

# مطالعه نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبی کارکنان و چابکی سازمانی مدارس

سیدمحمد میرکمالی<sup>۱</sup>، کبری خباره<sup>۲</sup>، ابراهیم مزاری<sup>۳</sup>، یونس رومیانی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۹

## چکیده

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبی کارکنان و چابکی سازمانی مدارس انجام شده است. روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوهی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. روش تحلیل این پژوهش از نوع مدلیابی معادلات ساختاری بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران، معاونان، معلمان و کادر اجرایی مدارس دوره اول و دوم ابتدایی ناحیه یک شهرری بوده که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب، ۱۷۰ نفر از آنان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه خودرهبی ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، سرمایه‌های انسانی نادری (۱۳۹۰) و چابکی سازمانی مرادی (۱۳۹۳) استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، T تک‌گروهی، ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون، و مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد سه متغیر اصلی پژوهش (خودرهبی، سرمایه‌های انسانی و چابکی سازمانی) با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری ( $p < 0/01$ ) دارند. مدلیابی معادلات ساختاری نیز حاکی از تأثیر خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی ( $\gamma = 0/81$ ) و سرمایه‌های انسانی بر چابکی سازمانی ( $\beta = 0/60$ ) است. همچنین خودرهبی به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری سرمایه‌های انسانی بر چابکی سازمانی ( $\gamma = 0/39$ ) تأثیرگذار است. نتایج همچنین نشان داد که خودرهبی به‌طور مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیرگذار نیست. نهایتاً می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که ارتقای رفتارهای مبتنی بر خود مسئولیت‌پذیری و خودآغازگری مانند خودرهبی، نه تنها موجبات رشد سرمایه انسانی را فراهم می‌کند، بلکه چابکی سازمانی را به‌واسطه سرمایه انسانی تسهیل می‌کند.

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی (نویسنده

مسئول: khabare.k@gmail.com)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، خودرهبری، سرمایه‌های انسانی، کارکنان، مدارس

### مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد علمی و فرهنگی، بسترساز شرایطی است که کودکان و نوجوانان جامعه را در مسیر تکوین رسالت‌های تربیتی جامعه قرار دهد. امروزه، به همان اندازه که مدارس توسعه یافته و مسئولیت‌های جدیدی را پذیرفته‌اند، اداره آن‌ها نیز پیچیده تر شده است (نیکنامی و مهدیان، ۱۳۸۸: ۱۷۲). هنسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) مدارس را از پیچیده‌ترین سازمان‌های اجتماعی در عصر امروز می‌داند که برای هدایت آن‌ها باید عوامل متعددی هم‌سو گردند. رقابت به عنوان یک مقوله اصلی مورد توجه اکثر سازمان‌ها هست، در این میان سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس برای این که بتوانند در عرصه رقابت و پاسخ‌گویی به نیازهای رو به تزاید جامعه پاسخ‌گو باشند، ضروری است که روند بهبود خود را تسهیل بخشند (احمدی و انصاری مهر، ۱۳۸۷: ۳۴).

تغییر الگوی سنتی تمرکز بر محتوای درس به الگوی تمرکز بر محتوا و فرایند، از یادگیری منفعل به فعال، از معلم‌محوری به دانش‌آموز‌محوری، از یادگیری منحصر به کتاب درسی به یادگیری از منابع متعدد، از یادگیری محدود به زمان به یادگیری مادام‌العمر و تغییر از تک‌روشی برای تدریس به روش‌های چندگانه، همه و همه از برنامه‌های جدید نظام آموزشی است (پندهارکار<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) که این مجموعه متنوع شرایط و وظایف، نیازمند توجه به ویژگی‌های خاصی در سازمان‌های آموزشی از جمله چابکی سازمانی خواهد بود. علیرغم این تأکیدات، مدارس از انعطاف‌پذیری، چابکی و سیالیت کمی برخوردارند و اساساً در طول زمان، تغییر قابل توجهی در آن‌ها که بیان‌گر انعطاف‌پذیری، پویایی و چابکی‌شان باشد، محسوس نیست. در این زمینه، لین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) تأکید نموده‌اند که سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده، این تغییرات را پیوسته اعمال و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از متوسط نگه‌دارند. هرچند،

1. Hanson
2. Pendharkar
3. Lin, Desouza & Roy

رسیدن به سطح عملکرد بالا امکان‌پذیر است اما برای حفظ این عملکرد، چابکی سازمانی لازم به نظر می‌رسد.

چابکی سازمانی خود حاصل عوامل متعددی از جمله منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان است. توجه عموم پژوهش‌گران به بررسی ارتباط بین اجزای جزء و تکنیکی با چابکی از جمله جنبه انسانی چابکی معطوف شده است (کراسیتو و یوسف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و عنوان شده است که سرمایه‌های انسانی بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است (زارعی، صحرایی بیرانوند و شجاعی، ۲۰۱۵). از این رو، یکی از ارکان مهم سازمان‌ها در حرکت به سوی چابکی سازمانی، منابع و سرمایه‌های انسانی خواهد بود. سازمان‌ها در مسیر دستیابی به چابکی می‌بایست کارکنان چابک را پرورش داده تا بتوانند با بهره‌گیری از آنان، به نتایج مورد انتظار دست یابند (اسماعیلی، ربیع و حیدری، ۱۳۹۲: ۹۶). سیف‌ارث<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ایفای نقش‌های چندگانه مدارس کنونی را مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی آن‌ها می‌داند. توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی نیز از عوامل و رویکردهای متنوعی بهره می‌گیرد و همان‌طور که ایلی و مزاری (۱۳۹۳) عنوان نموده‌اند ظهور کارکنان استقلال‌طلب و خودمسئولیت‌پذیر<sup>۳</sup>، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند؛ رویکردهایی که خودرهبری<sup>۴</sup> و خودمدیریتی رفتار را یک ارزش تلقی نموده و در تلاش‌اند فرهنگی را در سازمان نهادینه سازند که یکایک افراد سازمان بتوانند بر اساس یک رسالت<sup>۵</sup> و چشم‌انداز<sup>۶</sup> توسعه‌ای فردی- سازمانی، به توسعه و توانمندسازی<sup>۷</sup> خود پردازند. از این رو، در توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها پرداختن به رویکردها و سازوکارهای جدیدی از جمله خودرهبری، که ناظر بر مسئولیت‌پذیری و خود انگیزشی افراد در فرایند توسعه و بالندگی خودشان است، مناسبت بالاتری با سازمان‌های امروزی خواهد داشت.

- 
1. Crocitto & Youssef
  2. Seufarth
  3. Self-responsible
  4. Self-leadership
  5. Mission
  6. Vision
  7. Empowerment

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش خودرهبری مدیران و معاونان، معلمان و کادر اجرایی مدارس بر چابکی سازمانی مدارس دوره اول و دوم ابتدایی ناحیه یک شهرری و با میانجیگری سرمایه‌های انسانی آنها انجام شده است. سه متغیر موردتوجه پژوهش، از مسائل جدید و روزآمد سازمان‌های آموزشی کنونی است تا این سازمان‌ها از جمله مدارس را برای عصری که در آن حضور دارند، به شکل اثربخش و کارآمدتری آماده نماید. ضرورت توجه به مقطع آموزش ابتدایی و سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر در این مدارس، روشن و مسلم است چراکه دوره ابتدایی یکی از دوره‌های مهم تحصیلی بوده که در رشد، تربیت و تکوین شخصیت دانش‌آموزان که آینده‌سازان جامعه هستند تأثیر بسزایی دارد. با توجه به اهمیت این دوره از نظر تأثیر نهایی و چشم‌گیر آن در رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه، سرمایه‌گذاری در این دوره اهمیت زیادی خواهد داشت (کبیرزاده نجف‌آبادی، سعادت‌مند و رجایی‌پور، ۱۳۸۸: ۱۲۷). از این رو، جامعه هدف پژوهش حاضر، از بین مقاطع تحصیلی بر مدارس ابتدایی معطوف شده است.

### چارچوب مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر به سه مفهوم کلیدی خودرهبری، سرمایه انسانی و چابکی سازمانی پرداخته شده است. از این رو تشریح تعاریف، مفاهیم، ابعاد و پژوهش‌های میدانی پیرامون این متغیرها ضرورت دارد که در ادامه به این مهم پرداخته شده است. از آنجا که چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است تعریف مشترک و جهان‌شمولی از آن که موردپذیرش همگان باشد، وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگر، نمی‌توان یک تعریف خاص را به‌عنوان تعریفی جامع ذکر نمود. در واقع، هر محقق بر اساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است که علی‌رغم بیان متفاوت، تمام آنها به نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی اشاره می‌کنند و سرعت در وفق یافتن با آنها را شرط چابکی می‌دانند (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم چابکی به یک نیازمندی اصلی، کارا بودن در تغییرات است (امیرنژاد و سمی‌پورگیری، ۲۰۱۴). ریچارد شارپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) چابکی

1. Sharpe

استراتژیک در دانشگاه را به این صورت تعریف می‌کند: توانایی دانشگاه، به‌عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، برای شکوفا شدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به‌طوری که تغییر، یک بخش طبیعی و غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی و نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده باشد. سانبار مورتی و ازمود<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) توانایی یک مؤسسه برای طراحی مجدد فرایندهای موجود به‌طور سریع و خلق به‌موقع فرایندهای جدید برای قادر بودن به کسب مزایا و شکوفایی در موقعیت بازاری پویا و غیرقابل پیش‌بینی را چابکی نامیده‌اند. در واقع، سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی‌های اشاره‌شده دست می‌یابد (ورولی و لاولر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). از نظر جانسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، چابکی بر اساس چند قابلیت یافت شده در سه بعد اساسی مؤسسه، بعد تولید، بعد محصول و بعد بازار قرار دارد. آن‌ها، قابلیت‌های چابکی را به چهار بُعد ذیل تقسیم می‌کنند: الف: قابلیت‌های تغییر مرتبط با محصول، ب: شایستگی تغییر در درون عملیات، ج: همکاری درونی و بیرونی، د: افراد، دانش و خلاقیت. گاناسکاران، گاوقی و وال استن کرافت<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) یک مدل مفهومی برای توسعه یک سیستم تولید چابک ارائه دادند که از چهار مؤلفه تشکیل شده است: الف سیستم‌ها. ب: استراتژیک، ج: فناوری، د: افراد. شارپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در دانشگاه‌ها را درک استراتژیک، قابلیت رهبری، انسجام و تعهد، نوآوری و سیالی منابع (انعطاف‌پذیری منابع). الیویرا، اورلو، الیویرا، والتینیا و اوسمار<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) سه مجموعه شاخص را برای بهبود چابکی برشمرده‌اند: چابکی در مدیریت سازمان، چابکی در طراحی محصول و چابکی در ساخت محصول.

- 
1. Sanbarmurthy & Zmud
  2. Worely & Lawler
  3. Johnson
  4. Gunasekaran, Gaughey & Wolstencraft
  5. Oliveira, Aurelio, Oliveira, Valentina and Osmar

متغیر دوم مورد توجه پژوهش حاضر، سرمایه انسانی بوده که روند شکل‌گیری مفهومی و توسعه مرزهای علمی-فنی آن در ادامه تشریح شده است: لین و چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) سرمایه انسانی را به‌عنوان سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده و ارزشمند و منحصر به فرد که باید از تیررس شرکت‌های دیگر حفظ شوند، تعریف می‌کنند. سرمایه انسانی دانش، خلاقیت، تجارب و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی کارکنان و افراد یک سازمان را شامل می‌شود (تایلز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۵۳۲). نادری (۱۳۹۰) سرمایه‌های انسانی را شامل سه بعد دانش و مهارت‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و ویژگی‌های عاطفی-ارتباطی می‌داند. سازه‌های سرمایه‌های انسانی از نظر صاحب‌نظران مختلف، در جدول ۲ آمده است.

جدول ۱. سازه‌های سرمایه‌های انسانی (طیبی، ۱۳۹۱: ۲۲)

| صاحب‌نظران               | تعاریف  |
|--------------------------|---|
| شولتز (۱۹۶۱)             | سلامت، مهارت‌ها و دانش فردی که دارای ارزش اقتصادی است   |
| بیکر (۱۹۹۳)              | دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت، ظاهر، شهرت و اعتبار  |
| ادونسیون و مالدون (۱۹۹۷) | توانایی، دانش، مهارت‌ها، نوآوری تجربیات کارکنان و مدیران و ارزش‌ها، فرهنگ و فلسفه شرکت  |
| استوارت (۲۰۰۱)           | استعدادها، مهارت‌ها و دانش کارکنان، توانایی فردی برای حل مسئله  |
| پنینگر و همکاران (۱۹۹۸)  | توانایی یک شرکت برای تولید خدمات باکیفیت، دانش و مهارت‌های متخصصان که برای تولید خدمات حرفه‌ای به کار گرفته شود.  |
| سالیوان و سالیوان (۲۰۰۰) | هوش و خرد سازمان، سرمایه انسانی منشأ فن، تخصص و حافظه سازمانی در خصوص موضوعات مهم و حائز اهمیت برای سازمان هستند. این سرمایه‌ها شامل تجارت جمعی، مهارت‌ها و فنون عمومی تمام کارکنان سازمان است. |
| روس و همکاران (۲۰۰۱)     | شایستگی، نگرش و چابکی   |
| پوتینس و فیتزائز (۲۰۰۲)  | هوش دقیق عضو سازمانی، دانش، استعداد و تجربه کارکنان   |
| چن و لین (۲۰۰۴)          | فاکتورهای انسانی مانند هوش، مهارت، تخصص، تجربه و توانایی‌های یادگیری که تماماً به افراد موجود در درون یک سازمان متکی است و نمی‌توانند تحت مالکیت سازمان دربیایند.                               |
| گراتول و گوشال (۲۰۰۳)    | سرمایه انسانی اجتماعی، سرمایه انسانی فکری و سرمایه انسانی هیجانی  |

1. Chen & Len
2. Tayles, Pike & Sofion
3. Tayles et al

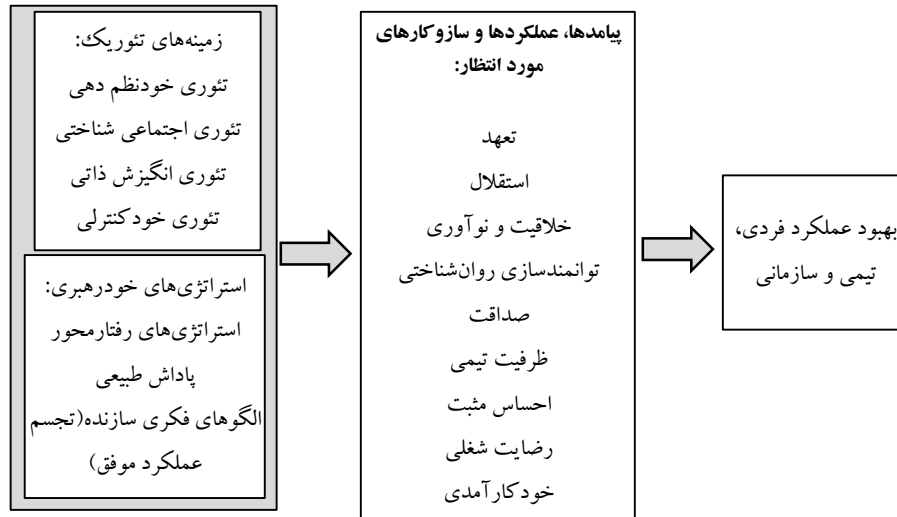
|                          |  |
|--------------------------|--|
| کوکا کولا و هاریس (۲۰۰۵) | دارایی‌های افراد شامل قابلیت‌های منحصر به فرد و تخصص هر فرد به طور جمعی برای سازمان      |
| یاندت و انسل (۲۰۰۸)      | دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های تحت تملک کارکنان که برای شرکت ارزش اقتصادی به بار می‌آورند. |

سومین مفهوم پژوهش حاضر خودرهبری است که تشریح آن به منظور توسعه مفهومی و عملیاتی این متغیر ضروری است. خودرهبری مفهوم جدیدی است که با تأکید بر عامل انسانی و همچنین اشاره به خود مسئولیت‌پذیری و خودآغازگری به تازگی به عنوان بخشی از رویکرد خودتوسعه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. تخصصی‌شدن مسیر پیشرفت شغلی هر فرد و نیازهای خاص آن، خودرهبری منابع انسانی را بیش از پیش الزام‌آور کرده است. منابع انسانی یک سازمان باید به درک درستی از رسالت خود در سازمان برسند و برای تحقق آن، خود را رهبری نمایند. خودرهبری علاوه بر الزامات عملی، نیازمند علاقه و توجه منابع انسانی به ارزش‌های سازمان است تا بدین طریق، آنان بتوانند به سبب تبعیت و پیروی قلبی از سازمان، بر خود تأثیر بگذارند و خود را در مسیر پیشرفت سازمان هدایت کنند (ایلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۲۶). تئوری‌های خودرهبری عمیقاً ریشه در تئورهای وابسته‌ای چون خودنظم‌دهی، خودکنترلی و خودمدیریتی دارند. مفهوم خودرهبری بیان‌کننده فرایند فردی است که از طریق آن افراد بر خودشان تأثیر می‌گذارند تا تفکرات و اعمالشان را کنترل نمایند. هدف توسعه دادن خودرهبری برای افراد این است تا به طور مؤثرتری به وسیله یادگیری و به کارگیری استراتژی‌های شناختی و رفتاری خاصی خودشان را هدایت کنند تا زندگی و فعالیت‌های کاری‌شان را بهبود بخشند (دین‌تینو، گلدبای، هاتون و نک، ۲۰۰۷: ۱۰۵). خودرهبری فرایند نفوذ خودخواسته بر خود است که هدف اولیه آن حمایت از افراد برای مواجهه اثربخش با دنیای پیچیده و هدایت آن‌ها به خودشکوفایی در زندگی است (نک و مانز، ۲۰۱۳). خودرهبری مفهومی است که برای تشریح تئوری مفهومی تأثیر بر خود استفاده شده است (هاتون و همکاران، ۲۰۰۰). فرایندهای

خودرهبری تمایلی به یادگیری و خود تأثیری برای افزایش اثربخشی فردی است (آوالیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). خودرهبری یک مهارت کلیدی برای فعالیت و اثربخشی رهبر است (ریچارد و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). خودرهبری فرایندی است که افراد خودشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا به خودهدایتی و خودانگیزی لازم برای انجام فعالیت‌ها با استفاده از روش‌های مطلوب دست‌یابند (هاتون و همکاران، ۲۰۰۰). خودرهبری به‌عنوان یک فرایند خودتأثیری معنا شده است که با تفکرات و رفتارهای فردی شخص در ارتباط است (فارتنر، هیلر، مارتینی و ساچز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). برخی صاحب‌نظران، فرایند خودرهبری را مشتمل بر سه دسته استراتژی می‌دانند. استراتژی‌های رفتار محور که شامل توانایی مشاهده رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای مؤثر و غیرمؤثر به‌منظور بهبود عملکرد است، استراتژی‌های پاداش طبیعی که توانایی فرد در دریافت جنبه‌های مثبت وظیفه و تمرکز بر پاداش‌های درونی<sup>۴</sup> آن است و استراتژی‌های تفکر سازنده که در آن تفکر فرد بر رفتار او تأثیر می‌گذارد که برای سازمان‌ها نیز سودبخش است تا تفکر پیشرفت‌گرا، مثبت و سازنده را تشویق کنند (هاتون و همکاران، ۲۰۰۰، به نقل از مزاری، ۱۳۹۲). خودرهبری می‌تواند به‌عنوان یک مدل هنجاری خودتأثیری قلمداد می‌شود که چارچوبی را برای توصیف بیشتر تئوری‌های استقرایی از جمله خودنظم‌دهی و تئوری شناخت اجتماعی ایجاد می‌کند. کاربرد استراتژی‌های خودرهبری ممکن است تعدادی از پیامدهای قابل پیش‌بینی که سبب افزایش عملکرد می‌شود را موجب شود (نک و هاتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۲۷۰). این روابط پیشنهادی در شکل ۱ نشان داده شده است.

- 
1. Avalio
  2. Reichard & Johnson
  3. Furtner, Hiller, Martini, Sachse
  4. Internal Reward
  5. Neck & Houghton





شکل ۱. مدل زمینه‌ها و مکانیزم‌های عملکرد خودرهبری (نک و هاتون، ۲۰۰۶: ۲۸۵)

مزاری (۱۳۹۲)، پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه (۱۳۹۵)، مزاری، ایلی و شکوری بختیار (۲۰۱۴) و مزاری و ایلی (۱۳۹۲)، و مزاری و خباره (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۳ الف) و ایلی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش‌های خود به تبیین رابطه مثبت و معناداری بین خودتوسعه‌ای، خودرهبری و عملکرد افراد و معرفی خودرهبری به عنوان مکانیزم توسعه و بالندگی منابع انسانی پرداخته‌اند. ایلی، خباره، مزاری و گرایلی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به رابطه مثبت و معنی‌داری بین خودرهبری و خودمدیریتی با سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رسیده‌اند. هاتون، نک و مانز (۲۰۰۳) نیز در پژوهش خود عنوان داشته‌اند استراتژی‌های خودرهبری از جمله استراتژی‌های رفتارمحور (خودمدیریتی) نتایج عملکرد سطح بالایی را به دنبال دارد. مزاری و مزاری (۱۳۹۳) و مزاری (۱۳۹۲) نیز تأکید نموده‌اند که می‌توان خودرهبری را از یک فرایند فردی به سمت یک سازوکار نهادی و سازمانی حرکت داد که بدین ترتیب این مکانیزم توسعه و بالندگی به یک فرایند و برنامه توسعه منابع انسانی سازمانی مبدل خواهد شد. مزاری، ایلی، واعظی و شکوری بختیار (۲۰۱۴) و مزاری (۱۳۹۳ ب) برنامه توسعه فردی را ابزاری راهبردی و در خدمت خودتوسعه‌ای معرفی نموده‌اند که از طریق آن توسعه و بالندگی افراد قابل بررسی و پیگیری

است. ضیایی، حسنگلی‌پور، ضیائی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتایج دست یافته‌اند که توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی سبب چابکی سرمایه انسانی شده و این امر خود چابکی سازمانی را به همراه خواهد داشت. با توجه این نتایج، توسعه قابلیت‌های فردی همان‌طور که ایلی و مزاری (۱۳۹۳) عنوان داشته‌اند، از طریق خودرهبری و استراتژی‌های آن امکان‌پذیر بوده که این امر سبب افزایش سرمایه‌های انسانی و به تبع چابکی سازمانی نیز خواهد شد. مزاری، فتح‌تبار فیروزجایی، قنبرنیا و باده‌بان (۱۳۹۴)، در پژوهش خود نشان داده‌اند یادگیری خود راهبر که هم‌چون خودرهبری به‌عنوان یک مکانیزم خودتوسعه‌ای عمل می‌کند (ایلی و مزاری، ۱۳۹۳)، بر سرمایه‌های انسانی مراکز آموزش عالی تأثیرگذار بوده است. نک و هاتون (۲۰۰۶) در پژوهش خود پیامدهایی از جمله خلاقیت، توانمندسازی روان‌شناختی و خودکارآمدی را پیامدهای خودرهبری و استراتژی‌های آن ذکر نموده‌اند. همچنان که مشخص است این ویژگی‌ها سرمایه‌های انسانی افراد سازمان تلقی می‌گردند. کارملی، میتر و ویزبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان داده‌اند که خودرهبری سبب رفتارهای نوآورانه در افراد شده و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد. آن‌ها این نحوه تأثیر را از مسیر تجارب کاری که توسط سرمایه‌های انسانی تبیین می‌شود، نیز تشریح نموده‌اند. الوی و پاتیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته‌اند که خودرهبری سطوح پایین‌تر فرسودگی عاطفی را به همراه دارد. براین اساس خودرهبری شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی که یکی از ابعاد سرمایه انسانی است را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

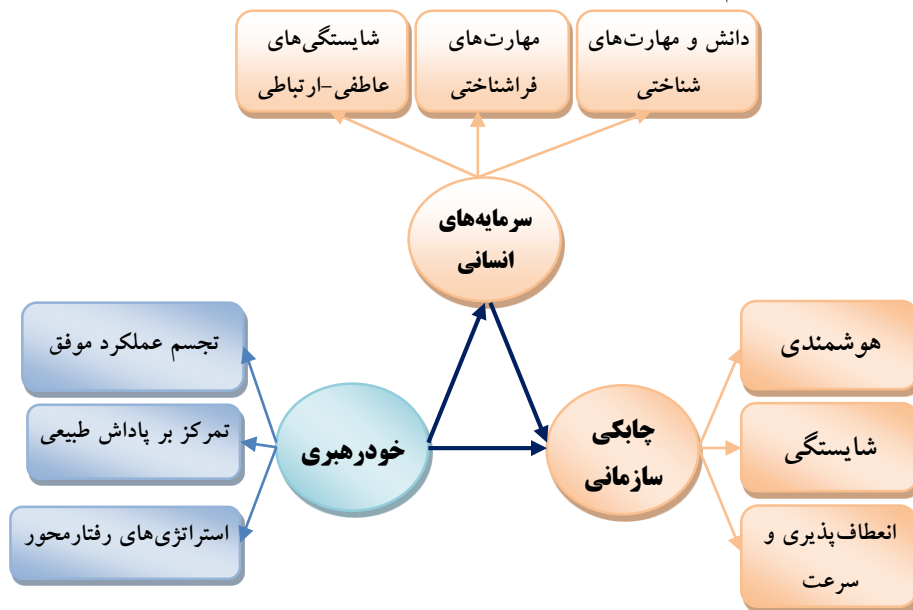
مرادی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان داده‌اند که مدارس دولتی از نظر چابکی سازمانی در سطح نسبتاً نامطلوب و مدارس غیردولتی در حد بالای متوسط است. نهایتاً سرمایه‌های انسانی و چابکی سازمانی مدارس با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌داری داشته است که شفر، دیر، کیلتی، آموس و اریکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز به این رابطه دست یافته‌اند. نیجسن و

1. Carmeli, Meitar & Weisberg
2. Elloy & Patil
3. Shafer, Dyer, Kilty, Amos & Erickson

پیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که شایستگی‌های کارکنان نقشی محوری در ایجاد چابکی سازمانی دارد. آقایی و آقایی (۱۳۹۳) به ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی پرداخته‌اند که در این مدل چابکی عوامل انسانی نیز تأکید شده است. باقرزاده، جامخانه و معافی مدنی (۱۳۸۸) به بررسی قابلیت‌های چابکی از جمله پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت پرداخته و وضعیت نامطلوبی از چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن گزارش نموده‌اند. حمیدی، حسن‌پور، کیایی و موسوی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که یکی از پنج اهرم مؤثر بر چابکی سازمانی، کارکنان هستند.

### مدل مفهومی پژوهش

از آن‌جا که در پژوهش حاضر به بررسی نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبی کارکنان و چابکی سازمانی مدارس پرداخته شده است، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ترسیم و بررسی گردیده است:



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و روش تحلیل آن از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، معاونان، معلمان و کادر اجرایی مدارس دوره اول و دوم ابتدایی ناحیه یک شهری، به تعداد ۱۳۰۵ نفر بوده که در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ مشغول به کار بوده‌اند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب و برای تعیین حجم نمونه موردنظر، از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد که حجم نمونه ۱۷۰ نفر محاسبه گردید. آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول زیر منعکس شده است:

جدول ۲. آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (درصد فراوانی)

| جنس         | مرد                 |      | زن                   |        |
|-------------|---------------------|------|----------------------|--------|
|             | ۳۴/۸                | ۶۵/۲ |                      |        |
| مدرک تحصیلی | فوق لیسانس و بالاتر |      | فوق دیپلم و پایین‌تر |        |
|             | ۷/۱                 | ۰/۴۹ | ۴۳/۹                 | لیسانس |
| سمت         | معلم                |      | مدیر                 |        |
|             | ۱۶/۸                | ۶۶/۵ | ۱۱                   | ۵/۸    |

داده‌های موردنیاز این پژوهش از طریق سه پرسش‌نامه به شرح زیر جمع‌آوری شد:  
الف) پرسش‌نامه خودرهبری: پرسش‌نامه خودرهبری ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) که بر اساس نظرات نک و هاتون (۲۰۰۲) ساخته شده است، سه دسته استراتژی خودرهبری را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه  $(\alpha=0/95)$  به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای استراتژی‌های رفتارمحور (۰/۹۴)، استراتژی الگوی فکری سازنده (تجسم عملکرد موفق) (۰/۸۶) و تمرکز بر پاداش طبیعی (۰/۸۶) به دست آمده است. جهت بررسی روایی ابزار علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که بررسی شاخص‌های برازش  $(\chi^2/df=1/68)$ ،  $(GFI=0/94)$ ،  $(RMSEA=0/056)$ ،  $(NFI=0/97)$ ،  $(NNFI=0/97)$ ،  $(IFI=0/97)$  و  $(RFI=0/96)$

تحلیل عاملی را مورد تأیید قرارداد. لذا می‌توان گفت ابزار پژوهش از روایی سازه برخوردار بوده است.

ب) پرسش‌نامه سرمایه‌های انسانی: جهت سنجش سرمایه‌های انسانی از پرسش‌نامه نادری (۱۳۹۰) استفاده شده است که در آن سه بعد سرمایه‌های انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ( $\alpha=0/97$ ) به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای بعد دانش و مهارت‌های شناختی (۰/۹۵)، مهارت‌های فراشناختی (۰/۹۳) و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی (۰/۸۱) به دست آمده است. جهت بررسی روایی این پرسش‌نامه نیز، علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بررسی شاخص‌های برازش مانند ( $\chi^2/df=2/47$ )، ( $GFI=0/91$ )، ( $RMSEA=0/065$ )، ( $NFI=0/95$ )، ( $NNFI=0/96$ )، ( $IFI=0/97$ ) و ( $RFI=0/95$ )، تحلیل عاملی را مورد تأیید قرارداد. لذا می‌توان گفت پرسش‌نامه از روایی سازه برخوردار بوده است.

ج) پرسش‌نامه چابکی سازمانی: پرسش‌نامه چابکی سازمانی مرادی (۱۳۹۳) که سه بعد چابکی سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به منظور بررسی قابلیت اعتماد پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای کل پرسش‌نامه ( $\alpha=0/96$ )، به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای مؤلفه هوشمندی (۰/۹۰)، شایستگی (۰/۹۴) و انعطاف‌پذیری و سرعت (۰/۹۲) به دست آمده است. جهت بررسی روایی ابزار از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بررسی شاخص‌های برازش مدل مانند ( $\chi^2/df=1/78$ )، ( $GFI=0/93$ )، ( $RMSEA=0/059$ )، ( $NFI=0/95$ )، ( $NNFI=0/96$ )، ( $IFI=0/97$ ) و ( $RFI=0/97$ )، نتایج تحلیل عاملی را مورد تأیید قرارداد. لذا می‌توان گفت این پرسش‌نامه نیز از روایی سازه برخوردار بوده است.

### یافته‌ها

در پژوهش حاضر، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش نشان داد، خودرهبی با مقدار ۱/۰۲۵ و سطح معناداری ۰/۲۴۵، سرمایه‌های انسانی با مقدار ۰/۵۳۰ و سطح معناداری ۰/۹۴۱ و چابکی سازمانی با مقدار ۰/۹۵۴ و سطح معناداری ۰/۳۲۳ فرض



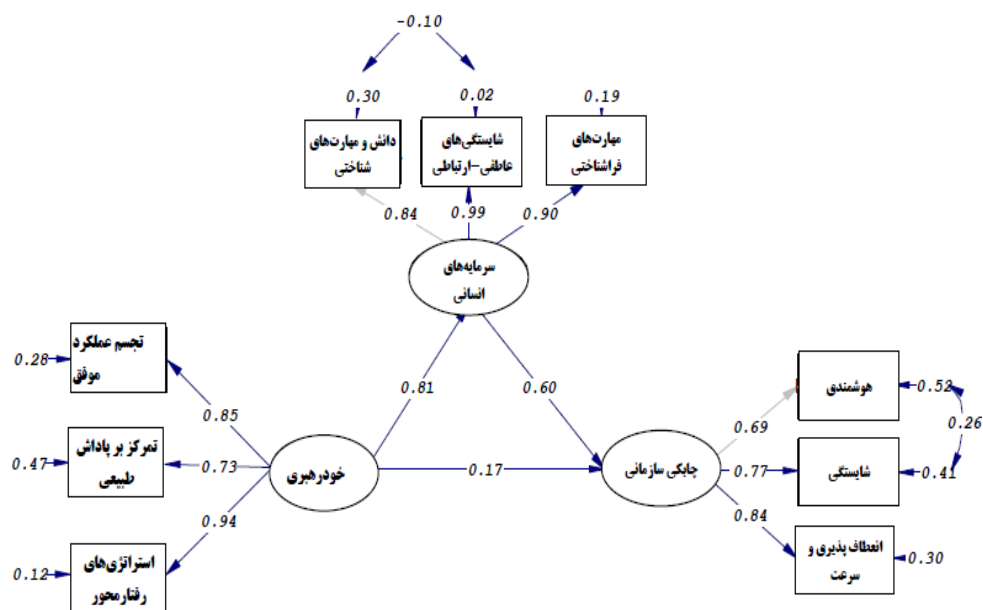
|   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                            |    |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------|----|
| ۱ | ۱ | ۰/۶۶** | ۰/۷۸** | ۰/۸۴** | ۰/۹۳** | ۰/۵۹** | ۰/۵۶** | ۰/۵۶** | ۰/۴۵** | ۰/۴۴** | ۰/۴۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** | استراتژی‌های<br>رفتار محور | ۴  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۵  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۶  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۷  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۸  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۹  |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۱۰ |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۱۱ |
|   | ۱ | ۰/۷۸** | ۰/۸۵** | ۰/۸۵** | ۰/۸۱** | ۰/۹۳** | ۰/۶۰** | ۰/۶۰** | ۰/۴۵** | ۰/۳۳** | ۰/۳۲** | ۰/۴۱** | ۰/۵۱** | ۰/۶۳** | ۰/۷۸** | ۰/۹۰** |                            | ۱۲ |

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

جهت بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش بر یکدیگر، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. 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).

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل خودرهبری، سرمایه‌های انسانی و چابکی سازمانی

| شاخص<br>برازندگی | $\chi^2/df$ | SRMR  | AGFI | GFI  | RMSEA | NFI  | NNFI | IFI  |
|------------------|-------------|-------|------|------|-------|------|------|------|
| دامنه پذیرش      | 1-5         | >0.05 | >0.9 | >0.9 | <0.08 | >0.9 | >0.9 | 0-1  |
| مقدار محاسبه شده | ۱/۵۲        | ۰/۰۳۴ | ۰/۹۵ | ۰/۹۰ | ۰/۰۵۸ | ۰/۹۸ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ |

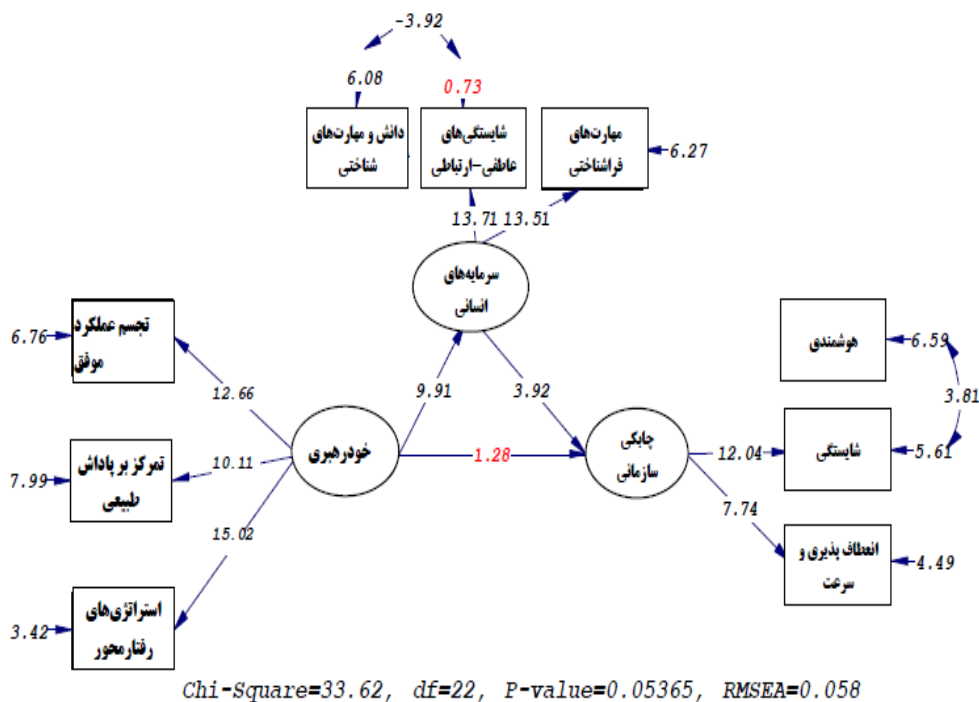


Chi-Square=33.62, df=22, P-value=0.05365, RMSEA=0.058

نمودار ۱. مدل‌یابی معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش (ضرایب مسیر)



جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. به منظور بررسی معناداری در سطح خطای  $0/05$ ، اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1.96$  و در سطح خطای  $0/01$  از  $\pm 2/58$  بزرگ‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار است. مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده میان خودرهبری و سرمایه‌های انسانی ( $9/91$ )، سرمایه‌های انسانی و چابکی سازمانی ( $5/32$ ) در سطح  $0/01$  معنادار بوده است اما مقدار  $t$  محاسبه شده بین خودرهبری و چابکی سازمانی ( $1/28$ ) معنادار نبوده است. سایر مقادیر آزمون  $t$  در نمودار زیر آورده شده است.



نمودار ۲. مدل‌یابی معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش (در حالت ضرایب معناداری)

بر اساس نتایج مدل‌یابی می‌توان گفت مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار بوده است. خودرهبری با مقدار ضریب رگرسیون ( $\gamma=0/81$ )، بر سرمایه‌های انسانی و

سرمایه‌های انسانی با مقدار ضریب رگرسیون ( $\gamma=0/60$ ) بر چابکی سازمانی تأثیرگذار بوده است. هم‌چنین خودرهبری به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری سرمایه‌های انسانی با مقدار ضریب رگرسیون ( $\gamma=0/39$ )، بر چابکی سازمانی تأثیرگذار بوده است. نهایتاً این‌که، خودرهبری به‌طور مستقیم بر چابکی سازمانی ( $\gamma=0/17$ ) تأثیرگذار نبوده است (جدول ۶).

جدول ۵. مسیرهای بررسی شده در مدل

| مسیر   | مقدار آماره آزمون | ضریب مسیر      | وضعیت |
|--|-------------------|----------------|-------|
| خودرهبری ← سرمایه‌های انسانی                 | ۹/۹۱**            | مستقیم ۰/۸۱    | تأیید |
| سرمایه‌های انسانی ← چابکی سازمانی            | ۳/۹۲**            | مستقیم ۰/۶۰    | تأیید |
| خودرهبری ← چابکی سازمانی                     | ۱/۲۸              | مستقیم ۰/۱۷    | رد    |
| خودرهبری ← سرمایه‌های انسانی ← چابکی سازمانی | ۳/۸۳**            | غیرمستقیم ۰/۳۹ | تأیید |

\*\* معنی‌داری سطح ۰/۰۱ ( $p<0/01$ ) \* معنی‌داری سطح ۰/۰۵ ( $p<0/05$ )

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبری کارکنان و چابکی سازمانی مدارس انجام شده است. ضرورت و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های کارملی و همکاران (۲۰۰۶)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، ایلی و همکاران (۱۳۹۳)، الویی و پاتیل (۲۰۱۴)، شفر و همکاران (۲۰۰۱)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) و مزاری (۱۳۹۲) هم‌سو بوده است.

نتایج نشان داد، خودرهبری و سرمایه‌های انسانی مدیران، معاونان، معلمان و کادر اجرایی مدارس، بالاتر از حد متوسط بوده است. این نتایج، منعکس‌کننده وضعیت خوب این متغیرها در جامعه هدف هست اما نکته موردتوجه این است که خودرهبری یک فرایند توسعه فردی است از این‌رو تشویق افراد به استمرار در آن و حمایت‌های سازمانی ضروری است. نتایج پژوهش حاضر حاکی از این بوده که چابکی سازمانی مدارس بالاتر از حد متوسط بوده است. این امر نیز از دو جنبه قابل‌بحث است، یکی این‌که مدارس جامعه هدف توانسته‌اند ابعاد چابک‌سازی را محقق نمایند و به‌سوی سازمانی چابک حرکت نمایند و

دوم این امکان متصور است که برداشت پاسخ‌دهندگان از چابکی سازمانی و نشان‌گرهای آن، در مقام عمل و اجرا روشن و صریح نبوده است. چراکه بعضی یافته‌ها از جمله نتایج پژوهش مرادی (۱۳۹۳) حکایت از وضعیت نسبتاً نامطلوب چابکی سازمانی در مدارس دولتی شهر تهران داشته است. هم‌چنین باقرزاده و همکاران (۱۳۸۸) نیز وضعیت نامطلوبی از چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن گزارش نموده‌اند.

در پژوهش حاضر، همان‌طور که حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، آقایی و آقایی (۱۳۹۳)، نیجسن و پیو (۲۰۱۰)، مرادی (۱۳۹۳) و شفر و همکاران (۲۰۰۱) نیز بر آن تأکید داشته‌اند، سرمایه‌های انسانی ضمن داشتن رابطه با چابکی سازمانی، بر آن تأثیرگذار نیز بوده است. براین اساس، از میان عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی، عامل انسانی نقش مهمی ایفا می‌نماید. این اهمیت از دو حیث در سازمان‌های آموزشی مورد تأکید است. اول این‌که در ادبیات چابک‌سازی سازمانی در کنار عواملی هم‌چون تکنولوژی، ساختار و فرایندها، چابکی منابع و سرمایه‌های انسانی نیز نقش مهمی دارد. این اهمیت در یافته‌های حمیدی و دیگران (۱۳۸۸)، آقایی و آقایی (۱۹۳) و نیجسن و پیو (۲۰۱۰) مورد تأکید بوده است. جنبه دوم این‌که در سازمان‌های آموزشی، محور تلاش‌ها و وظایف معطوف به عامل انسانی است؛ به عبارتی، در تمام سطوح عملکرد سازمان، "انسان" نقش محوری دارد و محصول و ماده اولیه سازمان‌های آموزشی نیز انسان است. از این‌رو، تأکید بر جنبه انسانی در ارتقای وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس ضروری است.

ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) بر جنبه خاصی از عامل انسانی یعنی توسعه قابلیت‌های فردی در چابک‌سازی سازمان، تأکید نموده‌اند که این امر خود دریچه‌ای جدید برای تأمل در عامل انسانی از منظر رویکردهای توسعه فردی است. مزاری (۱۳۹۲)، ایلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، ایلی و همکاران (۱۳۹۳) و مزاری و مزاری (۱۳۹۳) نیز بر توسعه قابلیت‌های فردی از طریق خودمسئولیت‌پذیری تأکید داشته و عنوان نموده‌اند ظهور کارکنان استقلال‌طلب و خودمسئولیت‌پذیر در بدنه سازمان‌ها توجه به رفتارها و فرایندهایی از جمله خودرهبی را ضرورت بخشیده است. در پژوهش حاضر نیز نتایج، حاکی از ارتباط و تأثیر خودرهبی کارکنان بر سرمایه‌های انسانی آنان و به‌طور

غیرمستقیم بر چابکی سازمانی مدارس بوده است. خودرهبری مفهومی است که از خودمدیریتی فراتر می‌رود و با اضافه شدن دو دسته استراتژی شناختی، بر جنبه‌های شناختی نیز تأکید می‌نماید و به توسعه و بالندگی فرد کمک می‌کند. همان‌گونه که ایلی و مزاری (۱۳۹۳) و نک و مانز (۲۰۱۳) عنوان نموده‌اند استراتژی تمرکز بر پاداش طبیعی ناظر بر این مسئله است که شغل و کارکردن در آن شغل برای شاغل حکم پاداش پیدا نماید، به عبارتی، فرد از انجام کار لذت ببرد و از طریق تمرکز بر آن به عنوان یک پاداش طبیعی ضمن ارائه عملکرد مناسب سبب توسعه خود و کارش شود. این امر زمانی میسر خواهد شد که فرد کارش را معنادار بیابد و نسبت به انجام آن نیز علاقه‌مند باشد. استراتژی تجسم عملکرد موفق، نیز از دیگر استراتژی‌های خودرهبری بوده و بر این امر تأکید می‌نماید که افراد به جای الگوهای فکری مخرب که تأثیر زیادی بر عملکرد آنان دارد باید به ساخت الگوهای فکری سازنده پردازند تا به لحاظ روان‌شناسی موجب افزایش تصورات خودکارآمدی آنان و نتیجتاً بهبود عملکردشان گردد. لازمه تحقق چنین امری، وجود کارراهه شغلی روشن و قابل پیش‌بینی بوده تا فرد بتواند به روشنی تجسمی از عملکرد موفقیت‌آمیز خود را در آینده بسازد و بر مبنای آن، به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشد. همان‌طور که ایلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲)، هاتون و همکاران (۲۰۰۰) و هاتون و همکاران (۲۰۰۳) به آن اشاره نموده‌اند، دو استراتژی ذکر شده، به افراد کمک می‌کند تا جنبه‌های نامطلوب کار خود را به‌خاطر جنبه‌های مثبت تحمل نمایند و با تعریف خوش‌بینانه مسیر شغلی خود در آینده، به‌طور فزاینده‌ای به ارتقای عملکرد خود پردازند. در مدارس کارراهه شغلی و وجود چشم‌انداز شغلی برای اکثر کارکنان بُرد زیادی نداشته و یک فرد، بخش اعظم دوره خدمتی خود را در یک جایگاه شغلی سپری می‌کند. از این رو، بازتعریف مسیر پیشرفت شغلی کارکنان مدارس (مدیران، معاونان، معلمان و کادر اجرایی)، به‌گونه‌ای که ضمن معناداری این مسیر، بتواند آینده شغلی مطلوب‌تری را نوید دهد، ضروری است.

یافته‌های پژوهش حاکی از نقش واسطه‌گری سرمایه‌های انسانی بر رابطه بین خودرهبری و چابکی سازمانی مدارس بوده است و تأثیر مستقیم خودرهبری کارکنان بر

چابکی سازمانی مدارس تأیید نشده است. این یافته گویای این مطلب است که رفتارهای مبتنی بر فرد زمانی می‌توانند در خدمت چابک‌سازی مدارس باشند که این رفتارها مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با مدارس را در افراد تقویت نمایند. به عبارت دیگر، زمانی که برنامه توسعه فردی افراد به کمک مکانیزم‌هایی از جمله خودرهبی، سبب افزایش سرمایه‌های انسانی آنان شود- مجموعه دانش، تخصص و مهارت‌هایی که در عملکرد آنان و در محیط شغلی تأثیرگذار است- خواهد توانست آثاری بر متغیرهای سازمانی، از جمله چابکی سازمانی داشته باشد. از این رو، همان‌طور که مزاری، ایلی، واعظی و شکوری بختیار (۲۰۱۴)، مزاری و خبارة (۱۳۹۳) و مزاری (۱۳۹۳) ب) بر آن تأکید داشته‌اند، می‌توان با نگارش برنامه توسعه فردی، تلاش‌های فردی افراد را با اهداف و نیازهای سازمانی درهم آمیخت و بدین ترتیب، ضمن کمک به توسعه فردی، آثاری سازمانی از توسعه و بالندگی افراد نیز حاصل نمود که از جمله آن، توسعه سرمایه‌های انسانی و نتیجتاً چابک‌سازی سازمان را می‌توان نام برد. در نهایت این که، همان‌طور که مزاری و مزاری (۱۳۹۳) عنوان نموده‌اند، ظهور کارکنان استقلال‌طلب و مسئولیت‌پذیر سبب توجه هرچه بیشتر به فرایندهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی شده است. در صورتی که رویکردها و مکانیزم‌های فردی از جمله خودتوسعه‌ای، خودرهبی، خودمدیریتی و خودراهبری یادگیری به صورت نهادی و سازمانی درآید، اندیشه سازمانی نو، تحت عنوان سازمان خودتوسعه‌گر پدید خواهد آمد. سازمان‌های آموزشی و به ویژه مدارس، محل خلق و انتشار ایده‌های نو به نسل نو می‌باشند از این رو می‌توانند ضمن پرورش افراد خودمسئولیت‌پذیر، قائم به خود و خودتوسعه‌گر، به تحقق چنین اندیشه‌هایی جامه عمل بپوشاند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر علاوه بر نکات و توصیه‌های امتزاج یافته در بخش بحث و نتیجه‌گیری، پیشنهادهای زیر، به طور مشخص، به منظور ارتقای سطح خودرهبی و سرمایه انسانی کارکنان و چابکی سازمانی مدارس و تقویت روابط آن‌ها، ارائه می‌گردد:

- جذب و به‌کارگماری افرادی که یک تمایل طبیعی به اقدامات مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی دارند، به‌منظور بهبود رفتارهایی از جمله خودتوسعه‌ای، خودرهبری، خودمدیریتی و خودراهبری یادگیری پیشنهاد می‌گردد.
- سرمایه‌های انسانی کارکنان که مشتمل بر دانش، تخصص، مهارت، شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی و مهارت‌های فراشناختی هست به‌طور مداوم نیاز به توسعه و بهبود دارد چراکه نه‌تنها مدارس و محیط متعامل با آن به‌سرعت در حال تغییر است بلکه فرهنگ‌های ارتباطی نیز روزبه‌روز تغییر یا تکامل می‌یابند. ازاین‌رو نمی‌توان با دانش دیروز افراد را برای فردا آماده کرد، لذا ضروری است که توسعه سرمایه‌های انسانی مدارس به‌طور مستمر موردتوجه مسئولین امر قرار گیرد.
- به‌منظور ارتقای چابکی سازمانی، این حقیقت که مدارس سازمان‌هایی کوچک بوده و پتانسیل خوبی برای چابک‌سازی دارند مورد تأکید است. برای این منظور، ضروری است ساختار آموزش و پرورش با تمرکززدایی، قدری انعطاف‌پذیرتر گشته تا به مدارس امکان بیشتری برای رفتارهای چابک در مواجهه با اقتضائات محیطی بدهد.
- با توجه به ساختار و تشکیلات مدارس و نظام آموزش و پرورش کنون، تأکید بر جنبه انسانی در ارتقای وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس تأکید می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، در محدودیت‌های قابل‌قبول موجود برای مدارس، این افراد با سرمایه‌های انسانی بالا هستند که به مدارس پویایی، انعطاف‌پذیری و توان پاسخ‌گویی مناسب را فراهم می‌آورند.
- باتوجه به تأثیر مستقیم خودراهبری بر سرمایه انسانی و تأثیر غیرمستقیم بر چابکی سازمانی، ترویج فرهنگ خودگردانی و خودراهبری در بدنه مدارس پیشنهاد می‌شود چراکه این امر از مسیر توسعه سرمایه انسانی افراد، امکان پاسخ‌گویی سریع، هوشمندانه و همراه با انعطافی را به وجود می‌آورد که از آن به چابکی سازمانی یاد می‌شود.

- ترسیم مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان مدارس، که بتوانند تجسم عملکردی موفق را در آینده در ذهن خود تداعی کنند، پیشنهاد می‌شود؛ اکنون مدارس برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی مدون و مشخصی برای کارکنان خود (مدیران، معاونان، معلمان و کادر اجرایی) ندارند و این امر در درازمدت، سبب کم‌تحرکی افراد، عدم میل آن‌ها به خودرهبی و سرمایه‌گذاری انسانی می‌شود.
- تنوع‌بخشی به شرایط و کیفیت زندگی کاری و شخصی کارکنان، متعالی‌سازی مسیر رشد شغلی، و ایجاد فرصت توسعه و تعالی انسانی در مدارس پیشنهاد می‌شود چراکه بدین صورت، افراد توان ساخت الگوهای فکری سازنده که سبب خوش‌بینی بیشتر آن‌ها و در نتیجه خودرهبی می‌گردد، را خواهند داشت.
- در نهایت این که پژوهش حاضر نیز، همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌های موضوعی، اجرایی و روش‌شناسی روبرو بوده است. متغیرهای مورد تأکید پژوهش حاضر در بدنه مدارس مفهوم‌سازی نشده است و لذا تفسیر از گویه‌ها و معرف‌های این متغیرها، به احتمال زیاد با خطاهای برداشتی و تفسیری مواجه بوده است. لذا توسعه مفهومی این متغیرها از طریق انجام پژوهش‌های مرتبط و آموزش و آشناسازی کارکنان با این مفاهیم توصیه می‌شود. در فرایند اجرا نیز پراکندگی مدارس، در دسترس نبودن و مکاتبات اداری طولانی، انرژی و زمان زیادی از پژوهش‌گر می‌گیرد که آموزش و پرورش، با تجهیز و طراحی فضاهای رایانه‌ای و اتوماسیونی خود، می‌تواند در خدمت پژوهش و پژوهش‌گران در مدارس قرار گیرند. در زمینه روش‌شناسی نیز پژوهش حاضر با رویکرد کمی انجام شده و به پرسش‌نامه محدود بوده است که پیشنهاد می‌شود به منظور تفسیر عمیق‌تر از نتایج پژوهش‌های مشابه، از رویکرد کیفی و سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها از جمله مصاحبه، مشاهده و غیره استفاده شود.

## منابع

- ایلی، خدایار، خباره، کبری؛ مزاری، ابراهیم و گرایلی، بیژن (۱۳۹۵). نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی دولتی (مورد: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). *نشریه مدیریت دولتی*، ۸(۱): ۹۳-۱۱۲.
- ایلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۳). تبیین نقش خودبالندگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهری). *فصل‌نامه آموزش و ارزشیابی*، ۷(۲۶): ۱۰۳-۱۲۴.
- ایلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳). *توسعه منابع انسانی (جلد اول: با تأکید بر خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی)*. تهران: انتشارات امید.
- احمدی، عبادالله و انصاری مهر، سمیرا (۱۳۸۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر بهبود مدارس از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های ناحیه یک شهرستان شیراز. *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۲(۳): ۳۳-۴۸.
- اسماعیلی، مهدی؛ ربیع، مسعود و حیدری، علی (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵: ۹۵-۱۱۷.
- آقایی، میلاد و آقایی، رضا (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. *فصل‌نامه رشد فناوری*، ۱۰(۳۹): ۳۷-۴۳.
- باقرزاده، محمدرضا؛ بالوئی جامخانه، عزت‌الله و معافی مدنی، سیدرضا (۱۳۸۸). بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران). *فصل‌نامه مدیریت*، ۷(۱۸): ۳۷-۴۷.
- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری؛ سمانه، فرزانه (۱۳۹۵). بررسی رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد مدیران (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهری). *فصل‌نامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۲۵): ۶۳-۸۶.



حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی و موسوی، سیدحمید (۱۳۸۸). نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی. *مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۴(۸): ۱۱۱-۱۲۸.

ضیایی، محمدصادق؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ عباس‌پور، عباس؛ یاراحمدزهی، محمدحسین (۱۳۹۱). تبیین مدل سرمایه انسانی باهدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۵): ۲۷-۴۶.

کبیرزاده نجف‌آبادی، مهری؛ سعادت‌مند، زهره و رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران، معاونان، و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف‌آباد. *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۳(۳): ۱۴۳-۱۲۵.

مرادی، کیوان (۱۳۹۳). *بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی در مدارس دولتی و غیردولتی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.*

مزاری، ابراهیم (۱۳۹۲). *بررسی رابطه خودتوسعه‌ای مدیران و عملکرد آنان و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت مدیران مدارس شهری در سال تحصیلی ۹۲-۹۱. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.*

مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳ الف). *تبیین اندیشه سازمان خودتوسعه‌گر؛ با تأکید بر منابع انسانی خودتوسعه‌گر (خودتوسعه‌گران). اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت. ایران، تهران.*

مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳ ب). *طراحی برنامه توسعه فردی به‌عنوان ابزاری استراتژیک در توسعه منابع انسانی (رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد). اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، ایران، رشت.*

مزاری، ابراهیم و ابیلی، خدایار (۱۳۹۲). تبیین نقش مهارت‌های خودتوسعه‌ای مدیران مدارس بر کارکردهای مدیریت کلاسیک و شاخص‌های عملکرد آنان. *اولین کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری، ایران، کیش*.

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

مزاری، ابراهیم؛ فتح‌تبار فیروزجایی، کاظم؛ قنبرنیا، مهدی و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۴). تبیین نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران). *فصلنامه علمی-پژوهشی نوآوری‌های مدیریت آموزشی*. ۷۲-۵۹: (۲) ۱۰.

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*.

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

نیک‌نامی، مصطفی؛ مهدیان، محمدجعفر (۱۳۸۸). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدارس اثربخش و ارائه مدلی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۳ (۱): ۲۰۳-۱۷۵.

Avolio, B. J. (2004). *Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward*. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader*.

Carmeli, A., Meiter, R., Jacob, W. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1): 75-90

Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-97.

DIntino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4):150-121.

- Elloy, D., Patil, V. (2014). Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9): 7-13.
- Furtner, M. R., Hiller, L.N., Martini, M., Sachse, P. (2012). Self-Leadership, Motivation to Lead, Trans-Formational Leadership and Superleadership: A Key to Organizational Success in the 21st Century. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(7): 1-8
- Gunasekaran, A., Mc Gaughey , R., Wolstencraft, V.(2001). Agile manufacturing : Concept and framework, Agile manufacturing : the 21st century competitive Strategy . *Elsevier Science*, pp. 25-49.
- Hanson, M. E. (2002). *Educational administration and organizational behavior*, Forth edition Alley and Bacon. Ltd.
- Houghton, J. D., Neck, C.P., and Manz, C.C. (2003). *Self-leadership and super leadership: the heart and art of facilitating shared leadership*. in Pearce, C.L. and 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, C. H.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
- Johnson, D. (2004). *The University-Private Sector Interface and the Ontario Economy*. A Background Paper prepared for the Ontario Economic Summit (6-7 October 2004): 9.
- Lin, Y., Desouza, C., Roy, S. (2010), Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation* .216: 2824- 2836.
- lin, Y.Y., Wei, Y. C. & Chen, M. H. (2006). *The role of board chair in the relationship between board human capital and firm performance*. 27<sup>th</sup> McMaster word congress, Haiphong. Ontario. Canada.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (Second edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mazari, E., Abili, Kh., Pourkarimi, J., Khabare, k. (2014). Analysis Condition of Self-Development Qualities of School Principals (Based on Successful Managers' Self-Development Model). *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(1): 2050-2060.
- Mazari, E., Abili, Kh., SHakouri Bakhtiar, M. (2014). Explanation the Role of Self-Development Skills in Improving Classic Management

- Functions and Performance Indexes of School Administrators. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 1(40): 258–269.
- Mazari, E., Abili, Kh., Vaezi, M., SHakouri Bakhtiar, M. (2014). Human resources development with Design and Implementation Strategic Tool (Grounded Theory). *Journal of Middle East Applied Science and Technology (JMEAST)*, 11(1): 61–66
- Neck C.P., & Houghton J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2013). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education
- Nijssen, M. C. P. & Paauwe, J. (2010). HRM, dynamic environments and institutionalism: How to achieve Organizational Agility? *Working Paper IIRA*. Presented at the HR Study group Copenhagen.
- Oliveira, D., Aurelio, M., Oliveira, L. V., Valentina, D., Osmar, P. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6): 653 – 671.
- Pendharker, M. (1995). *School, based conflict management*. A summary of a thesis, SSTA Research Center Report.
- Reichard, R. J, Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(3), pp. 33–42.
- Sanbarmurthy, V., Zmud, W. R. (2008). *Steps toward strategic agility guiding corporate transformations*. Michigan University and University of Oklahoma.
- Seufarth, J. T. (2004). *Human resource management for effective schools*. Alley and Bacom PUB.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., Erickson, J. (2001). Crafting a Human Resource Strategy to foster Organizational Agility: A case study. *Human Resource Management*. 40 (3), 197-211.
- Sharpe, R. (2012). *Agile university: Building the Innovation and Improvement for a Better Student Experience*. Higher Education Seminar, Thursday 15th March.
- Tayles, M., Pike, R.H., Sofion, S. (2007) .Intellectual capital management accounting practices and corporate performance perception of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4): 522-548.
- Zaraei, Y., Sahraei Beiranvand, M., Shojaei, A. (2015). Study The Effect Of Human Capital On Organizational Agility Regarding To Mediator

Role Of Organizational Intelligence. *Visi Jurnal Akademik*, (4): 131-135.