

دانشگاه فرهنگیان  
فصلنامه علمی - پژوهشی  
مطالعات آموزشی و آموزشگاهی  
سال سوم، شماره یازدهم، زمستان ۱۳۹۳  
تاریخ چاپ: بهار ۱۳۹۷

تبیین نقش خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی: تحقیقی موردی درباره  
دانشگاه تهران

سیدمحمد میرکمالی<sup>۱</sup>

ابراهیم مزاری<sup>۲</sup>

کبری خباره<sup>۳</sup>

ایراندخت صدیقی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش شامل کارکنان هفت دانشکده پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران به تعداد ۱۹۷ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب، ۱۳۱ نفر از آنان انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه خودرهبی ایللی و مزاری (۲۰۱۴) با پایایی ( $\alpha=0/96$ ) و پرسشنامه سرمایه‌های انسانی نادری (۲۰۱۲) با پایایی ( $\alpha=0/96$ ) استفاده شد که روایی محتوا و سازه آنها نیز بررسی و تأیید شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگوروف اسمیرنوف، تی تک‌گروهی، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام‌به‌گام و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد خودرهبی و سرمایه‌های انسانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط بوده و خودرهبی ( $r=0/71$ ) با سرمایه‌های انسانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $p<0/01$ ) داشته است. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد از بین مؤلفه‌های خودرهبی، استراتژی‌های رفتارمحور و تمرکز بر پاداش طبیعی ۶۶ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌کند. مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که خودرهبی بر دانش و مهارت‌های شناختی ( $\gamma=0/82$ )، مهارت‌های فراشناختی ( $\gamma=0/86$ ) و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی ( $\gamma=0/95$ ) تأثیرگذار بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** خودرهبی، سرمایه‌های انسانی، کارکنان، مراکز آموزش عالی، دانشگاه تهران.

## مقدمه

دانشگاه‌ها یکی از با ارزش‌ترین نهادهایی هستند که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. دانشگاه‌ها از یکسو حافظ و انتقال‌دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه و از سوی دیگر، پاسخ‌گوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه دانش و فناوری هستند (فیتس پاتریک، ورن و ساندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). دانشگاه مرکز گردآمدن انسان‌های مشتاق دانش و فن، جایگاه پرورش سرمایه انسانی<sup>۲</sup>، عامل نوسازی مناسبات اجتماعی و انتقال تکنولوژی، مغز متفکر جامعه و در یک کلام، دانشگاه مهد نوسازی اجتماعی و توسعه به طور کلی است (کاوسی و احمدی، ۱۳۸۹: ۸۴). دانشگاه زمانی خواهد توانست به این نقش جامه عمل بپوشاند که خود از افراد و کارکنانی دانشگر<sup>۳</sup>، متخصص و متعهد برخوردار باشد که این مفاهیم در حوزه منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی مشهور است. از طرفی، توسعه منابع انسانی<sup>۴</sup>، شرط لازم نیل به اقتصاد مبتنی بر دانایی است (قارون و انتظار، ۱۳۹۱: ۶۱). این مهم نیز، جز در نظام‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها قابل توسعه و بهبود مستمر نیست؛ از این رو ضروری است که مراکز آموزشی و آموزش عالی، خود نیز واجد سرمایه‌های انسانی متعالی، خودساخته و توانمند باشند تا بتوانند به توسعه سرمایه‌های انسانی جامعه کمک کنند.

هنگامی که نگرش خود را به انسان‌ها تغییر دهیم و آنها را به مثابه سرمایه و دارایی سازمان در نظر بگیریم، باید در خصوص این سرمایه و شیوه‌های توسعه و پرورش آن نیز بیشتر تأمل کنیم (بدری و رهبری‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۰). توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی یکی از وظایف مهم هریک از قسمت‌های مختلف یک سازمان، به‌ویژه قسمت‌های پرسنلی آن است. در سطح جهانی، به این مقوله توجه ویژه‌ای مبذول شده و سازمان‌های موفق متوجه شده‌اند که چنانچه در زمینه توسعه منابع انسانی سازمان پیشرفت کنند و نظام‌های پرسنلی و آموزشی خود را بهبود بخشند، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و نیروی انسانی آن نتایج خوبی به دست خواهد داد (ایلی و عالیخانی، ۱۳۸۱: ۵۸)؛ مراکز آموزش عالی<sup>۵</sup> نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ بلکه با در نظر گرفتن نقش اساسی این‌گونه سازمان‌ها در امر آموزش و تولید محصولات مبتنی بر دانش، توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی آنها اهمیت بیشتری می‌یابد.

پژوهش‌های متعددی ضمن بررسی انواع سرمایه‌های انسانی، به اهمیت و ضرورت آن در سازمان‌ها و تأثیرگذاری این نوع سرمایه بر بسیاری از متغیرهای سازمانی تأکید کرده‌اند. پژوهش‌های رودریگز و پاتریسا (۲۰۰۳)، سنجم (۲۰۰۱)، نادری (۱۳۹۰)، پاتریک و همکاران (۲۰۰۴)،

1. Fitzpatrick, Worthen and Sanders

2. Human Capital

3. Knowledge Worker

4. Human Resource Development

5. higher education institutions

بریج استوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و دیگران از جمله این پژوهش‌ها بوده‌اند.

خورشیدی، طبرسا و خدابخش (۱۳۹۰) نیز بر این امر تأکید کرده و گفته‌اند نیروی انسانی با ارزش و دانش‌مدار، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها و کمیاب‌ترین منابع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. از جمله مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش‌محور (سرمایه انسانی) می‌توان به ارائه محصولات و خدمات مرغوب متفاوت و متمایز، کاهش هزینه‌ها، نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری اشاره کرد. علاوه بر این، منابع انسانی، همواره نشان‌دهنده ثروت واقعی یک ملت است و هر تلاشی که برای توسعه انجام شود، ناگزیر باید در آن متمرکز شود. انسان اشرف مخلوقات است و می‌تواند توانایی‌های خود را در حد کمال توسعه بخشد. انسان می‌تواند در کسب دانش و معرفت و فراگیری مهارت‌های بی‌شمار، استعداد و توانایی‌های خود را پرورش دهد و از این‌رو، توسعه منابع انسانی بر دیگر راهبردهای توسعه اولویت دارد (ابیلی و عالیخانی، ۱۳۸۱: ۵۸). امروزه توسعه سازمان‌ها مرسوم وجود منابع انسانی توسعه‌یافته و توانمندی است که با به‌کارگیری روش‌ها و رویه‌های علمی و منطقی، اثربخشی اقدامات فردی و سازمانی خود را افزایش داده و حضور در رقابت‌های جهانی و فراملی را برای سازمان‌ها میسر می‌کنند. به موازات رشد و توسعه فزاینده سازمان‌ها، توسعه و بهسازی منابع انسانی و حرکت به سوی نیروهای دانش‌گر و حرفه‌ای، ضرورت بیشتری یافته است و دستیابی به نیروهای انسانی متخصص و متعهد، چشم‌انداز تلاش‌های توسعه‌ای سازمان‌ها شده است (ابیلی و مزاری: ۱۳۹۳: ۱۹).

سرمایه انسانی به عنوان کار و سرمایه دانشی (دانش، مهارت و استعداد) و همچنین سرمایه رابطه‌ای (پیوندها و روابط با مشتریان، همکاران و فروشندگان و شرکای خارجی) در پیگیری اهداف سازمان تعریف می‌شود (بونتیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). از نظر نادری (۱۳۸۴) سرمایه انسانی در بردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش‌آفرین است که باعث شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود. سرمایه انسانی عبارت است از مجموعه دانش و مهارت‌های جمع‌شده در نیروی انسانی یک سازمان. سرمایه انسانی به یک شکل نیست و هریک از کارکنان، تأثیرات متفاوتی در پیشبرد راهبردهای سازمان دارند (خورشیدی، ۱۳۹۰: ۳۴). سرمایه انسانی به مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های کارکنان یک سازمان یا جمعیت یک کشور و همچنین شبکه‌های روابط که کارکنان شکل داده‌اند و آنها را برای اثربخشی و نوآوری بیشتر قادر می‌سازد، اطلاق می‌شود (بونتیس، ۲۰۰۱). میرکمالی (۱۳۸۶) معتقد است سرمایه انسانی در حقیقت به نیروی انسانی متخصص یک جامعه اشاره دارد که شامل مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌ها، دانش و آگاهی‌های افراد انسانی یک جامعه است. سرمایه انسانی پتانسیلی برای خلق ارزش از طریق دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان تعریف می‌شود (بریج استوک، ۲۰۰۸). از نظر فیتس‌پاتریک و همکاران (۲۰۰۴) سرمایه انسانی به دارایی‌های اصلی سازمان، دانش، مهارت‌ها، تجربه و نگرش، تعهد، قابلیت و ویژگی‌های شخصی منحصر به فرد

1. Bridgstock

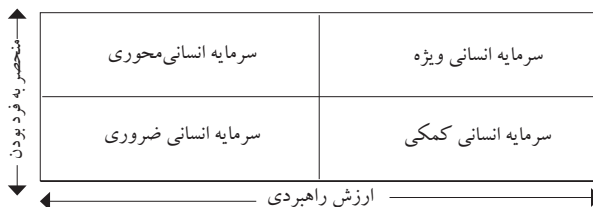
2. Bontis

کارکنان اطلاق می‌شود. این عوامل به دارایی‌های نامشهودی که موجبات نیروی تولید و منافع برای سازمان را فراهم می‌کند، تبدیل می‌شود.

جدول ۱: تعاریف سرمایه انسانی (هان، لین و چن، ۲۰۰۰)

صاحب‌نظر	تعریف
بیکر ۱۹۶۴	ارزش اقتصادی آموزش و پرورش
هورسن ۱۹۹۳	آموزش و پرورش، تجارب و نگرش‌ها برای کار و زندگی
برونینگ و موتا ۱۹۹۲	دارایی‌های انسانی که شامل نوآوری، قابلیت دانش و تجارب کارکنان
گردنم و همکاران ۱۹۹۷	توانایی یک سازمان برای حل مسئله از راه انتقاد از دانش کارکنان
ادونسیون و مالون ۱۹۹۷	مهارت‌ها، دانش، قابلیت‌ها و تجارب مدیر و کارکنان
بولان ۱۹۹۸	نگرش‌ها، آموزش و پرورش و مهارت کارکنان
بونتیس ۱۹۹۹	دانش ضمنی کارکنان، قدرت تفکر کارکنان در زمینه‌های کاری
جانسون ۱۹۹۹	دانش پایه‌ای، قابلیت، نگرش، ویژگی‌های رهبری و مدیریتی کارکنان
نیکاووسکی ۲۰۰۰	کیفیت تجارب کارکنان، قابلیت‌ها، مهارت‌ها، دانش شغلی کارکنان
بونتیس و فیتز ۲۰۰۲	تجربه، قابلیت و دانش کارکنان
دیوید و نولند ۲۰۰۲	بهبودی، انباشت قابلیت‌های کارکنان از طریق آ.پ
هیت و آیرلند ۲۰۰۲	مهارت‌ها و دانش ارزشمند مشترک کارکنان و سازمان
لی‌لایرت و همکاران ۲۰۰۲	مهارت‌ها، قابلیت‌ها، وجهه و پتانسیل هر فرد
لوتانز و همکاران ۲۰۰۴	تجارب شخصی، سطح آموزش، مهارت‌های شغلی، دانش و ایده‌های خلاق
اولریچ ۱۹۹۸	شایستگی‌های چندوجهی توأم با تعهد
وو ۲۰۰۰	مدیریت تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای و خلاقیت و وفاداری

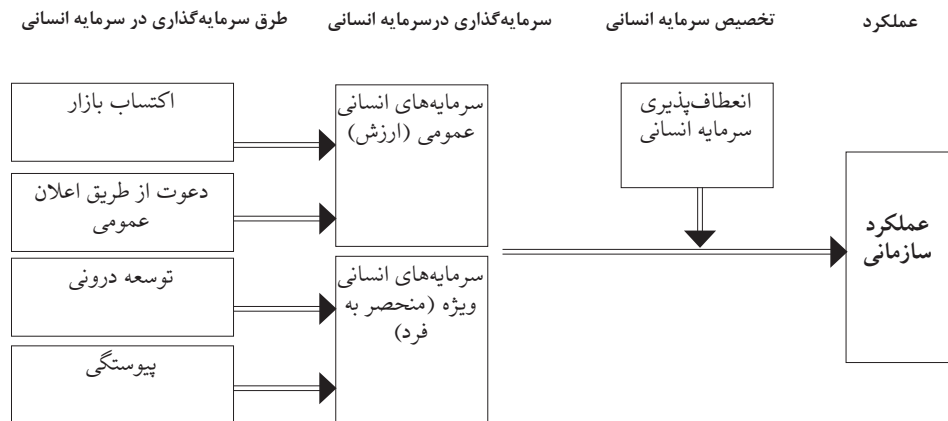
رودریگز و پاتریسا (۲۰۰۳) با کنار هم قرار دادن دو بعد منحصربه‌فرد بودن و ارزش راهبردی سرمایه انسانی، چهار نوع سرمایه انسانی را در سازمان معرفی کرده‌اند:



شکل ۱: انواع سرمایه انسانی در سازمان (رودریگز و پاتریسا، ۲۰۰۳)

«سرمایه انسانی ویژه» (ارزش راهبردی زیاد، منحصربه‌فرد بودن زیاد)، سرمایه انسانی را با ویژگی منحصربه‌فرد بودن قوی نشان می‌دهد؛ اما این نوع سرمایه انسانی برای ایجاد ارزش برای مشتری مفید نیست. این شکل از سرمایه انسانی دارای بالقوه متمایزی است؛ زیرا این دارایی مخصوص سازمان است؛ بنابراین وظیفه مهم سازمان این است که بفهمد چگونه می‌تواند با وجود منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی، ارزش بالقوه این سرمایه را توسعه دهد. «سرمایه انسانی کمکی» برای مشتری ارزش آفرینی می‌کند و مختص سازمان نیست و در بسیاری از سازمان‌ها این شکل از سرمایه انسانی به‌سادگی در نتیجه فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌شود. «سرمایه انسانی ضروری» برای سازمان خاص نیست و کارکنان آزاد هستند تا استعداد خود را در هر جایی که بیشترین بازده را داشته باشد، به فروش برسانند. «سرمایه انسانی محوری» منافع استراتژیک را فراهم می‌سازد که فراتر از هزینه‌های اداری مرتبط با توسعه و به‌کارگیری آن است (خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶).

سنجم (۲۰۰۱)، در پژوهش خود الگویی را برای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ارائه کرده که روش‌های سرمایه‌گذاری اکتساب بازار، دعوت از طریق اعلان عمومی، پیوستگی و توسعه درونی در آن ذکر شده است (شکل ۲).



شکل ۲: سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی (سنجم، ۲۰۰۱)

در این الگو، روش‌های سرمایه‌گذاری برای توسعه سرمایه‌های انسانی عمومی و ویژه متفاوت است؛ به گونه‌ای که با قرارداد دادن دو مدل سنجم (۲۰۰۱) و رودریگز و پاتریسا (۲۰۰۳)، می‌توان انواع سرمایه انسانی را براساس دو ویژگی ارزش راهبردی و منحصربه‌فرد بودن، در چهار گروه دسته‌بندی کرد: سرمایه انسانی ویژه (ارزش راهبردی کم، زیاد منحصربه‌فرد بودن)، سرمایه انسانی کمکی (ارزش

کم، منحصر به فرد بودن کم)، سرمایه انسانی ضروری (ارزش راهبردی بالا، منحصر به فرد بودن کم) و سرمایه انسانی محوری (ارزش راهبردی بالا، منحصر به فرد بودن بالا). در تمامی انواع سرمایه‌های انسانی ذکر شده، توسعه دانش، مهارت، تخصص، ویژگی‌ها و مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی ضروری بوده، اما در هر یک از انواع سرمایه‌های انسانی ذکر شده، نوع این دانش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها از توجه و اولویت متفاوتی برخوردار است.

سرمایه‌های انسانی را همان‌طور که نادری (۱۳۹۰) گفته است، می‌توان در سه بعد دانش و مهارت‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی در نظر گرفت که پژوهش حاضر نیز بر این ابعاد تأکید و در ادامه آنها را تشریح کرده است. دانش و مهارت‌های شناختی شامل مؤلفه‌هایی چون دانش، مهارت و تخصص است. بر اساس تعریف (داونپورت و لانگ، ۱۹۹۸) دانش عبارت از ترکیبی سیالی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی است که به صورت منجم و یکپارچه چارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از اذهان افراد سرچشمه می‌گیرد و توسط آنها به کار برده می‌شود. مهارت، عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). تخصص عبارت از دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار بخصوص آگاه و توانمند سازد. یک فرد متخصص کسی است که به ماهیت شغل خود آشنا باشد و بتواند تمام عواملی را که سبب بهتر انجام شدن آن می‌شود، بشناسد (میرکمالی، ۱۳۸۶).

مهارت‌های فراشناختی شامل چند مؤلفه است: آگاهی از فرایند شناختی شامل تعیین هدف برای یادگیری و مطالعه، پیش‌بینی زمان لازم برای مطالعه، تعیین سرعت مناسب مطالعه، تحلیل چگونگی برخورد با موضوع یادگیری و انتخاب راهبردهای یادگیری مفید است. ارزیابی فرایند شناختی این است که یادگیرنده برای آگاهی یافتن از چگونگی پیشرفت خود بر کارش نظارت آگاهانه اعمال می‌کند و مدام آن را ارزیابی می‌کند. بازآفرینی و اصلاح فرایند شناختی موجب انعطاف‌پذیری در رفتار یادگیرنده می‌شود و به او کمک می‌کند هر زمان که برایش ضرورت داشته باشد، روش و سبک یادگیری خود را تغییر دهد (سیف، ۱۳۸۰). شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی طیف وسیعی از ویژگی‌ها و مهارت‌ها را پوشش می‌دهد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به خودانگیزی، خوداصلاحی، نوع‌دوستی، مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی و آگاهی اجتماعی اشاره کرد (هاتون، بنهام، فوتی، مادگان، نک و سینگ، ۲۰۰۰). بنابر آنچه عنوان شد، سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه‌های انسانی ضرورت دارد و سازمان‌ها می‌توانند سرمایه انسانی خود را با سرمایه‌گذاری در تربیت، توسعه و اجتماعی‌سازی افراد داخل سازمان بسازند (سنجم، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، سازمان‌ها می‌توانند دانش و مهارت کارکنان خود را توسعه دهند و منصب‌های خالی را با سرمایه‌های

انسانی توسعه داده شده پر نمایند (کاوسی و احمدی، ۱۳۸۹).

علاوه بر این، سرمایه گذاری در کیفیت نیروی انسانی موجب بارور شدن استعدادها و ارتقای مهارت‌ها گردیده، ظرفیت و قابلیت تولیدی فرد را در جامعه افزون می‌سازد و از طرف دیگر، تشکیل سرمایه انسانی و تخصیص مطلوب‌تر آن امروزه به صورت عامل مهمی در رشد اقتصادی جوامع گوناگون قلمداد می‌شود. علاوه بر این، طی چند دهه اخیر سرمایه‌گذاری انسانی و توانمندسازی مردم به عنوان اولویت اصلی توسعه پی‌جویی شده است (نادری، ۱۳۸۴: ۳). در خصوص نحوه سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه‌های انسانی، همان‌طور که ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) بر آن تأکید کرده‌اند، ظهور کارکنان استقلال طلب و خودمسئولیت‌پذیر، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند؛ رویکردهایی که خودرهبری و خودمدیریتی رفتار را یک ارزش میدانند و در تلاش است فرهنگی را در سازمان نهادینه سازند که یکایک افراد سازمان بتوانند بر اساس رسالت و چشم‌انداز توسعه‌ای فردی-سازمانی، به توسعه و توانمندسازی خود بپردازند. توسعه منابع انسانی، هرچند جنبه‌های مختلفی را پوشش می‌دهد، شامل اکتساب خواسته‌های خودهدایت‌شده دانش نیز هست (داکیولیت و پینچوک، ۲۰۱۰).

مجموعه آنچه عنوان شد، از رویکردی نوین به مفاهیمی از جمله آموزش و یادگیری، توسعه و نهایتاً سرمایه‌های انسانی حکایت دارد؛ هم‌چنانکه مزاری (۱۳۹۳ الف) و مزاری و ایبلی (۱۳۹۳) و ایبلی و مزاری (۱۳۹۳ ب) بر آن تأکید داشته‌اند؛ از جمله رویکردهای نوینی که در توسعه و بالندگی افراد و در نتیجه ارتقای دانش، تخصص، مهارت و مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی آنان تأمل برانگیز بوده است، می‌توان به رویکرد خودتوسعه‌ای اشاره کرد. رویکرد خودتوسعه‌ای و تفکر حاکم بر آن، به‌تازگی توجه صاحب‌نظران توسعه منابع انسانی را برانگیخته و به‌ویژه در توسعه و بهسازی رهبران و مدیران مرکز توجه بوده است و به دلیل هم‌خوانی و مناسبت زیاد آن با سازمان‌های پیچیده امروزی، به‌سرعت گسترش یافته و سازوکارها و راهبردهای توسعه‌ای فراوانی را برای پیاده‌سازی یک رویکرد مطلوب توسعه معرفی کرده است. از جمله مهم‌ترین مکانیزم‌های توسعه‌ای این رویکرد می‌توان به خودرهبری اشاره کرد (ایبلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۰۹). خودرهبری فرایندی است که طی آن افراد برای نیل به خودهدایتی و خودانگیزگی لازم برای عمل، بر خود تأثیر می‌گذارند (هاتون و همکاران، ۲۰۰۰). بالاترین سطح مکانیزم‌های خودتأثیری را خودرهبری تشکیل می‌دهد؛ در مکانیزم خودرهبری علاوه بر اینکه فرد چگونگی کاهش فاصله از معیارها را تبیین می‌کند، فلسفه و چرایی انتخاب معیارها و رفتار خود را نیز می‌داند؛ به عبارت دیگر، فرد بر اساس یک نظام ارزشی کاملاً درونی‌شده که بر اساس شناخت و باور به ارزش‌ها استحکام گرفته‌است، رفتار خود را رهبری می‌کند (ایبلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۱۲).

خودرهبری مشتمل بر سه دسته استراتژی اولیه است: (۱) استراتژی‌های رفتارمحور، (۲) استراتژی‌های پاداش طبیعی و (۳) استراتژی‌های الگوی فکری سازنده (نورما، ۲۰۰۵). استراتژی‌های رفتارمحور شامل خودتنظیم‌گری اهداف، خودپاداش‌دهی، خودتنبیهی، خودمشاهده‌گری و خودراهنمایی است. استراتژی‌های پاداش طبیعی، تمرکز خود را بر انگیزش‌های طبیعی معطوف ساخته است. استراتژی‌های الگوی فکری سازنده بر تأثیرگذاری‌های مثبت و کنترل به وسیله الگوهای فکری که فرد به آنها عادت کرده، استوارند (ایبلی، پورکریمی، مزاری، خباره و باده‌بان، ۱۳۹۳: ۱۱۰).

رزاسای، ۱۲ قانون را برای خودرهبری پیشنهاد می‌کند که تعدادی از آنها عبارت‌اند از: (۱) تدوین اهداف برای زندگی و نه فقط برای شغل؛ (۲) تمرین احتیاط‌گونه و به‌طور مداوم؛ (۳) رهبری رفتار خود، برای به دست آوردن نتایج بزرگ؛ (۴) حصول ابتکار و نوآوری؛ (۵) داوطلب اول بودن، با شهامت، جسور، شجاع و نترس بودن؛ (۶) فروتنی و در راه کسب اعتبار حرکت کردن؛ زیرا رفتن قبل از دیگران، تنها بخشی از رهبری است؛ (۷) یادگیری تجربیات و ایده‌های خوب؛ (۸) همیشه یادگیرنده بودن و به آن تعصب داشتن و (۹) ارتباط با صاحب‌نظران و افراد باهوش و توانا تر (تا پر، ۲۰۰۹). در سطحی بالاتر و در تبیین سازمان خودتوسعه‌گر می‌توان خودرهبری را از یک سازوکار روان‌شناختی به سوی یک نظام نهادی و سازمانی توسعه و بالندگی سوق داد که این امر موجب نهادینه شدن فرهنگی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری هرچه بیشتر افراد در فرایند توسعه و بالندگی‌شان شده و بدین طریق، می‌توان زمینه توسعه پایدار منابع و سرمایه‌های انسانی و برخورداری مداوم از سرمایه‌های انسانی چابک و رشدیابنده را فراهم نمود (مزاری، ۱۳۹۳)، از این‌رو در توسعه افراد و تبعاً ارتقای سطح سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها، همچنانکه مزاری و ایبلی (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۴)، مزاری (۱۳۹۲) و مزاری و خباره (۱۳۹۳) بر آن تأکید کرده‌اند، می‌توان از سازوکارها و رفتارهای خودتوسعه‌ای از جمله خودرهبری بهره گرفت. مزاری و خباره (۱۳۹۳)، پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه (۱۳۹۵)، مزاری، ایبلی، واعظی و شکوری بختیار (۲۰۱۴)، ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) و مزاری و مزاری (۱۳۹۳)، در پژوهش‌های خود رابطه مثبت و معناداری بین خودتوسعه‌ای، خودرهبری و عملکرد افراد و معرفی خودرهبری و خودمدیریتی به عنوان مکانیزم‌های توسعه و بالندگی منابع انسانی را بررسی و تبیین کرده‌اند؛ همچنین نقش منابع و سرمایه‌های انسانی را بر گرایش به نوآوری سازمانی بررسی کرده و برنامه توسعه فردی را ابزاری راهبردی و در خدمت خودتوسعه‌ای افراد دانسته‌اند. کاریلو (۲۰۰۳) گفته است، رویکردهای فراسازمانی شواهدی را فراهم می‌سازد که تغییر فزاینده‌ای در توسعه سرمایه‌های انسانی به سوی استفاده و تسهیل فرایند خودتوسعه‌ای- که خودرهبری جزء اصلی آن است- در محیط‌های کاری طبیعی به وجود آمده و بر یادگیری خودراهبر و خوداحترامی نیز تأکید شده است. نک و مانز (۲۰۰۱) در پژوهش‌های خود گفته‌اند افرادی که مهارت‌های خودرهبری را افزایش می‌دهند،



پیامدهای شغلی خود را نیز افزایش می‌دهند. اینگو (۲۰۰۷)، به این نتیجه رسیده است که خودرهبری با میانجی‌گری خودکارآمدی بر نتایج عملکرد افراد از جمله اعمال خلاقانه آنان تأثیرگذار بوده است. هاتون، نک و مانز (۲۰۰۳) نیز معتقدند استراتژی‌های خودرهبری از جمله استراتژی‌های رفتارمحور (خودمدیریتی) نتایج عملکرد سطح بالایی را به دنبال دارد. بریج استوک (۲۰۰۸) در پژوهش خود مدلی را طراحی کرده که در آن بر اهمیت خودرهبری بر مدیریت مسیر شغلی و افزایش توان کاری افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر، توجه به خودرهبری نه تنها به مدیریت مسیر شغلی فرد می‌افزاید، توان کاری فرد بر اساس رفتارها و سازوکارهای خودرهبری را توسعه می‌دهد. در پژوهش جعفری، میرکمالی و صدق پور (۱۳۹۲)، نقش میانجی سرمایه‌های انسانی بین جو سازمانی و رضایت شغلی تأیید شده است. ابیلی و عالیخانی (۱۳۸۱) در مطالعه روی پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران گفته‌اند وضعیت توسعه کارکنان بخش خدمات آموزشی این پردیس در وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای توسعه منابع انسانی بسیار فاصله دارد. با توجه به آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودرهبری بر سرمایه‌های انسانی کارکنان پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران انجام شده است تا با بررسی و تحلیل نتایج، بتوان به راهبردهایی مؤثر و کارآمد در توسعه سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی از جمله جامعه هدف این پژوهش دست یافت.

#### مدل مفهومی پژوهش

به منظور تدوین مدل مفهومی پژوهش، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شده و متغیر خودرهبری بر اساس مدل ارائه شده ابیلی و مزاری (۱۳۹۳) که بر پایه نظریات نک و هاتون (۲۰۰۲) و مدل سرمایه‌های انسانی نادری (۱۳۹۰) در این پژوهش استفاده شده است. خودرهبری، در سه بعد کلیدی استراتژی‌های رفتارمحور، تجسم عملکرد موفق و تمرکز بر پاداش‌های طبیعی تشریح شده است. سرمایه انسانی نیز در سه بعد کلیدی دانش و مهارت‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی ارتباطی مدنظر بوده است. براساس آنچه عنوان شد، در پژوهش حاضر تأثیر خودرهبری بر سرمایه‌های انسانی کارکنان بررسی شده، سپس مدل مفهومی و سؤالات پژوهش تدوین و بررسی گردیده است:

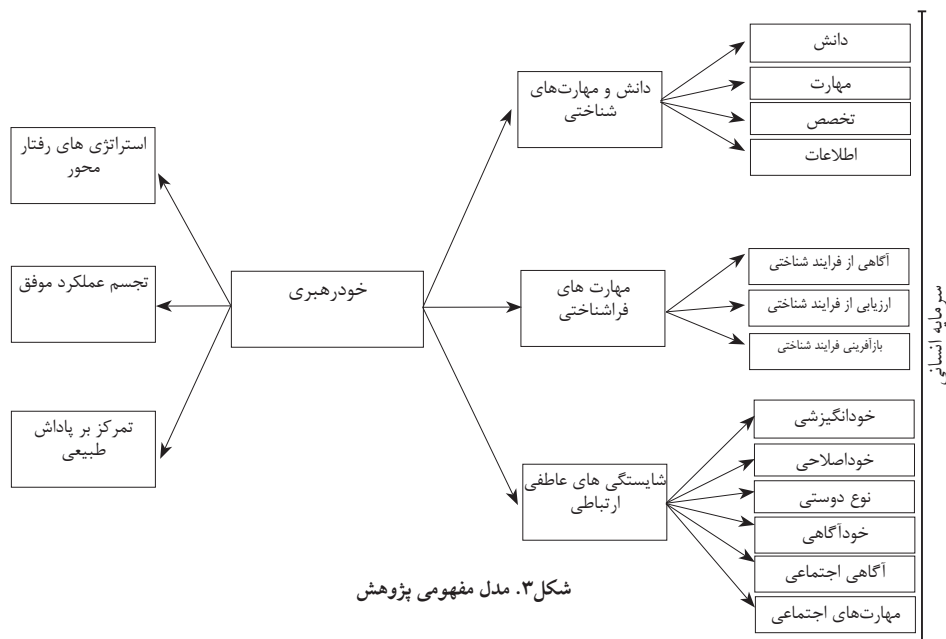
سؤال یک: خودرهبری و سرمایه‌های انسانی کارکنان چه وضعیتی دارد؟

سؤال دو: آیا استراتژی‌های خودرهبری قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی را دارد؟

سؤال سه: آیا خودرهبری بر دانش و مهارت‌های شناختی و مؤلفه‌های آن تأثیرگذار است؟

سؤال چهار: آیا خودرهبری بر مهارت‌های فراشناختی و مؤلفه‌های آن تأثیرگذار است؟

سؤال پنج: آیا خودراهبری بر شایستگی‌های عاطفی ارتباطی و مؤلفه‌های آن تاثیرگذار است؟



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و روش تحلیل، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان هفت دانشکده پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران (روانشناسی و علوم تربیتی، اقتصاد، تربیت بدنی، علوم اجتماعی، مدیریت، کارآفرینی و جغرافیا)، به تعداد ۱۹۷ نفر بوده که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب و برای تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران، با خطای ۰/۰۵ استفاده شده است. بر این اساس، حجم نمونه ۱۳۱ نفر محاسبه و داده‌های لازم از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر، جمع‌آوری گردید:

الف) پرسشنامه خودرهبری: پرسشنامه خودرهبری ایبلی و مزاری (۲۰۱۴) بر اساس نظرات نگ و هاگتون (۲۰۰۲) ساخته شده و سه مؤلفه را ارزیابی می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه (α=۰/۹۶) به‌دست آمده و ضریب آلفای مؤلفه‌های خودرهبری از جمله تمرکز بر پاداش طبیعی ۰/۸۷، تجسم عملکرد موفق ۰/۸۹ و استراتژی‌های رفتار محور ۰/۹۶ به‌دست آمده است. برای

بررسی روایی ابزار با توجه به تعداد مؤلفه‌ها و حجم نمونه، علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که بررسی شاخص‌های برازش ( $df/\chi^2=1/65$ )، ( $GFI=0/94$ )، ( $RMSEA=0/048$ )، ( $NFI=0/98$ )، ( $NNFI=98$ )، ( $IFI=98$ ) و ( $RFI=0/98$ )، تحلیل عاملی را تأیید می‌کند؛ پس می‌توان گفت ابزار پژوهش از روایی سازه برخوردار بوده است.

ب) پرسشنامه سرمایه‌های انسانی: برای سنجش سرمایه‌های انسانی از پرسشنامه نادری (۲۰۱۲) استفاده شده است که در آن سه بعد سرمایه انسانی بررسی می‌شود. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ( $\alpha=0/96$ ) به دست آمده و ضریب آلفای دانش و مهارت‌های شناختی  $0/93$ ، مهارت‌های فراشناختی  $0/93$  و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی  $0/93$  به دست آمده است. برای بررسی روایی این پرسشنامه نیز، علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بررسی شاخص‌های برازش ( $df/\chi^2=2/12$ )، ( $GFI=0/93$ )، ( $RMSEA=0/063$ )، ( $NFI=0/95$ )، ( $NNFI=0/96$ )، ( $IFI=0/97$ ) و ( $RFI=0/95$ )، تحلیل عاملی را تأیید می‌کند؛ پس می‌توان گفت این پرسشنامه نیز از روایی سازه برخوردار بوده است.

#### یافته‌ها

در پژوهش حاضر، آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در زمینه جنس نشان می‌دهد که  $59/1$  درصد از پاسخ‌دهندگان زن و  $40/9$  درصد مرد است. نتایج بررسی سطح تحصیلات نشان می‌دهد  $13/6$  فوق دیپلم،  $46/4$  کارشناسی و  $37/3$  درصد کارشناسی راشد و بالاتر هستند. هم‌چنین بررسی وضعیت سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۱ سال و بالاتر به ترتیب  $9/1\%$ ،  $27/3\%$ ،  $25/5\%$ ،  $16/4\%$  و  $17/3\%$  درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. هم‌چنین  $4/5$  درصد از پاسخ‌دهندگان سابقه خدمت خود را مشخص نکرده‌اند. کارکنان دانشکده‌های مدیریت، علوم اجتماعی، کارآفرینی، اقتصاد، روان‌شناسی و علوم تربیتی، تربیت بدنی و جغرافیا، به ترتیب  $16/03\%$ ،  $79/16\%$ ،  $8/39\%$ ،  $17/55\%$ ،  $19/08\%$ ،  $4/58\%$  و  $17/55\%$  درصد از نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش از آزمون تی تک‌نمونه‌ای با ارزش آزمون ۳ استفاده شد. از آن‌جا که نمرات به دست آمده بین ۱ تا ۵ است، عدد ۳ به عنوان میانگین نظری برای تعیین وضعیت متغیرها استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد خودرهبری با مقدار تی ( $7/347$ ) و سطح معناداری ( $0/000$ ) و سرمایه‌های انسانی با مقدار تی ( $14/070$ ) و سطح معناداری ( $0/000$ ) به طور معناداری بیشتر از حد متوسط بوده است. تمامی مؤلفه‌های خودرهبری و سرمایه‌های انسانی نیز بیشتر از حد متوسط بوده است.

جدول ۲: نتایج آزمون تی تک گروهی خودرهبی و سرمایه‌های انسانی (با ارزش آزمون ۳)

متغیرها	میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
خودرهبی	۳/۴۹	۷/۳۴۷	۱۳۰	۰/۰۰۰
استراتژی‌های رفتارمحور	۳/۵۱	۷/۸۸۱	۱۳۰	۰/۰۰۰
تجسم عملکرد موفق	۳/۴۲	۵/۳۸۴	۱۳۰	۰/۰۰۰
تمرکز برپاداش‌های طبیعی	۳/۵۳	۷/۲۹۰	۱۳۰	۰/۰۰۰
سرمایه‌های انسانی	۳/۶۰	۱۴/۰۷۰	۱۳۰	۰/۰۰۰
دانش و مهارت‌های شناختی	۳/۶۳	۱۰/۷۴	۱۳۰	۰/۰۰۰
اطلاعات	۳/۲۲	۴/۰۴۸	۱۳۰	۰/۰۰۰
دانش	۳/۸۶	۱۳/۲۲۹	۱۳۰	۰/۰۰۰
مهارت	۴/۲۲	۱۲/۱۱۳	۱۳۰	۰/۰۰۰
تخصص	۳/۴۲	۷/۰۸۵	۱۳۰	۰/۰۰۰
مهارت‌های فراشناختی	۳/۴۶	۶/۵۸۴	۱۳۰	۰/۰۰۰
آگاهی از فرایند شناختی	۳/۵۱	۶/۱۷۵	۱۳۰	۰/۰۰۰
ارزیابی از فرایند شناختی	۳/۴۴	۶/۳۸۵	۱۳۰	۰/۰۰۰
بازآفرینی و اصلاح فرایند شناختی	۳/۴۵	۵/۲۴۲	۱۳۰	۰/۰۰۰
شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی	۳/۶۳	۹/۰۸۶	۱۳۰	۰/۰۰۰
خودانگیزی	۳/۸۹	۱۱/۴۳۱	۱۳۰	۰/۰۰۰
خوداصلاحی	۳/۷۰	۸/۸۱۲	۱۳۰	۰/۰۰۰
نوع دوستی	۳/۶۱	۸/۱۰۷	۱۳۰	۰/۰۰۰
خودآگاهی	۳/۶۹	۹/۳۷۹	۱۳۰	۰/۰۰۰
آگاهی اجتماعی	۳/۹۴	۱۲/۱۶۴	۱۳۰	۰/۰۰۰
مهارت‌های اجتماعی	۳/۵۰	۶/۶۶۷	۱۳۰	۰/۰۰۰

برای بررسی رابطه متغیرها از آزمون همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد خودرهبی با مقدار ضریب همبستگی ۰/۷۱ با سرمایه‌های انسانی رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای ۰/۰۱ دارد. هم‌چنین از میان مؤلفه‌های خودرهبی، استراتژی‌های رفتارمحور ۰/۷۵، بیشترین ارتباط را با سرمایه‌های انسانی داشته است.

جدول ۳: ضرایب همبستگی خودرهبری و سرمایه‌های انسانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱ استراتژی‌های رفتارمحور								
۲ تجسم عملکرد موفقی	۰/۷۳**							
۳ تمرکز برپاداش‌های طبیعی	۰/۸۲**	۰/۷۹**						
۴ خودرهبری	۰/۹۸**	۰/۸۴**	۰/۸۹**	۱				
۵ دانش و مهارت‌های شناختی	۰/۶۱**	۰/۵۹**	۰/۶۲**	۰/۵۹**	۱			
۶ مهارت‌های فراشناختی	۰/۶۴**	۰/۶۷**	۰/۶۵**	۰/۶۲**	۰/۶۳**	۱		
۷ شایستگی‌های عاطفی ارتباطی	۰/۷۴**	۰/۶۷**	۰/۷۷**	۰/۷۰**	۰/۶۰**	۰/۷۳**	۱	
۸ سرمایه‌های انسانی	۰/۷۵**	۰/۶۹**	۰/۷۳**	۰/۷۱**	۰/۹۴**	۰/۸۰**	۰/۸۱**	۱

\*\* معنی‌داری سطح ۰/۰۱ / \* معنی داری سطح ۰/۰۵

به‌منظور تعیین توان پیش‌بینی استراتژی‌های خودرهبری از سرمایه‌های انسانی و تعیین این مسئله که کدام مدل رگرسیونی با کدام مؤلفه‌ها قابلیت پیش‌بینی سرمایه انسانی را دارد، از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های خودرهبری، استراتژی‌های رفتارمحور و تمرکز بر پاداش طبیعی با سرمایه‌های انسانی همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند. با توجه به مقدار  $R^2$  به‌دست‌آمده می‌توان گفت این دو مؤلفه ۶۶ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۴: نتایج رگرسیون گام به گام خودرهبری و سرمایه‌های انسانی

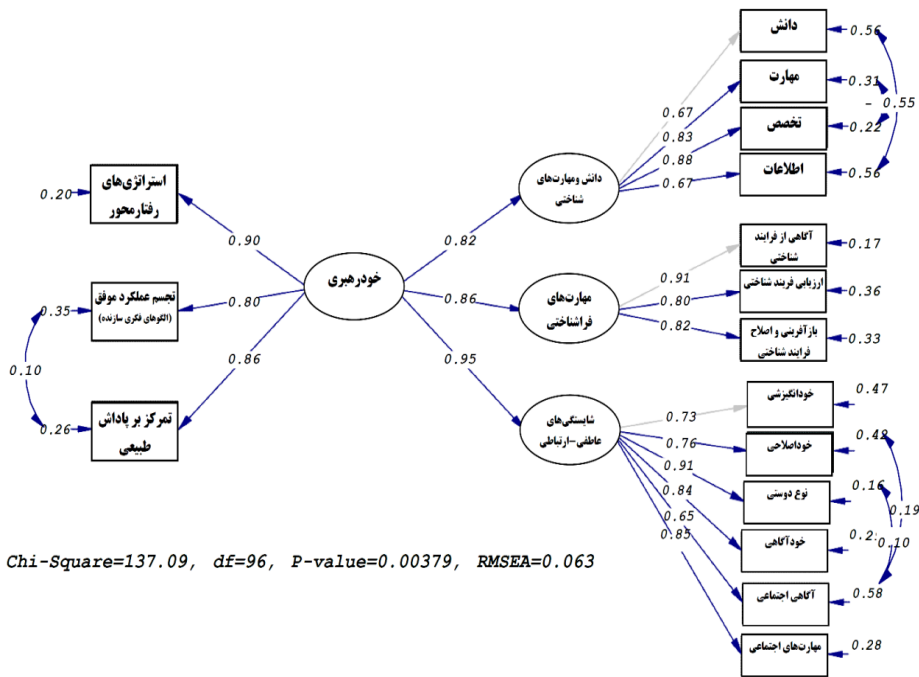
شاخص‌های آماری متغیر پیشین	ضرایب رگرسیون		$R^2$ (ضریب تعیین)	(همبستگی R چندگانه)
	۱	۲		
استراتژی‌های رفتارمحور	$\beta = 0.80$ $t = 13.88$		0.64	0.80
استراتژی‌های رفتار محور، تمرکز بر پاداش طبیعی	$\beta = 0.61$ $t = 6.08$	$\beta = 0.22$ $t = 2.25$	0.66	0.81

برای بررسی تأثیر خودرهبری کارکنان بر سرمایه‌های انسانی آنان، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است (جدول ۵، نمودار ۱).

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل خودرهری و سرمایه‌های انسانی

شاخص برازندگی	$\chi^2/df$	SRMR	AGFI	GFI	RMSEA	NFI	NNFI	IFI
دامنه پذیرش	۵ - ۱	۰/۰۵ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۰۸ >	۰/۹ <	۰/۹ <	۱ - ۰
هنگام محاسبه	۱/۴۲	۰/۰۴۴	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۶۳	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹

پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ))، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص برازندگی هنجار شده (NFI) و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی (AGFI) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است (جدول ۵ و نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل‌یابی معادلات ساختاری خودرهری و سرمایه‌های انسانی

بر این اساس، خودرهری بر دانش و مهارت‌های شناختی ( $\gamma=0/82$ )، مهارت‌های فراشناختی ( $\gamma=0/86$ ) و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی ( $\gamma=0/95$ ) تأثیر داشته است. برای بررسی معناداری روابط بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده شد. از آنجا که معناداری در

سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده است، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصل شده با آزمون t-value از  $1/96 \pm$  کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مقدار آزمون t محاسبه شده میان خودرهبی و مهارت‌های شناختی ۵/۹۹، مهارت‌های فراشناختی ۹/۶۵ و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی ۸/۳۰ به دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بررسی شده در مدل و ضرایب مسیر آنها در جدول زیر آمده است. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد تمامی ضرایب مسیرها معنادار بوده که نشان از تأثیر خودرهبی بر دانش و مهارت‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی کارکنان داشته است.

جدول ۶. مسیرهای بررسی شده در مدل

وضعیت	ضریب مسیر	سطح معناداری	مقدار آماره آزمون	مسیر	
معنادار	مستقیم ۰/۸۲	۰/۰۵	۵/۹۹	دانش و مهارت‌های شناختی	خودرهبی
معنادار	مستقیم ۰/۸۶	۰/۰۵	۹/۶۵	مهارت‌های فراشناختی	خودرهبی
معنادار	مستقیم ۰/۹۵	۰/۰۵	۸/۳۰	شایستگی‌های عاطفی ارتباطی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۶۲	۰/۰۵	۵/۹۹	دانش و مهارت‌های شناختی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۶۳	۰/۰۵	۸/۰۵	مهارت‌های شناختی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۴۲	۰/۰۵	۸/۶۴	تخصص	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۶۲	۰/۰۵	۵/۹۹	اطلاعات	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۲۲	۰/۰۵	۹/۶۵	آگاهی از فرایند شناختی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۲۵	۰/۰۵	۸/۲۸	ارزیابی از فرایند شناختی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۶۶	۰/۰۵	۸/۵۱	باز آفرینی و اصلاح فرایند	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۵۶	۰/۰۵	۸/۳۰	خودانگیزی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۶۰	۰/۰۵	۸/۷۷	خوداصلاحی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۱۹	۰/۰۵	۱۱/۲۳	نوع دوستی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۲۵	۰/۰۵	۹/۹۹	خودآگاهی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۵۰	۰/۰۵	۷/۰۸	آگاهی اجتماعی	خودرهبی
معنادار	غیرمستقیم ۰/۲۰	۰/۰۵	۱۰/۱۲	مهارت‌های اجتماعی	خودرهبی

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی کارکنان پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران انجام شده است. ضرورت انجام پژوهش حاضر و یافته‌های آن با پژوهش‌های ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، خورشیدی و همکاران (۱۳۹۰)، مزاری و خبارة (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲) و ایبلی و همکاران (۱۳۹۳) همسوست. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد خودرهبی و سرمایه‌های انسانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط بوده است. با توجه به این مسئله که متغیرهای حوزه علوم انسانی همیشه بستری برای بهبود و ارتقا دارند؛ از این رو توجه هرچه بیشتر به این متغیرها موجبات تبدیل آنها به مزیت‌های رقابتی سازمان خواهد شد. به عبارت دیگر، منابع انسانی که مسئولیت فرایند توسعه و تعالی خود را متقبل می‌شوند، زمینه‌ساز توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی سازمان خواهند شد.

توجه مداوم به ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت کارکنان، بهبود مهارت‌های فراشناختی آنان و تقویت شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی خود نیز تلاشی برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان خواهد بود؛ اما همان‌طور که ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۳) ب، نک و مانز (۲۰۰۱) و داکولیت و پینچوک (۲۰۱۰) بر آن تأکید داشته‌اند، کارکنان سازمان‌های امروزی استقلال و خودگردانی بیشتری در فرایندهای توسعه و بالندگی خود طلب می‌کنند؛ از این رو توسعه سرمایه‌های انسانی از مسیر سازوکارهایی مانند خودرهبی تناسب زیادی با سازمان‌های امروزی و کارکنان خودراهبر آنان خواهد داشت.

نتایج همبستگی نشان می‌دهد خودرهبی با سرمایه‌های انسانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری داشته است. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های خودرهبی، استراتژی‌های رفتارمحور و تمرکز بر پاداش طبیعی قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی را داشته است. مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان می‌دهد خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است. با توجه به این نتایج هر اقدامی که در جهت آموزش، تشویق و حمایت کارکنان به استفاده از مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای از جمله خودرهبی انجام گیرد، زمینه توسعه سرمایه‌های انسانی آن سازمان را به همراه خواهد داشت.

خودرهبی ناظر بر سه دسته استراتژی است که افراد با به‌کارگیری آنها، بهبود دانش، تخصص و مهارت خودشان را تضمین می‌کنند. به عبارت دیگر، افراد با کاربری استراتژی‌های رفتارمحور از جمله خودمشاهده‌گری، خودهدف‌گذاری، خودراهنمایی و خودارزیابی افعال و افکار خود را در جهت اهداف رهبری می‌کنند. زمانی که افراد آگاهانه هدف‌گذاری کنند و در مسیر تحقق این اهداف، با افزایش خودآگاهی از طریق خودمشاهده‌گری خود را راهنمای کنند، فرایند توسعه و بالندگی



تحت مدیریت فرد قرار می‌گیرد و از انجام فعالیت‌های توسعه‌ای کم اثر، جلوگیری می‌شود و فرد بر اقداماتی متمرکز می‌شود که به معنای واقعی نیازهای او را مرتفع می‌کند و زمینه توسعه سرمایه‌های انسانی را به صورت پایدار فراهم می‌کند؛ از این رو آشناسازی افراد با این دسته استراتژی‌ها، به آنها توان خودرهبری بیشتری خواهد داد و ضروری است سازمان به جای ارائه محتوا و دوره‌های آموزشی عمومی که اغلب اثربخشی کمی دارد، به آموزش استراتژی‌ها و مکانیزم‌های توسعه‌ای مبتنی بر فرد از جمله خودرهبری روی بیاورند؛ این نوع استراتژی‌ها همان‌طور که ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲) و مزاری و خباره (۱۳۹۳) بر آن تأکید کرده‌اند، مناسبت بیشتری با کارکنان استقلال طلب و خودمسئولیت‌پذیر سازمان‌های کنونی دارد.

استراتژی دیگر، «خودرهبری بر تمرکز بر پاداش‌های طبیعی» استوار است. این استراتژی ناظر بر این مسئله است که شغل به گونه‌ای تعریف شود که خود شغل و کارراهه شغلی آن در نظر شاغل معنادار و بااهمیت جلوه کند تا فرد انجام کار و درگیری شغلی را نوعی پاداش طبیعی تلقی کند و از انجام کار، انجام بهتر کار را یاد بگیرد و در حلقه‌ای توسعه‌ای، خود و شغلش را توسعه دهد. سازمان‌ها در شرح شغل و شرایط احراز مشاغل خود باید به معناداری شغل و تناسب نیازها و خواست‌های فردی کارکنان توجه کنند تا استفاده از این استراتژی به شکل مناسب‌تری برای افراد تسهیل گردد؛ در نتیجه، استراتژی الگوی فکری سازنده که از آن به تجسم عملکرد موفق یاد می‌شود، بر توانمندسازی روان‌شناختی افراد با کمک به تجسم نتایج موفقیت‌آمیز کمک می‌کند. به عبارت دیگر، فرد می‌تواند با به تصویر کشیدن عملکردی موفقیت‌آمیز در آینده و ایجاد الگوهای فکری سازنده (به جای الگوهای فکری مخرب)، خودانگیختگی و خودآغازگری لازم برای انجام وظایف شغلی را در خود ایجاد کند. بستر چنین نوع الگوی فکری، سلامت روانی فرد و سلامت سازمانی است که به فرد اجازه ساختن چنین الگوها و طرح‌واره‌های ذهنی را خواهد داد؛ از این رو می‌توان با کمک به این دو مهم، بستر به کارگیری استراتژی‌های خودرهبری و در نتیجه توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان را بهبود بخشید. از جمله راهبردهای دیگری که می‌توان در توسعه مفهومی خودرهبری در سازمان به کار گرفت، قوانین ساده و عملیاتی است که تاپر (۲۰۰۹) بر آن تأکید کرده است.

هدف‌مداری و ایجاد رویکرد یادگیری و توسعه مادام‌العمر، الزام فرایندهای توسعه فردی کنونی است؛ زیرا نیازها و الزامات مطالبه‌شده از طرف سازمان و محیط از افراد به صورت مداوم در حال تغییر است و ضروری است که افراد به این نوع رویکرد مجهز شوند. رویکردی که یادگیری و توسعه را نیاز مداوم انسان می‌داند و توجیهی منطقی برای تمرکز بر رویکردهای نوین توسعه از جمله خودتوسعه‌ای و مکانیزم‌های توسعه‌ای آن مانند خودرهبری، خودمدیریتی و خودراهبری یادگیری است. ضمن تأکید بر سازوکارها و مکانیزم‌های توسعه‌ای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فرد از جمله

خودرهبی، توجه مستقیم بر ابعاد سرمایه انسانی نیز ضروری است. بر این اساس معماری حوزه منابع انسانی و به خصوص نظام‌های پرسنلی توسعه و بهسازی از جمله نظام آموزش و یادگیری باید به توسعه دانش، تخصص، مهارت، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی کارکنان اهتمام ورزند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مطالبات این نظام‌ها با مسئولیت‌پذیری بیشتری از طرف افراد تعریف شود؛ زیرا این امر با روحیه کارکنان امروزی سازمان‌ها و به خصوص دانشگاه‌ها مناسبت زیادی دارد.

سرانجام، همان‌طور که نک و مانز (۲۰۰۱)، پراسیا، آندرسون و مانز (۱۹۸۹)، هاتون و همکاران (۲۰۰۳)، مزاری (۱۳۹۲)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۳) و پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش‌های خود گفته‌اند، خودرهبی، خودمدیریتی و در سطحی کلان‌تر، رویکرد خودتوسعه‌ای بر عملکرد شغلی، سازمانی و مدیریتی افراد تأثیرگذار است. خودرهبی و خودمدیریتی با تحقق توسعه فردی در جنبه‌های روان‌شناختی، شناختی، فراشناختی و مهارتی سبب می‌شود که فرد با تسلط و توانمندی بیشتری در مواجهه با موقعیت‌های فردی، شغلی و سازمانی رفتار کند و زمانی که منابع انسانی سازمان، به چنین صفات و مهارت‌هایی آراسته باشند، زمینه توسعه و تعالی پایدار خود و در نتیجه توسعه پایدار و فزاینده سازمان‌شان را فراهم خواهند کرد. به طور مسلم در سازمان‌ها و مراکز آموزش عالی به سبب نوع و ماهیت‌شان و ظرافت و شکنندگی اعمال و افکار این سازمان‌ها، مباحث ذکر شده ضروری‌تر به نظر می‌رسد.

## منابع

- ابیلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم، خبار، کبری و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۳). «تبیین نقش خودبالتنگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری)». فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۷(۲۶): ۱۰۳-۱۲۴.
- ابیلی، خدایار و عالیخانی، فرح (۱۳۸۱). «بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران». مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳۲ (۲): ۷۶-۵۷.
- ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳). توسعه منابع انسانی (جلد اول: با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی). تهران: امید.
- بدری، صاحب و رهبری‌زاده، محمدحسین (۱۳۸۷). «تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی». فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۱ (۱): ۶۰-۸۷.
- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خبار، کبری، فرزانه، سمانه (۱۳۹۵). «رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری)». فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۲۵): ۸۶-۶۳.
- جعفری، نسرین؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ صالح صدق پور، بهرام (۱۳۹۲). تأثیر جو سازمان بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سرمایه انسانی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۵(۲): ۲۲۱-۲۴۵.
- خورشیدی، غلامحسین؛ طبرسا، غلامعلی و خدابخش، عباس (۱۳۹۰). «معماری راهبردی سرمایه انسانی». مطالعات مدیریت راهبردی، ۷: ۱۵-۳۶.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: دوران.
- قارون، معصومه و انتظاری، یعقوب (۱۳۹۱). «جایگاه آموزش‌های مهارتی در توسعه اقتصادی دانش‌بنیان». نشریه صنعت و دانشگاه، ۵(۱۷ و ۱۸): ۷۷-۶۱.
- کاوسی، اسماعیل و احمدی، فخرالدین (۱۳۸۹). «جهانی‌شدن و توسعه منابع انسانی (مقایسه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)». فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی‌شدن، ۱(۱): ۷۹-۱۰۸.
- مزاری، ابراهیم (۱۳۹۲). بررسی رابطه ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران و عملکرد آنان و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت مدیران مدارس شهری در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- (۱۳۹۳ الف). «تبیین اندیشه سازمان خودتوسعه‌گر؛ با تأکید بر منابع انسانی خودتوسعه‌گر (خودتوسعه‌گران)». اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت.

ایران، تهران.

----- (۱۳۹۳ب). «طراحی برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری استراتژیک در توسعه منابع انسانی (رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد)». اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، ایران، رشت.

----- (۱۳۹۴). «تحلیل شکاف وضعیت خودتوسعه‌ای منابع انسانی مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)». دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، ایران، تهران.

مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری (۱۳۹۳). «بررسی نیازهای خودتوسعه‌ای مدیران مدارس و ارائه پیشنهاداتی جهت تدوین برنامه توسعه فردی آنان». اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، ایران، رشت.

مزاری، ابراهیم و مزاری، مرضیه (۱۳۹۳). «ارائه مدل جامع خودتوسعه‌ای مدیران و رهبران در سازمان‌ها (با تأکید بر عوامل فردی، گروهی و سازمانی)». اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت، ایران، تهران.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۶). فرهنگ مدیریت آموزشی. تهران: یسطرون.

----- (۱۳۸۹). مدیریت و رهبری آموزشی. تهران: یسطرون.

نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۴). «اقتصاد دانایی به‌عنوان الگوی جدید توسعه و ارزیابی اقتصاد دانایی در ایران». پژوهش‌نامه بازرگانی، ۹(۳۵): ۱-۲۸.

نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). طراحی مدلی برای سنجش سرمایه انسانی در سازمان‌ها. دانشگاه تهران.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.

Bridgstock, R. (2008). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.

Carrillo, J. (2003). A note on Knowledge-based Development. *Center for Knowledge Systems, Technologic de Monterrey*, 1, 1-5.

Daciulyte, R., Pinchuck, A. (2010). Self-directed learning in the context of human resource development. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5, 1-10.

Davenport, H. W. & De Long, B. C. (1998). Successful knowledge management project. *Sloan Management Review*, 39 (2), 203-218.

Fitzpatrick, J. L.; Worthen, B. R. & Sanders, J. R. (2004). *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 3rd ed. Boston: Pearson/

- Allyn and Bacon.
- Han, P. S.; Lin, C. C. Y. & Chen, M Y. C. (2008). Developing human capital indicators: A three way approach. *International Journal Learning and Intellectual Capital*, 5(3), 387-403.
- Houghton, J. D.; Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003). *Self-leadership and super leadership: the heart and art of facilitating shared leadership*.in Pearce, C. L. & Conger, J. A. (eds). *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 123-40.
- Houghton, J. F.; Bonham, C.; Foti, R. J.; Madigan, R. M.; Neck, CH. P. & Singh, K. (2000). *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management, 1-77.
- Ingo, M. (2007). A multi-dimensional measure of employees: Intangibles a managerial implement of the tool. *Management Reassures Chews*, 13(3), 43-56.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2001). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 445-467.
- Norma, A. J. (2005). *The Relationship between Intellectual Capital and New Venture Performance: An Empirical Investigation of the Moderating Role of Environment*. Unpublished Doctoral Dissertation, Texas State University Press.
- Prussia, G. E.; Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-38.
- Rodrigerz, F. & Patrisia, D. (2003). A framework human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 83-91
- Senjem, J. C. (2001). *Human Capital Gains: How the Investment and allocation of Human Capital Affects the Performance of High Technology Initial Public Offering Firms*. (Doctoral dissertation). University of Colorado, USA. P72.
- Topper, E. F. (2009). What is new in libraries self-leadership: Road to personal excellence. *New Library World*. 110(11, 12), 561-563