

فصلنامه دانش انتظامی سمنان ، دوره سیزدهم ، شماره چهل و هفتم ، بهار ۱۴۰۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۱۴

صفحات: ۱۶۱ - ۱۳۲

تاثیر خودرهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی در فراجا با نقش میانجی

تعهد سازمانی کارکنان

نویسندگان:

حسین دلیری^{۱*}، حاجیه رجبی فرجاد^۲، صدیقه سادات هاشمی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر خودرهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی، از نظر نوع، به صورت کمی و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی- پیمایشی بود. در تدوین بخش مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و در خصوص جمع‌آوری داده‌ها برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. به نحوی که برای سنجش خودرهبری از پرسش‌نامه ۸ سوالی هوانگتون و همکاران (۲۰۱۲)، تعهد سازمانی از پرسش‌نامه ۲۴ سوالی آلن و می‌یر (۲۰۰۲) و آینده مدیریت منابع انسانی از پرسش‌نامه ۱۲ سوالی شوتز (۲۰۱۷) استفاده گردید. روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۸ محاسبه گردید. اطلاعات به‌دست‌آمده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد خودرهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تاثیری معنادار دارد.

کلید واژه‌ها: خودرهبری، آینده مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسن مجتبی(ع)، تهران، ایران.

hosein^۹daliri@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسن مجتبی(ع)، تهران، ایران.

hajiehrajabi@yahoo.com

۳- استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسن مجتبی(ع)، تهران، ایران.

ss.hashemi.spo@gmail.com

۱-مقدمه

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهر آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند (اوبیرر و ارکولار، ۲۰۱۸). به منظور تغییر شکل، شکل‌دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاست‌ها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل می‌سازد. درحقیقت بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمندیابی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها درجهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز حرفه‌ای‌های منابع انسانی نوین است (کوهن، ۲۰۱۵). آنان باید در جهت بازنگری و شکل‌دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامدهای آن متعهد شوند (سیواسنو و پیلی، ۲۰۱۸). برای تطابق با سرعت تحولات فناوری اطلاعات و استفاده از مزایای واقعی آن، سازمان‌ها باید بر اتوماسیون فرایندهای منابع انسانی تمرکز و نیروی کار را باهوش‌تر و چابک‌تر کنند تا کارایی و نوآوری را افزایش دهند، بهره‌وری را بهبود بخشند، در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و بیش از حد رقابتی بمانند (ورما، ۳ و همکاران، ۲۰۲۰). شولتز (۲۰۱۷) تاکید می‌کند که مهارت‌های تحلیلی، روابط کاری و فضای کاری آینده در آینده مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به چالش‌هایی که در آینده مدیریت منابع انسانی با آن مواجه می‌باشد، شاغلین منابع انسانی به سطح مثبتی از اشتیاق و تعهد نسبت به شغل خود نیاز دارند (آیزود، ۴، ۲۰۱۸). آروما و همکاران (۲۰۱۹) بر نقش تعهد سازمانی کاری در انتقال دیجیتال سازمان‌ها در آینده تاکید کرد. به دلیل استفاده روزافزون از فناوری، دیجیتالی‌شدن و اتوماسیون در محیط کار، درک نقش تعهد سازمانی کاری ضروری است، به این معنا که وقتی کارکنان تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری روی کاری که انجام می‌دهند، ممکن است منجر به ارائه خدماتی با کیفیت‌تر شود (روتو، ۵ و همکاران، ۲۰۱۹). در

۱ Oberer & Erkollar

۲ Sivathanu & Pillai

۳ Verma

۴ Alzyoud

۵ Roto

مطالعه کیفی شولتز (۲۰۱۷) در مورد آینده مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی کاری و خود رهبری موضوعات مهمی هستند. تعهد سازمانی کارکنان بر مبنای اعتقاد آلپورت (۱۹۴۳) به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان منجر می‌شود، بیان گردیده است. هرچه سطح تعهد سازمانی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (براون، ۱، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند، مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند (اوکیپارا و وینن، ۲۰۰۸). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است، البته معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان شده است، تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است، تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها در بسیاری از تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند خروج از کار در آنها بیشتر بوده و غیبت از کار نیز در آنها دیده می‌شود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). در مورد ابعاد تعهد سازمانی تقریباً نظریه‌های مشترکی وجود دارد. بسیاری از تحقیقات بر ابعاد عاطفی و مستمر بودن آن تأکید دارند و بعضی از تحقیقات بعد هنجارهای تکلیفی را نیز به آن اضافه کرده‌اند. این سه بعد در تحقیقات کاربردی مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است (می‌یر و آلن، ۱۹۸۴). در ادامه به شرح هر کدام پرداخته می‌شود. آلن و می‌یر (۱۹۹۰) معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آن‌ها شرح می‌دهند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان یک رابطه روان‌شناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعیین هویت شدن از طریق سازمان در خود یک نوع احساس غرور می‌کند. تعهد در سازمان به دلیل تمایل به انجام دادن فعالیت‌های مستمر ایجاد می‌شود. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که فرد با ترک آن فعالیت‌ها این اندوخته‌ها و سرمایه‌ها از بین می‌رود. از این نوع تعهد از اصطلاح سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود و اشاره دارد به ارزشی که فرد در سازمان برای خود ایجاد کرده است. چنانچه فرد

سازمان را ترک کند، این نوع سرمایه‌گذاری‌ها مانند سهم سازمان از پرداخت بیمه‌ها آموزش‌های خاص، موقعیت، مزایای سازمانی از قبیل وام‌ها و غیره بهره می‌برد (ساروقی، ۱۳۹۵). بعد سوم تعهد سازمانی که کمتر رایج بوده ولی جای بحث دارد، تعهد هنجاری است که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می‌باشد، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند.

بلوم و همکاران (۲۰۱۳) همچنین به اهمیت خودرهبی کارکنان در آینده اشاره کردند و مصطفی و غنی (۲۰۱۹) از خود رهبری به عنوان یکی دیگر از عناصر مهم در مواجهه با آینده یاد کردند. خودرهبی تمایلی به یادگیری و خود تأثیری برای افزایش اثربخشی فردی است (آوالیو، ۲۰۱۱). خودرهبی یک مهارت کلیدی برای فعالیت و اثربخشی رهبر است (ریچارد و جانسون، ۲۰۱۷). خودرهبی فرایندی است که افراد خودشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا به خودهدایتی و خودانگیزی لازم برای انجام فعالیت‌ها با استفاده از روش‌های مطلوب دست یابند (هاتون و همکاران، ۲۰۱۶). خودرهبی به عنوان یک فرایند خودتأثیری معنا شده است که با تفکرات و رفتارهای فردی شخص در ارتباط است (فارتنر و همکاران، ۲۰۱۲). برخی صاحب‌نظران، فرایند خودرهبی را مشتمل بر سه دسته استراتژی می‌دانند. استراتژی‌های رفتار محور که شامل توانایی مشاهده رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای مؤثر و غیرمؤثر به منظور بهبود عملکرد است، استراتژی‌های پاداش طبیعی که توانایی فرد در دریافت جنبه‌های مثبت وظیفه و تمرکز بر پاداش‌های درونی 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 (مزاری، ۱۳۹۲).

فرضیه های پژوهش

فرضیه کلی:

خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان تأثیری معنادار دارد.

فرضیه‌های جزئی:

خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد.

خودرهبی بر تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد.

تعهد سازمانی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد.

پیشینه تحقیق

خودرهبی

خود رهبری توانایی هدایت خود برای دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای است و در عین حال باعث می‌شود که در شرکت موفق شوید و به موفقیت سازمان کمک کنید. این شامل درک خوب از اینکه چه کسی هستید، به کجا می‌خواهید بروید و چه کارهایی را می‌توانید انجام دهید. داشتن توانایی کنترل احساسات و رفتارتان در مهارت خود رهبری به گونه‌ای است که شما را به سمت موفقیت هدایت می‌کند. خود رهبر بودن به معنای این است که بتوانیم خود واقعی‌مان را نشان دهیم و بر آنچه هستیم تمرکز کنیم (افضلی و همکاران، ۱۴۰۰). در دنیای امروزی، ساختن نسخه‌ای از خودمان که درست نیست، بسیار آسان است. ما می‌توانیم شخصیتی از خودمان نشان دهیم که واقعی نیست و این کار را برای به وجود آوردن نگاه مثبت روی خودمان انجام دهیم، اما اگر واقعاً آن فرد نباشیم، این تضاد ما را نابود خواهد کرد و به شغل، کسب و کار و روابط ما آسیب خواهد زد. راه حل این امر خودآگاهی است که اساساً با خود رهبری به وجود می‌آید. اینکه چگونه آگاهانه انتخاب کنیم که چطور شناخته شویم یا بازخورد بدهیم و بازخورد دریافت کنیم، اولین قدم به سوی برتری در خود رهبری و در نهایت موفقیت است (دانگ و چو، ۲۰۲۲).

تعهد سازمانی

از نظر آلن و مایر (۱۹۹۴)، تعهد سازمانی دارای سه مولفه می‌باشد:

تعهد عاطفی: میزان دل‌بستگی عاطفی‌ای است که هر کارمندی نسبت به سازمان خود دارد. این بخش از این نظریه می‌گوید که اگر کارمندی تعهد فعال بالایی دارد، پس به احتمال زیاد برای مدتی طولانی در سازمان باقی خواهد ماند. تعهد فعال به این معنی است که کارمند نه تنها خوشحال است، بلکه در فعالیت‌های گوناگون سازمانی مانند شرکت در بحث‌ها و جلسات، ارائه‌ی ورودی‌ها یا پیشنهادهای ارزشمندی که به سازمان کمک می‌کنند اخلاق کاری فعال و غیره نیز حضور پیدا می‌کند.

تعهد مستمر: در این بخش از نظریه، کارمند به اندازه‌ای تعهد سازمانی دارد که فکر می‌کند ترک سازمان برای او هزینه‌بر خواهد بود. اگر کارمندی در میزان تعهد خود استمرار داشته‌باشد، می‌خواهد برای مدت طولانی‌تری در سازمان بماند، زیرا از انرژی خود برای آن سازمان سرمایه‌گذاری کرده و به آن وابسته‌است؛ یعنی دل‌بستگی روحی و روانی دارد؛ به عنوان مثال، هر شخصی پس از گذراندن یک دوره‌ی زمانی، به محل کار خود وابستگی پیدا می‌کند و این یکی از دلایلی است که کارمند استعفا

نمی‌دهد؛ آن‌ها از لحاظ عاطفی به سازمان وابستگی دارند در واقع دارای تعهد کاری نسبت به سازمان هستند.

تعهد هنجاری: در این مورد از تعهد سازمانی کارمند احساس می‌کند که موظف است در سازمان بماند، یعنی احساس می‌کند که ماندن در آن جا کار صحیحی است. چه عواملی به این نوع تعهد منجر می‌شوند؟ آیا ماندن در جایی به این علت که دیگران به شما اعتقاد و باور دارند، یک تعهد اخلاقی محسوب می‌شود؟ یا آن‌ها احساس می‌کنند که در این سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار شده‌است و نمی‌خواهند ریسک خروج از سازمان را به جان بخرند؟ آن‌ها معتقدند که این موقعیتی است که باید در آن بمانند و ترکش نکنند.

آینده مدیریت منابع انسانی

در جمع‌بندی می‌توان بیان داشت با انقلاب صنعتی نسل چهارم سازمان‌های مختلف با دگرگونی‌های مختلفی برخورد نمودند. چالش‌هایی که حرفه منابع انسانی در انقلاب صنعتی نسل چهارم با آن مواجه است عبارتند از: حجم عظیمی از داده‌های ما، سرعت تغییر مدل‌های جدید فعالیت‌های سازمانی و حتی خدمات هوشمند فعال شده توسط ابزارهای دیجیتال (دانتپات ۱ و همکاران، ۲۰۲۰). آینده کاری منابع انسانی در سازمان در قالب سه نوع مهارت از قبیل مهارت‌های تحلیلی، روابط کاری و فضای کاری آینده تدوین می‌گردد (شولتز، ۲۰۱۷). مطالعات قبلی نشان داده‌اند که بین خود رهبری و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد (کوژه، ۲۰۱۷؛ شائوپینگ، هواچون و یونگ‌نگ، ۲۰۱۵). بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که خود رهبری روزانه (شامل پنج راهبرد: تعیین هدف، خود پاداش خودتنبیهی، خودنظارتی و خودنمایی) رابطه مثبتی با تدبیر کارکنان دارد و این امر باعث افزایش مسئولیت پذیری و تعهد سازمانی آنها می‌شود. بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) همچنین استدلال کردند که تعهد سازمانی، کارکنان را قادر می‌سازد تا برای خود انگیزه ایجاد کنند، به استانداردهای مورد نیاز دست یابند و محیط کاری خود را بهینه کنند و در نتیجه مشارکت کاری آنها را افزایش می‌دهد. هاروناواموه (۲۰۱۸) بیان کرد که خود رهبری بخشی جدایی ناپذیر از منابع شخصی است که رفتار مثبت را تسهیل می‌کند و در نهایت به تعامل کاری تبدیل می‌شود. گومز، کرال و کائتانو (۲۰۱۵) دریافتند که تعهد سازمانی اثر میانجی بر رابطه بین خود رهبری و نوآوری فردی دارد. جالب است بدانیم که خود رهبری می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تعهد کاری و همچنین اثر میانجی جزئی بر رابطه بین عدالت سازمانی و مشارکت شغلی کارکنان داشته باشد (پارک، سونگ و لیم، ۲۰۱۶).

فرصت‌های آموزشی، فرصت‌های توسعه شغلی و ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، به عنوان بخشی از ابعاد کلیدی شیوه‌های توسعه منابع انسانی، به طور مثبتی با مشارکت کارکنان و افزایش تعهد سازمانی در مطالعه احمد و همکاران (۲۰۱۹) مرتبط بودند.

افضلی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را با عنوان تبیین نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در ارتباط بین خودرهبری و سرمایه انسانی گروه‌های علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که رابطه خودرهبری و سرمایه انسانی گروه‌های علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی مثبت و معنادار است و خودرهبری به واسطه مدیریت راهبردی منابع انسانی نتیجه مثبتی در افزایش سرمایه انسانی دارد. می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای رفتارهای مبتنی بر خودرهبری، نه تنها موجبات رشد سرمایه انسانی را فراهم می‌کند، بلکه توانمندسازی سرمایه انسانی را به واسطه مدیریت راهبردی منابع انسانی تسهیل می‌کند. بنابراین خودرهبری با تحقق توسعه فردی در جنبه‌های مختلف مانند روان‌شناختی، شناختی و مهارتی سبب می‌شود که فرد با تسلط و توانمندی بیشتری در مواجهه با موقعیت‌های فردی، شغلی و سازمانی رفتار کند و در نتیجه توسعه پایدار و فزاینده سازمان را فراهم کند.

دانشمندی و کاویان‌پور (۱۴۰۰) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی درک شده بر قصد ترک خدمت با در نظر گرفتن نقش میانجی مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان نداجا) انجام دادند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدیران ارشد نداجا در حوزه مدیریت منابع انسانی باید با توجه بیشتر به تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی ترک خدمت کارکنان به واسطه عواملی چون: رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی، تمایل آنان به ترک خدمت را کاهش دهند.

بردبار و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و کاهش فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبری کارکنان و چابکی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد سه متغیر اصلی پژوهش (خودرهبری، سرمایه‌های انسانی و چابکی سازمانی) با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری دارند. مدلیابی معادلات ساختاری نیز حاکی از تأثیر خودرهبری بر سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های انسانی بر چابکی سازمانی هست. همچنین خودرهبری به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری سرمایه‌های انسانی بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. نتایج همچنین نشان داده که خودرهبری به‌طور مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیرگذار نیست. نهایتاً می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که ارتقای

رفتارهای مبتنی بر خود مسئولیت‌پذیری و خودآغازگری مانند خودرهبری، نه تنها موجبات رشد سرمایه انسانی را فراهم می‌کند، بلکه چابکی سازمانی را به واسطه سرمایه انسانی تسهیل می‌کند.

امراللهی و نیک نام (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان تبیین اثرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: نیروی انتظامی شهرستان یزد) انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart-PLS^۳، انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ همچنین، مدیریت منابع انسانی اسلامی به‌طور مستقیم بر اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و اعتماد سازمانی نیز مستقیماً تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرفی نقش اعتماد سازمانی به عنوان میانجی مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

جمشیدیان (۱۳۹۷) پژوهشی را با عنوان تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی انجام دادند. نتایج در خصوص فرضیه اول نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تاثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد. همچنین انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، رابط کاری و پاداش تاثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارند. نتایج در خصوص فرضیه دوم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت تعهد سازمانی دارد. نتایج در خصوص فرضیه سوم نشان داد تعهد سازمانی تاثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد. نتایج در خصوص فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تاثیر منفی دارد. با توجه به تاثیر منفی اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان، مدیران سازمان با حمایت از کارکنان از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند آنها را بیشتر به سازمان متعهد سازند که به نوبه خود قصد ترک کارکنان را کاهش می‌دهد.

یاسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان یک سازمان دولتی نشان داد که رهبری توزیع شده پیش‌بینی‌کننده احساس کارآمدی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بوده، درجه تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرهاست. همچنین تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی به صورت غیرمستقیم است. متغیرهای دموگرافیک نیز تعهد سازمانی را بیش از رضایت شغلی تبیین می‌کنند. یافته‌ها نشان داد، هیچ‌کدام از متغیرهای دموگرافیک، احساس کارآمدی کارکنان را پیش‌بینی نمی‌کنند. در نهایت کارآمدی نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به طور معناداری پیش‌بینی می‌کند.

الکودا و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر: یک مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان و نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی انجام دادند. نتایج به دست آمده از طریق تجزیه و تحلیل آماری، ارتباط مثبتی را بین برخی از شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر نشان می دهد. همچنین نتایج نشان دهنده رابطه مثبت بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر است. ما همچنین دریافتیم که آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی با عملکرد فردی کارکنان دارد. در نهایت، یافته های ما نشان می دهد که فرهنگ سلسله مراتبی رابطه عملکردهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را با تعهد عاطفی به طور مثبت تعدیل می کند.

اسجوبلوم و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان اهمیت راهبردهای خود رهبری و ایمنی روانی کارکنان انجام داد. نتایج نشان داد که راهبردهای خود رهبری هدف مدار و مرتبط با بهزیستی و همچنین ایمنی روان شناختی با معناداری کار رابطه مثبت و با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد. ایمنی روان شناختی رابطه بین راهبردهای خود رهبری هدف مدار و معنادار بودن کار را تعدیل کرد. این مطالعه دانش جدید بسیار مورد نیاز را در مورد خود رهبری و ایمنی روان شناختی در زمینه کار از راه دور ارائه می کند و ارتباط متقابل بین استراتژی های خود رهبری، ایمنی روان شناختی و رفاه شغلی را روشن می کند. این یک دسته جدید از استراتژی های خود رهبری مرتبط با رفاه را ارائه می دهد و به اندازه گیری هر دو خود رهبری و ایمنی روانی کمک می کند. به منظور ایجاد رفاه کافی و تسهیل شکوفایی در محل کار، حمایت از کارکنان در یادگیری و به کارگیری استراتژی های مختلف خود رهبری و همچنین اطمینان از ایمنی روانی در محل کار، به ویژه در کارهای چندمکانی پس از همه گیری، ضروری است.

شوتز (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان تأثیر خود رهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان انجام دادند. همه متغیرها ارتباط مثبتی با یکدیگر دارند و خود رهبری، تعهد سازمانی کاری و آینده مدیریت منابع انسانی را پیش بینی می کند. علاوه بر این، تعامل کاری میانجی رابطه بین خود رهبری و آینده مدیریت منابع انسانی است.

نوتس و هوآنگتون (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان نقش خود رهبری در افزایش تعهد سازمانی و مشارکت کاری انجام دادند. نتایج این تحلیل ها نشان می دهد که رابطه مثبت بین خود رهبری و تعهد کاری تا حدی با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری واسطه می شود، اما با تعهد مستمر رابطه ای مشاهده نشد. همچنین خود رهبری بر مشارکت کارکنان رابطه ای مثبت وجود دارد.

دنگ و چو (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی: مورد گروه ویتل انجام دادند. این مقاله به بررسی اثرات شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان در

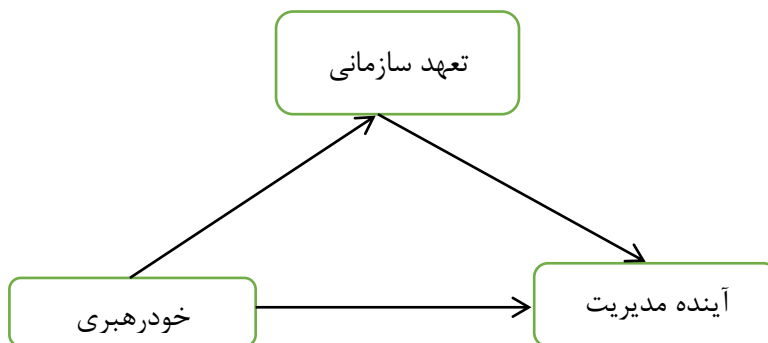
گروه ویتل می پردازد. این چارچوب بر اساس به ارث بردن و تنظیم از مطالعات تجربی قبلی پیشنهاد شده است. داده ها از ۲۷۰ کارمند در گروه ویتل از طریق یک نظرسنجی پرسشنامه از فوریه تا آوریل ۲۰۱۹ جمع آوری و توسط SPSS پردازش شد. نتایج نشان می‌دهد که آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، برنامه‌ریزی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرات مثبتی بر تعهد کارکنان در گروه ویتل دارند. بر اساس این نتایج، مقاله پیشنهاداتی برای افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان گروه ویتل به سازمان ارائه می‌کند.

لالیچ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان ارتباطات داخلی در بین کارکنان سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان پیش‌شرط‌های اصلی خوشبختی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد که به نوبه خود شادی کارکنان را افزایش می‌دهد. تعهد سازمانی کارکنان نشان‌دهنده میانجی‌گری مکمل رابطه بین ارتباطات داخلی و شادی ذهنی است. نتایج نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند از استراتژی ارتباطات داخلی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود و شادی آنها به عنوان هدف نهایی استفاده کنند. این فصل به موضوعی مطالعه نشده در زمینه روابط عمومی و ارتباطات استراتژیک می‌پردازد و یافته‌های آن سوال جدیدی را باز می‌کند که ممکن است جامعه تحقیقاتی را به جستجوی توضیحات مفصل در مورد تأثیر ارتباطات داخلی بر شادی کارکنان ترغیب کند.

من و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان سبک رهبری، ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان برای افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با تغییرات در محیط کسب و کار انجام دادند. هدف این مطالعه تحلیل تاثیر سبک رهبری، ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بر آمادگی کارکنان برای تغییرات در محیط کسب و کار در شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش صنعت اقتصاد خلاق، در برنامه مشارکت است. این مطالعه شامل ۴۰ نفر شامل صاحبان و کارمندان شرکت‌های کوچک و متوسط بود. این مطالعه نشان داد که هم سبک رهبری و هم ارتباطات سازمانی تأثیر مثبت مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان و همچنین تأثیر مثبت غیرمستقیم بر آمادگی کارکنان برای تغییرات در محیط کسب‌وکار دارند. علاوه بر این، تعهد سازمانی کارکنان نیز تأثیر مثبت مستقیمی بر آمادگی کارکنان برای تغییرات در محیط کسب و کار ایجاد کرد. نتایج مطالعه همچنین به مالکان پیشنهاد می‌کند که فعالانه در مورد برنامه‌ریزی برای تغییرات برای بهبود تعهد سازمانی کارکنان ارتباط برقرار کنند.

در جمع‌بندی مطالب می‌توان بیان داشت که بررسی مطالعات کتابخانه‌ای نشان می‌دهد که در خصوص خودرهبری و تعهد سازمانی مطالعات مختلف به وفور یافت می‌شود. لیکن مطالعه‌ای منسجم و مدون در خصوص متغیر آینده مدیریت منابع انسانی اندک بوده و از این رو به نظر می‌رسد که این

تحقیق جزء اولین‌ها باشد. ضمن اینکه اندک مطالعات موجود در فضای کسب بوده و انجام این تحقیق در فضای سازمانی اسلامی و بومی می تواند به نوعی خود از نوآوری محسوب شود. با عنایت به موارد فوق، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر تدوین گردید.



روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می گردد. همچنین، این تحقیق از نظر نوع، به صورت کمی بوده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی- پیمایشی است. در تدوین بخش مبای نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و در خصوص جمع‌آوری داده‌ها برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

جدول ۱- تشریح پرسش‌نامه

تعداد سوالات	مؤلفه	ابعاد
۴	آگاهی رفتاری	خودرهبری هوآنگتون و همکاران (۲۰۱۲)
۴	شناخت سازنده	
۸	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی کارکنان آلن و می‌یر (۲۰۰۲)
۸	تعهد مستمر	
۸	تعهد هنجاری	
۴	مهارت های تحلیلی	آینده مدیریت منابع انسانی شوتز (۲۰۱۷)
۵	فضای کاری آینده	
۳	روابط استخدامی	

در این تحقیق از روش ضریب اعتبار محتوا (CVR) و شاخص اعتبار محتوا یا سایت (CVI) استفاده گردید.

برای بررسی پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. در این تحقیق برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، بین ۳۰ نفر از نمونه آماری توزیع شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS^۹ ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه در جدول فوق آمده است. این مقادیر نشان‌دهنده این مطلب است که پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری و پس از وارد کردن داده‌ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد. با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده بزرگتر از ۰/۷ است، پس می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسش‌نامه در حد قابل قبول است. برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی استفاده شده است. در این مطالعه از نرم‌افزار SPSS و SMART PLS نسخه سه استفاده شد.

یافته‌های توصیفی

فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب درجه پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان افسران جز با (۴۷) درصد و کمترین فراوانی مربوط به کارمندان با (۶) درصد است.

فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب مدرک تحصیلی بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس با (۶۸) درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با (۶) درصد است.

فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سن پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سنی بین ۳۰ تا ۴۵ سال با (۴۷) درصد و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سنی بالای ۴۵ سال با (۲۱) درصد است.

فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سابقه خدمت بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان ۱۰ تا ۲۰ سال با (۴۲) درصد و کمترین فراوانی مربوط به افرادی بالای ۲۰ سال با (۲۷) درصد است.

یافته‌های استنباطی

بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها

به منظور مشخص شدن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف پرداخته شده است. بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر خواهد بود:

H ₀	توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند
H ₁	توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند

جدول ۱- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

ردیف	متغیر	مقادیر آماره Z	مقادیر معناداری
۱	خودرهبی	۰/۰۸۶	۰/۰۰۲
۲	تعهد سازمانی	۰/۱۴۱	۰/۰۰۰
۳	آینده مدیریت منابع انسانی	۰/۱۳۱	۰/۰۰۵

مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد کمتر از مقدار بحرانی است. بنابراین فرضیه یک، یعنی نرمال نبودن داده‌ها تایید می‌شود. لذا با توجه به نرمال نبودن توزیع متغیر می‌توان از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد.

بررسی مدل‌سازی معادلات ساختاری

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق به بررسی مدل‌های معادلات ساختاری می‌پردازیم. بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمودن فرضیه‌های پژوهش هستند. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود: یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگیرنده‌ی یک متغیر به همراه با سوالات آن متغیر است. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا (۱۹۹۹) پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی و (۳) ضرایب بار عاملی.

پایایی شاخص

الف) آلفای کرونباخ

برابر با جدول ذیل مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۲- مقادیر آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر	ردیف
۰/۷۹۸	خودرهبری	۱
۰/۸۸۵	تعهد سازمانی	۲
۰/۸۱۵	آینده مدیریت منابع انسانی	۳

(ب) پایایی ترکیبی (CR)

با توجه به جدول مقدار تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۳- مقادیر پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	متغیر	ردیف
۰/۸۴۳	خودرهبری	۱
۰/۷۸۵	تعهد سازمانی	۲
۰/۸۷۸	آینده مدیریت منابع انسانی	۳

روایی همگرا

با توجه به جدول ذیل مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۴- مقادیر واریانس استخراج شده

مقدار میانگین واریانس استخراج شده	نام متغیر
۰/۶۵۰	خودرهبری
۰/۵۴۳	تعهد سازمانی
۰/۶۴۶	آینده مدیریت منابع انسانی

روایی واگرا

در این تحقیق از روش دومی برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است. به زعم فورنل و لارکر روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

جدول ۵- مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳
۱	خودرهبی	۰/۸۰۶		
۲	تعهد سازمانی	۰/۶۳۰	۰/۷۳۶	
۳	آینده مدیریت منابع انسانی	۰/۴۷۲	۰/۶۰۹	۰/۸۰۳

معیار مقادیر اشتراکی

کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی. ال. اس، با استفاده از معیار فوق ارزیابی می‌گردد. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییر پذیری شاخص‌ها توسط سازه‌ی مرتبط با خود تبیین می‌شود. جدول ذیل مقادیر فوق را که حاصل خروجی نرم‌افزار است را نشان می‌دهد.

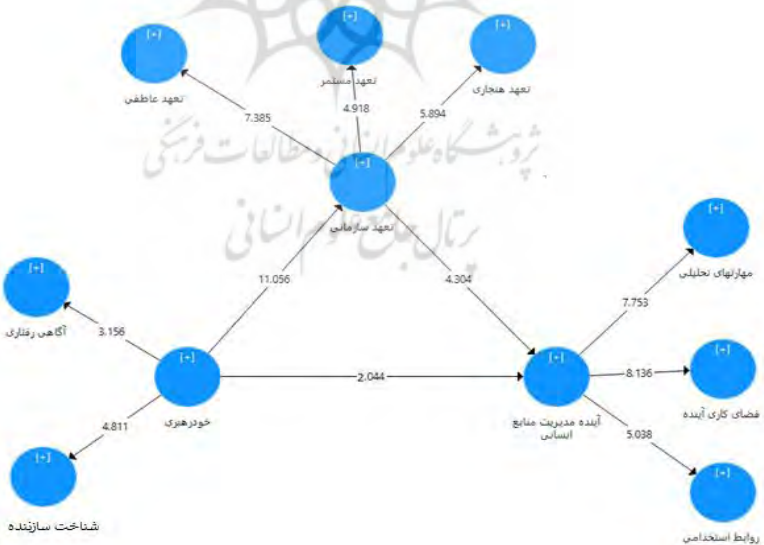
جدول ۶- مقادیر اشتراکی

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی
۱	خودرهبی	۰/۶۵۰
۲	تعهد سازمانی	۰/۵۴۳
۳	آینده مدیریت منابع انسانی	۰/۶۴۶

شکل ۱- مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری



جدول ۷- مقادیر R^2

مقادیر R^2	متغیر	ردیف
----	خودرهبی	۱
۰/۷۲۴	تعهد سازمانی	۲
۰/۴۳۶	آینده مدیریت منابع انسانی	۳

(پ) معیار Q^2

هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند

جدول ۸- نتیجه برازش

نتیجه برازش	۱-SSE/SSO	SSE	SSO	متغیر	ردیف
تایید برازش	۰/۵۴۸	۲۵/۵۸	۱۹۵	خودرهبی	۱
تایید برازش	۰/۶۲۵	۲۴/۳۵	۱۹۵	تعهد سازمانی	۲
تایید برازش	۰/۴۲۱	۴۵/۹۵	۱۹۵	آینده مدیریت منابع انسانی	۳

(ت) معیار افزونگی

این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R^2 مربوط به آن‌ها به‌دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تاثیر می‌پذیرد.

جدول ۹- مقادیر افزونگی

نتیجه	مقادیر R^2	مقادیر اشتراکی	متغیر	ردیف
----	----	۰/۶۵۰	خودرهبی	۱
۰/۴۶۷	۰/۷۲۴	۰/۶۴۶	تعهد سازمانی	۲
۰/۲۳۷	۰/۴۳۶	۰/۵۴۳	آینده مدیریت منابع انسانی	۳

معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF)

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی

پژوهش، برآزش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

به طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave\ R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۳۵۲ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول ۰/۳۵۲ نشان از برآزش متوسط مدل کلی است.

آزمون فرضیه تحقیق

فرضیه اصلی

-خودرهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد.

$$(Sb = ۰,۰۶۳); (Sb = ۰,۰۵۷); (a = ۰,۸۵۹); (b = ۰,۴۷۷); (c = ۰,۲۰۵).$$

با جایگذاری در فرمول زیر، مقدار ۲/۲۵ به دست می‌آید.

$$Z\text{-Value} = (a \times b) / [(b^2 \times S^2 a) + (a^2 \times S^2 b) + (S^2 a \times S^2 b)]^{1/2}$$

همانطور که مشاهده شد، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوپل برابر با ۲/۲۵ شد. به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی معنادار بوده است. علاوه بر آزمون سوپل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام واف (VAF) استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت به اثر غیرمستقیم اثر کل را می‌سنجد.

$$VAF = (a \times b) / ((a \times b) + c)$$

با مفروضات فرمول فوق، مقدار واف برابر ۰/۲۴۵ به دست می‌آید. بنابراین می‌توان ادعا نمود تعهد سازمانی در ارتباط بین خودرهبری و آینده مدیریت منابع انسانی نقش واسطه‌ای دارد. به عبارت

دیگر با خودرهبی انتظار می رود تا میزان تعهد سازمانی افزایش و در نتیجه آینده بهتری برای مدیریت منابع انسانی تصور نمود.

فرضیه‌های جزئی:

شماره یک: خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد خودرهبی با ضریب مسیری برابر با $0/851$ و مقدار معناداری $11/056$ بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد.

شماره دو: خودرهبی بر تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد تعهد سازمانی با ضریب مسیری برابر با $0/477$ و مقدار معناداری $4/304$ بر خودرهبی تأثیری معنادار دارد.

شماره سه: تعهد سازمانی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد خودرهبی با ضریب مسیری برابر با $0/205$ و مقدار معناداری $2/044$ بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات شوتز (۲۰۲۱) و نوتس و هوآنگتون (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان ادعا کرد که در دوران ظهور فناوری‌های نوین سازمان‌های مختلف از جمله فراجا به دلیل ماهیتی که دارد، نیازمند آن است تا کارکنانی داشته باشد که به طور منظم و مستمر محیط خویش را مورد پایش قرار داده و از هر گونه مواردی که سبب اختلال در نظم عمومی و امنیت شهروندان می‌شود، جلوگیری نماید. علاوه بر این، کارمندان متعهد تنها به فکر بهبود عملکرد فردی نیستند، بلکه در تلاش هستند با بهبود عملکرد اعضای تیم، بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند. بنابراین تعهد سازمانی در کنار خودرهبی افراد قرار می‌گیرد و سبب می‌شود تا قدرت و توان افراد در مواجهه با چالش‌های محیطی بهبود یافته و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند و در حقیقت می‌توان ادعا نمود که مدیریت مناسب‌تری بر روی منابع انسانی داشت.

فرضیه‌های جزئی شماره یک: خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. نتیجه به دست آمده با نتایج مطالعات افضلی و همکاران (۱۴۰۰)، بردبار و همکاران (۱۳۹۹)، شوتز (۲۰۲۱)

و نوتس و هوآنگتون (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می توان ادعا نمود که افرادی که دارای ویژگی‌های خودرهبری هستند، این توانایی را دارند تا با نظارت درونی خود، اهداف شخصی و کاری را برای خود محقق نمایند. خود رهبری بهترین راه و مطمئن‌ترین مسیر برای خلق اهداف و دستاوردهاست. در خودرهبری افراد فرمان زندگی خودشان را به دست می‌گیرند و مصمم هستند بدون حضور ناظران بیرونی و صرفاً با تکیه بر قدرت ایمان و اشتیاق سوزان خود، به سمت خلق اهداف حرکت می‌نمایند. از این رو به نظر می‌رسد که در دوران انقلاب صنعتی نسل چهارم که تمامی مواردی از محیط زندگی شخصی تا محیط کاری سازمانی بر اساس مولفه های نوظهور کار می‌کند، انتظار می رود تا افراد تلاش نمایند تا به سمت خود رهبری حرکت نمایند.

فرضیه‌های جزیی شماره دو: خودرهبری بر تعهد سازمانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد تعهد سازمانی بر خودرهبری تأثیری معنادار دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات دانشمندمهر و کاویان پور (۱۴۰۰)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۸)، اسجوبلوم و همکاران (۲۰۲۲) و الکودا و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که افراد خودرهبر توانایی‌های به مراتب بیشتری نسبت به سایرین دارند و در نتیجه سطح بالاتری از عملکرد شغلی را نیز به نمایش می‌گذارند. فرد خودرهبر خلاقیت خود را به نحو احسن در کار به نمایش می‌گذارد و نوآوری‌های پی در پی را به ارمغان می‌آورد. نتیجه این دو افزایش اعتماد به نفس روزافزون فرد شده و احساسات مثبت را در او ایجاد می‌کند. این روند در انقلاب صنعتی نسل چهارم سبب می‌شود تا بر مشکلات و معضلات این نسل فائق آید و بهتر خود را با شرایط جامعه تطبیق دهد. در حقیقت شخص رضایت شغلی بیشتری را نیز احساس خواهد کرد و انتظار می‌رود تا این وضعیت سبب بهبود تعهد سازمانی فرد گردد. فرد خود رهبر به شدت دارای ارتباطات مثبت با دیگران است. این افراد بهتر می‌توانند در کارها و تصمیم‌گیری‌های گروهی شرکت نمایند. تمامی دستاوردهای ذکر شده فرد را به سوی موفقیت سوق خواهد داد.

فرضیه‌های جزیی شماره سه: تعهد سازمانی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد تعهد سازمانی بر آینده مدیریت منابع انسانی تأثیری معنادار دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افضلی و همکاران (۱۴۰۰)، امراللهی و نیک نام (۱۳۹۸)، نوتس و هوآنگتون (۲۰۲۱)، دنگ و چو (۲۰۲۱) و بیوک و واتسون (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان اظهار داشت از آنجایی که در انقلاب صنعتی نسل چهارم، بیش از هر زمان دیگری، منابع انسانی نیاز دارد که نگرش متفاوتی درباره کارهای سازمان داشته باشد و کسی باشد که در حاشیه قرار نگیرد و بر تصمیمات تأثیرگذار باشد. «فناوری» تغییرات بسیاری را ایجاد کرده است و در این میان، تیم‌های منابع انسانی همواره در صف مقدم این تغییرات قرار دارند. نرخ تغییرات فناوری، خارج از حد تصور است و آینده پیش‌بینی‌شدنی نیست؛ بنابراین، باید بتوان دیدگاه، چشم‌انداز و تغییرات

جدید را در این چرخه ایجاد کرد. منابع انسانی باید با عملکرد درست خود نشان دهد که برای ورود به دنیای جدید کار تا چه اندازه آمادگی لازم را دارد و برای ورود به این عرصه، ظرفیت مورد نیاز خود را نیز تعیین کند. همه‌ی این ویژگی‌ها زمانی در سازمان فراهم می‌شود که تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان همزمان با تغییر و تحولات محیطی تغییر نماید. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان ادعا کرد که ایجاد تعهد سازمانی به دلیل ارتباط آن با رفتارهای کاری مثل غیبت، ترک خدمت رضایت‌شغلی، عجزین شدن با کار، عملکرد و روابط سرپرست با زیردستان است.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به میانجی‌گری تعهد سازمانی در ارتباط بین خودرهبی و آینده مدیریت منابع انسانی توصیه می‌گردد که در به‌کارگیری راهبردهای خود رهبری و مدیریت راهبردی منابع انسانی ارتباط مؤثر و ایجاد روحیه و انگیزه کافی در آنها از طریق مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها، طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرهای برتر، کاهش سطح دیوان‌سالاری زائد در سطح سازمان و خلاقیت و نوآوری تلاش بیشتری از خود نشان دهند و تعهد را در بین کارکنان خود نهادینه سازند.

با توجه به تاثیر معنادار خودرهبی بر آینده مدیریت منابع انسانی توصیه می‌گردد تا ترویج فرهنگ خودرهبی در تلاش گردد؛ 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. ضمن اینکه، با به‌کارگیری راهبردهای خودرهبی و اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی مانند پاداش، ترسیم عملکرد موفق، آموزش، ارتباطات مؤثر، احترام و پیروی از ارزش‌های اسلامی توسط کارکنان و به‌کارگیری استانداردهای رفتاری توسط مسئولان، روشن شدن مقاصد و اهداف، از سوی مافوق و فراهم آوردن شرایطی را به منظور ارائه نظرها و پیشنهادهای کارکنان و فراهم آوردن فرصت توسعه و یادگیری مهارت‌های بیشتر کارکنان می‌تواند زمینه را برای مدیریت مناسب‌تر آینده منابع انسانی فراهم کرد.

با توجه به تاثیر معنادار خودرهبی بر تعهد سازمانی، توصیه می‌گردد تا سرمایه‌های انسانی که مشتمل بر دانش، تخصص، مهارت، شایستگی‌های عاطفی ارتباطی و مهارت‌های فراشناختی هست به طور مداوم نیاز به توسعه و بهبود دارد. چراکه نه تنها سازمان و محیط متعامل با آن به سرعت در حال تغییر است، بلکه فرهنگ‌های ارتباطی نیز روز به روز تغییر یا تکامل می‌یابند. از این‌رو نمی‌توان با دانش دیروز افراد را برای فردا آماده کرد، لذا ضروری است که توسعه سرمایه‌های انسانی به طور مستمر مورد توجه مسئولین امر قرار گیرد. ضمن اینکه، جذب و به کارگماری افرادی که یک تمایل طبیعی به

اقدامات مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی دارند، به منظور بهبود رفتارهایی از جمله خودتوسعه‌ای خودرهبری، خودمدیریتی و خودراهبری یادگیری پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به تاثیر معنادار تعهد سازمانی بر آینده مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد تا با فراهم‌نمودن شرایط سازمانی به منظور مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیرکردن هر چه بیشتر آنها با اهداف سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای نظام جمهوری اسلامی به منظور ایجاد بازخورد کاری، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی، حذف موانع کاری، تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود، ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه، حذف تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار در کنار استقلال نسبی برای انجام وظایف می‌تواند سبب بهبود تعهد سازمانی افراد گردد.

با توجه به مطالعاتی که در این پژوهش صورت گرفت محقق پرداختن به پژوهش‌هایی در زمینه‌های ذیل را به پژوهشگران پیشنهاد می‌کند:

۱- تاثیر خودرهبری کارکنان بر چابکی سازمانی.

۲- تاثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر خودرهبری

منابع

- افخمی‌روحانی، حسین، دعایی، حسین (۱۳۹۱). رابطه‌ی اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فرودسی مشهد، پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲(۱)، ص ۷۰-۵۵
- افضلی علی اکبر، میریوسفی سید جلیل، نژادسجادی سیداحمد (۱۴۰۰). تبیین نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در ارتباط بین خودرهبری و سرمایه‌ انسانی گروه‌های علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی . رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۹ (۳۴)، ۴۴-۲۷.
- اکبر و همکاران (۱۳۹۳). رابطه جو سازمانی مدرسه و دل‌بستگی شغلی معلمان تربیت بدنی مدرسه‌های شهر رشت، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۸ (۲)، صص ۱۹۳-۱۶۹
- آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۵ (۴)، صص ۱۸-۱.
- باباشاهی، جبار؛ ابراهیم غلامشاهی، مهدی افخمی (۱۳۹۳). تاثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر کارافرینی سازمانی، توسعه کارافرینی، ۶ (۳)، صص ۱۰۴-۸۷.

بردبار، غلامرضا، صفری شاد، فرانک، رحیمی، ابراهیم، عباسی رستمی، نجیبه. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان. دوفصلنامه پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۴ (۲)، ۹۳-۱۲۳.

پوراصغر، کبری (۱۳۹۰). مطالعه رضایت شغلی و رابطه آن با عملکرد کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

حیدری، حسین؛ موسوی، فرانک؛ حسنی، سیدرضا (۱۳۹۳). طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمانی، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۳، ص: ۴۸۰-۴۵۷.

دانشمدمهر، مریم، کاویانپور، حیدر (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی درک شده بر قصد ترک خدمت با در نظرگرفتن نقش میانجی مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان نداجا، آموزش علوم دریایی، ۸ (۲)، ۱۴۸-۱۳۱.

رجبی، مریم؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، فصلنامه پژوهش و ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶ (۳)، صص ۱۷۸-۱۵۱.

سادسی، حمید (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی برآمدگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه: بانک مرکزی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

صادقیان، قرانیه؛ شگری، صابر؛ شاکری، زهره؛ گل‌آرا، مجرب (۱۳۹۵). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۸ (۱)، صص ۱۸۰-۱۶۸.

عباس‌پور، عباس (۱۳۹۱). مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن. پایان‌نامه دکترای مدیریت. دانشگاه تهران. فصل دوم. صص ۵۷-۴۵.

عباسی رستمی، ن. (۱۳۹۴). مروری بر نظریه خود رهبری (مفاهیم، راهبردها و عوامل موثر بر خود رهبری). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و لجستیک، ۳۴ (۳۴): ۱۲۳-۱۴۰. (فارسی).

کولک، عادل، سلطانی، حسن. (۱۴۰۱). طراحی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از نقش تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵ (۱)، ۵.

موسوی، لیلی، کاشف، سید محمد، خدادادی، محمد رسول، خبیری، محمد. (۱۳۹۹). طراحی الگوی خودرهبری ورزشکاران نخبه (یک مطالعه مبتنی بر رویکرد داده بنیاد). پژوهش در ورزش تربیتی، ۸ (۲۱)، ۱۱۵-۱۳۸.

میرکمالی، سیدمحمد، خباره، کبری، مزاری، ابراهیم، رومیانی، یونس (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی در رابطه خودرهبری کارکنان و چابکی سازمانی مدارس، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۴)، ۵۵-۸۳.

منابع غیرفارسی:

۱. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(۲۰۰۸) «Perceived Diversity and Organizational Performance», *Employee Relations*, Vol. ۳۰ No. ۱, p. ۲۰-۳۳.
۲. Allen, N.J. & Smith, C.A. & Mayer, J.P. (۲۰۱۲). Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol. ۷۸, No. ۴, pp. ۵۳۸-۵۵۱.
۳. Alqudah, I.H., Carballo Penela, A., & Ruzo Sanmartin, E. (۲۰۲۲). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*.
۴. Alzyoud, A. (۲۰۱۸). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management*, 10, ۲۵۱-۲۵۶. [https:// doi.org/۱۰,۲۴۷۸/fman-۲۰۱۸-۰۰۱۹](https://doi.org/10.2478/fman-2018-0019)
۵. Alzyoud, A. (۲۰۱۸). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management*, 10, ۲۵۱-۲۵۶. [https:// doi.org/۱۰,۲۴۷۸/fman-۲۰۱۸-۰۰۱۹](https://doi.org/10.2478/fman-2018-0019)
۶. Aromaa, S., Liinasuo, M., Kaasinen, E., Bojko, M., Schmalfuß, F., Apostolakis, K.C., Zarpalas, D., ... Boubekeuer, M. (۲۰۱۹). User evaluation of Industry ۴.۰ concepts for worker engagement. In T. Ahram., W. Karwowski, & R. Taiar (Eds.), *Human systems engineering and design: Proceedings of the 1st International conference on Human Systems Engineering and Design (IHSED 2018), future trends and applications* (Vol. ۸۷۶, pp. ۳۴-۴۰), October ۲۵-۲۷, ۲۰۱۸, CHU- Université de Reims Champagne-Ardenne, France: Springer.
۷. Baldassari, P., & Roux, J.D. (۲۰۱۷). Industry ۴.۰: Preparing for the future of work. *People & Strategy*, 40(۳), ۲۰-۲۳. Retrieved from https://www.nxtbook.com/ygsreprints/HRPS/hrps_40_3_2017/index.php#/p/22
۸. Basl, J. (۲۰۱۷). Pilot study of readiness of Czech companies to implement the principles of Industry ۴.۰. *Management and Production*

- Engineering Review*, 8(۲), ۳-۸. <https://doi.org/۱۰.۱۵۱۵/mper-۲۰۱۷-۰۰۱۲>
۹. Bozyiğit, E. (۲۰۱۸). Self-leadership: Volleyball student-players and their competition achievement. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, ۴(۱۰): ۳۲-۴۹.
 ۱۰. Breevaart, K., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (۲۰۱۴). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(۱), ۳۱-۳۸. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jvb.۲۰۱۳.۱۱.۰۰۲>
 ۱۱. Brooking, A. ۱۹۹۷. "Intellectual capital". International Thomson Business Press, London, Vol ۸, No ۱۲-۱۳, p ۷۶.
 ۱۲. Brown, B. B., ۲۰۱۶, Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations- Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished doctoral dissertation,
 ۱۳. Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (۲۰۱۸). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(۳), ۴۵۶-۴۸۱. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۷/iop.۲۰۱۸.۰>
 ۱۴. Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (۲۰۱۸). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(۳), ۴۵۶-۴۸۱. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۷/iop.۲۰۱۸.۰>
 ۱۵. Cohen, D.J. (۲۰۱۵). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(۲), ۲۰۵-۲۱۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۵.۰۱.۰۰۶>
 ۱۶. Dang, T.H., Chu, TN.B. (۲۰۲۲). The Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: The Case of Viettel Group. In: Nguyen, A.T., Hens, L. (eds) *Global Changes and Sustainable Development in Asian Emerging Market Economies* Vol. ۱. Springer, Cham. https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۰-۸۱۴۳۵-۹_۲
 ۱۷. De Bruyne, E., & Gerritse, D. (۲۰۱۸). Exploring the future workplace: Results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(۳), ۱۹۶-۲۱۳. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/JCRE-۰۹-۲۰۱۷-۰۰۳۰>
 ۱۸. Dhanpat, N., Buthelezi, Z.P., Joe, M.R., Maphela, T.V., & Shongwe, N. (۲۰۲۰). Industry ۴.۰: The role of human resource professionals. *South African Journal of Human Resource Management*, 18, a۱۳۰۲. <https://doi.org/۱۰.۴۱۰۲/sajhrm.v۱۸i۰.۱۳۰۲>

۱۹. Dundon, T. (۲۰۱۹). The fracturing of work and employment relations. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 29(۱), ۶-۱۸. <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1537047>
۲۰. Gawke, J.C., Gorgievski, M.J., & Bakker, A.B. (۲۰۱۷). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, ۸۸-۱۰۰. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
۲۱. Harris, R. (۲۰۱۵). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(۵), ۴۲۴-۴۳۵. <https://doi.org/10.1108/JPIF-05-2015-0029>
۲۲. Hatting, S. (۲۰۱۷). Skills planning for the unpredictable, disruptive Fourth Industrial Revolution: Feature disruption. *HR Future*, 1, ۲۰-۲۳.
۲۳. Hills, R., & Levy, D. (۲۰۱۴). Workspace design and fit-out: What knowledge workers value. *Property Management*, 32(۵), ۴۱۵-۴۳۲. <https://doi.org/10.1108/PM-02-2014-0011>
۲۴. Hochi Y., Yamada Y., Iwaasa T., Ebato T., Ohshiro T., Mizuno M. (۲۰۱۹) Self-leadership Development Program in Elite Youth Soccer Players in Japan. In: Kantola J., Nazir S. (Eds) *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. AHFE ۲۰۱۹. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol ۹۶۱: ۶۱۶-۶۲۳. Springer, Cham.
۲۵. Ingham, J., & Ulrich, D. (۲۰۱۶). Building better HR departments. *Strategic HR Review*, 15(۳), ۱۲۹-۱۳۶. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0020>
۲۶. Kämpf-Dern, A., & Konkol, J. (۲۰۱۷). Performance-oriented office environments: Framework for effective workspace design and the accompanying change processes. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(۴), ۲۰۸-۲۳۸. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2017-0009>
۲۷. Knotts, K.G. and Houghton, J.D. (۲۰۲۱), "You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۴۲ No. ۵, pp. ۷۴۸-۷۶۲.
۲۸. Lalić, D., Milić, B. and Stanković, J. (۲۰۲۰), "Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness", Verčić, A.T., Tench, R. and Einwiller, S. (Ed.) *Joy (Advances in Public Relations and Communication Management*, Vol. ۵), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. ۷۵-۹۱.

۲۹. Lansbury, R.D. (۲۰۱۸). The changing world of work and employment relations: A multi-level institutional perspective of the future. *Labour & Industry*, 28(1), ۵-۲۰. <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1427420>
۳۰. Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (۲۰۱۸). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*, ۴۴(۱), ۱۴۲-۱۵۵. doi:10.1016/j.pubrev.2018.01.002
۳۱. Men, L.R., O'Neil, J., & Ewing, M.E. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46, 101880.
۳۲. Miller, N.G. (۲۰۱۴). Workplace trends in office space: Implications for future office demand. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(۳), ۱۵۹-۱۸۱. <https://doi.org/10.1108/JCRE-07-2013-0016>
۳۳. Mittal, S., Khan, M., Romero, D. and Wuest, T. (۲۰۱۹). Smart Manufacturing: Characteristics, Technologies and Enabling Factors. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers ۲۰۱۷ Part B Journal of Engineering Manufacture, Vol. ۲۳۳(۵): ۱۳۴۲-۱۳۶۱
۳۴. Mustaffa, E.N., & Ghani, M.F.A. (۲۰۱۹). Self-leadership: Challenges of Malaysian students toward Industrial Revolution ۴.۰. In *proceedings of the 3rd International conference on research of educational administration and management (ICREAM 2019)* (pp. ۴۲۶-۴۳۰). Paris: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.210>
۳۵. Mzangwa, S.T. (۲۰۱۵). Legislation and employment relations in South Africa: A narrative overview of workplace dispute. *Journal of Governance and Regulation*, 4(۱), ۱۶۷-۱۷۷. https://doi.org/10.22490/jgr_v4_i1_c1_p4
۳۶. Oberer, B., & Erkollar, A. (۲۰۱۸). Leadership ۴.۰: Digital leaders in the age of Industry ۴.۰. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, ۴۰۴-۴۱۲. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.7.332>
۳۷. Rahanu, H., Georgiadou, E., Siakas, K., Ross, M., & Berki, E. (۲۰۲۱). Ethical issues invoked by Industry ۴.۰. In: M. Yilmaz, P. Clarke, R. Messnarz, & M. Reiner (Eds.), *Systems, software and services process improvement. EuroSPI 2021. Communications in computer and information science* (vol. ۱۴۴۲, pp. ۵۸۹-۶۰۶). Cham: Springer.
۳۸. Roto, V., Palanque P., & Karvonen H. (۲۰۱۹) Engaging automation at work – A literature review. In B. Barricelli, V. Roto, T. Clemmensen,

- P. Campos, P. Campos, F. Gonçalves, & J. Abdelnour-Nocera (Eds.), *Human work interaction design. Designing engaging automation. HWID 2018. IFIP advances in information and communication technology* (vol. ۵۴۴). Cham: Springer.
۳۹. Sanders, A., Elangeswaran, C., & Wulfsberg, J. (۲۰۱۶). Industry ۴.۰ implies lean manufacturing: Research activities in Industry ۴.۰ function as enablers for lean manufacturing. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(۳), ۸۱۱-۸۳۳. <https://doi.org/10.3926/jiem.1940>
۴۰. Sarmawa, I. W. G., & Martini, I. A. O. (۲۰۱۸). The Role of Work Satisfaction as a Mediating Of the Effect of Self-Leadership on Employee Performance in Endek Wven Industry. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, ۲۰(۴): ۲۱-۳۰.
۴۱. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González- Romá, V., & Bakker, A.B. (۲۰۱۲). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, ۳ ۷-۹۲
۴۲. Schultz, C. (۲۰۱۷). Future work: A qualitative review. *Journal of Contemporary Management*, 14(۱), ۱۱۴۳-۱۱۶۴.
۴۳. Schultz, C.M. (۲۰۲۱). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(۰), ۱۷۰-۱۷۱. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>
۴۴. Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (۲۰۱۵). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(۱), ۷۸-۹۵.
۴۵. Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (۲۰۱۸). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(۲), ۳-۶. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
۴۶. Sjöblom, K.; Juutinen, S.; Mäkikangas, A. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges* ۲۰۲۲, 13, ۱۴. <https://doi.org/10.3390/challe1301014>
۴۷. Steven, J., Peter, P., Jeremy, A. & Gill, S. (۲۰۰۹). Emotional Intelligence of Leader a Profile of Top Executive, Leadership & Organization Development Journal, ۳۰(۱): ۸۷-۱۰۱.

۴۸. Stewart, A., & Stanford, J. (۲۰۱۷). Regulating work in the gig economy: What are the options? *Economic and Labour Relations Review*, 28(۳), ۴۲۰-۴۳۷. <https://doi.org/10.1177/103030617722461>
۴۹. Tortorella, G.L., & Fettermann, D. (۲۰۱۷). Implementation of Industry ۴.۰ and lean production in Brazilian manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 56(۸), ۲۹۷۵-۲۹۸۷. <https://10.1080/00207043.2017.1391420>
۵۰. Totterdill, P., & Exton, R. (۲۰۱۴). Work and organisations in ۲۰۲۰: The future we want? *Strategic Direction*, 30(۹), ۴-۷. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2014-0110>
۵۱. Ulrich, D., Ulrich, M., Burns, E.R., & Wright, P. (۲۰۲۱). *New HRCS 8 Competency Model focuses on simplifying complexity*. Retrieved September ۰۶, ۲۰۲۱, from <https://www.rbl.net/insights/articles/new-hrcs-8-competency-model-focuses-on-simplifying-complexity>
۵۲. Ulrich, D., Ulrich, M., Burns, E.R., & Wright, P. (۲۰۲۱). *New HRCS 8 Competency Model focuses on simplifying complexity*. Retrieved September ۰۶, ۲۰۲۱, from <https://www.rbl.net/insights/articles/new-hrcs-8-competency-model-focuses-on-simplifying-complexity>
۵۳. Van der Togt, J., & Rasmussen, T.H. (۲۰۱۷). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(۲), ۱۲۷-۱۳۲. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013>
۵۴. Van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (۲۰۲۰). Self-leadership among healthcare workers: A mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. *Frontiers in Psychology*, 11, ۱۴۲۰. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420>
۵۵. Wilkinson, A., Barry, M., Gomez, R., & Kaufman, B.E. (۲۰۱۸). Taking the pulse at work: An employment relations scorecard for Australia. *Journal of Industrial Relations*, 60(۲), ۱۴۵-۱۷۵. <https://doi.org/10.1177/0022180617748990>