰. فشارها و موانع محیطی از عوامل محیطی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۲. اتخاذ سبک رهبری هم‌نوا توسط رهبران سازمان، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۳. اتخاذ سبک رهبری هم‌نوا توسط مدیران، بر خودکارآمدی جمعی کارکنان اثر دارد.

فرضیهی ۴. خودکارآمدی مدیر بر خودکارآمدی جمعی کارکنان اثر دارد.

فرضیهی ۵. خودکارآمدی مدیر بر پیامدهای سازمانی اثر دارد.

فرضیهی ۵-۱. خودکارآمدی مدیر بر کارآمدی سازمانی اثر دارد.

فرضیهی ۵-۲. خودکارآمدی مدیر بر ارتقای عملکردهای شغلی اثر دارد.

فرضیهی ۵-۳. خودکارآمدی مدیر بر پویایی سازمانی اثر دارد.

فرضیهی ۶. خودکارآمدی جمعی کارکنان بر پیامدهای سازمانی اثر دارد.

فرضیهی ۷. پیامدهای سازمانی بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

(۲۰۲۱) با اشاره به خودآگاهی از عوامل فردی، **ژانگ و ولج** (۲۰۲۲) با اشاره به عوامل سازمانی، از مهم‌ترین پژوهش‌هایی هستند که عوامل مؤثر بر خودکارآمدی مدیران و رهبران را بررسی کرده‌اند و مؤید نتایج این پژوهش است.

خودکارآمدی مدیر با تمام ابعادش از دو طریق منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود: به‌واسطه تقویت خودکارآمدی جمعی کارکنان و به صورت مستقیم. و باورمندی مدیران، از مسیر سرایت عاطفی قابل انتقال به کلیه کارکنان سازمان است. گسترش فضای خودباوری، منجر به افزایش خودکارآمدی جمعی کارکنان می‌گردد. در خودکارآمدی جمعی کارکنان، افراد توانایی‌های کلی همه کارکنان سازمان را باور داشته و برای تحقق موفقیت سازمانی اطمینان خاطر دارند. اطمینان کارکنان به قابلیت‌های گروه برای کسب موفقیت در حوزه عملکردی خاص، متأثر از خودکارآمدی مدیران و همچنین وجود رهبری هم‌نوا در سازمان است. پژوهشی که قبلاً رابطه میان رهبری هم‌نوا و خودکارآمدی کارکنان را بررسی کرده باشد، یافت نشد. همچنین در ارتباط بین خودکارآمدی مدیر یا رهبر با خودکارآمدی کارکنان، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش **زیراکی و همکاران**^۱ (۲۰۱۸)، مطابقت دارد.

خودکارآمدی مدیر و خودکارآمدی جمعی کارکنان پیامدهایی مانند افزایش کارآمدی سازمانی، ارتقای عملکردهای شغلی و پویایی سازمانی را در پی خواهد داشت. پژوهش‌های بسیاری رابطه خودکارآمدی کارکنان، مدیر و رهبران سازمانی را با پیامدهای مثبت سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد آن بررسی کرده اند مواردی مانند: **جاکوبسن و اندرسون**^۲ (۲۰۱۶)، **آزیلماز و همکاران** (۲۰۱۷)، **داگر و همکاران**^۳ (۲۰۱۵)، **نری توریس و واتسون** (۲۰۱۳) و **سانگ و همکاران** (۲۰۱۸)، **علی و همکاران**^۴ (۲۰۱۸).

سرانجام اینکه می‌توان گفت وقوع پیامدهای مثبت سازمانی، خود نیز به صورت یک چرخه منجر به افزایش خودکارآمدی مدیر می‌گردد، و همانند دستاوردهای موفقیت پیشین باعث تقویت آن می‌شود.

یک مطالعه نظریه‌پردازی داده بنیاد که از این رهیافت استفاده می‌کند، ممکن است با قضایا^۵ یا فرضیه‌هایی^۶ پایان پذیرد (Creswell, 2005). در این پژوهش بر اساس الگوی مطرح شده و به منظور انجام پژوهش‌های کمی، فرضیه‌های زیر قابل ارائه هستند:

فرضیهی ۱. عوامل زمینه‌ای بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۱. تجارب پیشین از عوامل فردی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

فرضیهی ۱-۲. تجارب جانشین از عوامل فردی، بر خودکارآمدی مدیر اثر دارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همه‌ی بزرگوارانی که در به سرانجام رسیدن این پژوهش به نحوی همکاری داشته‌اند

4. Ali et al
5. propositions
6. hypotheses

1. Cziraki et al
2. Jacobsen & Andersen
3. Dagher et al

کمال سپاس‌گزاری را داشته باشند، من جمله مدیریت و کارکنان محترم مجموعه شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان و نیز مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در شهرک.

تضاد منافع

در تهیهی این مقاله هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

سهم نویسندگان

همه‌ی نویسندگان در تهیه و نگارش مقاله به یک اندازه سهم می‌باشند.

منابع

- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: The Mediating Role of Compassion at Work. *Review of Business Management*, 22(4), 799–819.
- Ali, H. E., Schalk, R., van Engen, M., & van Assen, M. (2018). Leadership Self-Efficacy and Effectiveness: The Moderating Influence of Task Complexity. *Journal of Leadership Studies*, 11(4), 21–40.
- Azizi Nejad, B. (2019). Study of the effect of resonant leadership on organizational performance by the mediating role of team empowerment among managers and personnel in Payame Noor University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(36), 27-46. (In Persian)
- Baker, K. (2015). Review: The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 623–624. doi:10.1177/1744987115603887
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. doi:10.1177/0149206311410606
- Bandura, A. (2013). Regulative function of perceived self-efficacy. In *Personnel selection and classification* (pp. 279-290). Psychology Press.
- Bawafaa E., Wong C. A., Laschinger, H., (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing* 0(0) 1–13.
- Bracht EM, Keng-Highberger FT, Avolio BJ, Huang Y. (2021). Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Front Psychol.* Mar 25;12:635085.
- Boyatzis R. E., Passarelli, A. M., Katherine, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, I. K., Phillips, M. (2011). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly* 23 259–272.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.

- Chieh-Peng Lin, Chu-Mei Liu, Sheng-Wuu Joe, Kuang-Jung Chen & ChiaChen Tsai (2022). Modelling leadership and team performance: the moderation of politics and leadership self-efficacy, *Total Quality Management & Business Excellence*, 33:1-2, 73-91.
- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M., & Murn, L. T. (2015). College Student Motivation to Lead in Relation to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56(1), 32-44.
- Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Cziraki, K., Read, E., Spence Laschinger, H. K., & Wong, C. (2018). Nurses' leadership self-efficacy, motivation, and career aspirations. *Leadership in Health Services*, 31(1), 47-61. doi:10.1108/lhs-02-2017-0003
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*, 21(2), 232-256.
- Danaeifard, H., & Emami, S. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian)
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Multilevel analysis of resonant leadership and subordinate's work performance during COVID-19: a study of the indian software industry. *Curr Psychol*.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2016). Leading public service organizations: how to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273.
- Halliwell, P., Mitchell, R. and Boyle, B. (2022), "Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—a leadership coaching study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 43 No. 1, pp. 39-56.
- Hudson, K. A. (2016). Emotional Intelligence and Self-Efficacy in Military Leaders (Unpublished master's thesis). Brandman University, Irvine, California.
- Huszcz, G., & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self-efficacy. *International Journal of Training and Development*, 21(4), 304-317.
- Jawahar, I.M., & Mohammed, Z.J. (2022). Process Management Self-Efficacy: Scale Development and Validation. *J Bus Psychol* 37, 339-352.
- Kevill, A., Trehan, K., & Easterby-Smith, M. (2017). Perceiving 'capability' within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. *International Small Business Journal*, 35(8), 883-902.
- Laschinger HKS, Wong CA, Cummings GG, et al. (2014) Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in

- reducing workplace incivility. *Nursing Economics* 32(1): 5–15.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645–678.
- Lenka, U., & Tiwari, B., (2016). Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 65 No. 5, pp. 694-703.
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017–1028.
- Mahon, E.G., Taylor, S.N. and Boyatzis, R.E. (2014), "Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator", *Frontiers in Psychology*, Vol. 5, Article No. 1322, pp. 1-11.
- Mehrabi, A., Khanifar, H., Amiri, A., Zarei Matin, H., Ghandaghi, G. (2011). An Introduction to the Methodology of Grounded Theory for Islamic Research (Presentation of a Sample). *Organizational Culture Management*, 9(23), 5-30. (In Persian)
- Muna, F. A. (2011). Contextual leadership: a study of lebanese executives working in lebanon, the GCC countries, and the United States. *Journal of Management Development*, 30(9), 865–881.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2016). Leadership and Leader Developmental Self-Efficacy: Their Role in Enhancing Leader Development Efforts. *New Directions for Student Leadership*, 2016(149), 73–84.
- Neri Torres, J. L., & Watson, W. (2013). An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses. *Contaduría y Administración*, 58(3), 65–87.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2017). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181–204.
- Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J., & Hart, D. W. (2019). The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 146–163.
- Patchin, S. H. (2016). Self-efficacy of college freshmen engaged in stem outreach. (Unpublished master's thesis). University of Nebraska.
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 651–667.
- Saedi, M., Salehi, M., Zamani, F. (2021). The effect of resonant leadership on educational dynamics with the mediating

- role of psychological security. *Educational Development of Judishapur*, 12(0), 180-192. (In Persian)
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271.
- Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L., & Kiazad, K. (2016). Linking Developmental Experiences to Leader Effectiveness and Promotability: The Mediating Role of Leadership Self-Efficacy and Mentor Network. *Personnel Psychology*, 70(2), 357–397.
- Squires M, Tourangeau A, Spence Laschinger HK, Doran D. (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *J Nurs Manag*. Nov; 18(8): 914-25.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed., Sage.
- Thomas, R. A. (2015). The influence of job involvement on IT managers' perceptions of self-efficacy and the influence on their perceptions of career satisfaction. A thesis Doctor of Philosophy. Capella University.
- Wagner, j. (2010). Exploring the Relationships Among Spirit at Work, Structural and Psychological Empowerment, Resonant Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Health Care Workplace. A thesis Doctor of Philosophy. University of Alberta.
- Wong, M. C. S., Lau, T. C. M., & Lee, A. (2012). The Impact of Leadership Programme on Self-Esteem and Self-Efficacy in School: A Randomized Controlled Trial. *PLoS ONE*, 7(12), e52023.
- Zhang, F., & Welch, E. W. (2022). More than just managerial self-efficacy: conceptualizing and predicting top managers' means efficacy about the organization under extreme events. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 29-46.