

## نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی سرمایه انسانی

جواد پورکریمی\*

ابراهیم مزاری\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۱۹

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی سرمایه انسانی انجام شده است. روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی منطقه یک شهر تهران به تعداد ۶۴۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب، ۲۲۴ نفر از آنان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و آلیو (۲۰۰۰)، خودتوسعه‌ای ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) و چابکی سرمایه انسانی شریهای (۲۰۰۸) به ترتیب با پایایی ۰/۹۴، ۰/۹۲ و ۰/۹۰ استفاده شده است که روایی محتوای آنها نیز بررسی و تأیید شد. بررسی وضعیت متغیرها نشان داد، رهبری تحول آفرین (۴/۴۵)، خودتوسعه‌ای (۴/۲۰) و چابکی سرمایه انسانی (۳/۸۵) بالاتر از حد متوسط بوده است. مدل معادلات ساختاری نیز با شاخص‌های برازش مدل تأیید شد؛ براین اساس، رهبری تحول آفرین به‌طور مستقیم بر خودتوسعه‌ای (۰/۲۳) و با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی (۰/۰۸) تأثیر داشته است. همچنین خودتوسعه‌ای به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی (۰/۳۳) تأثیرگذار بوده است. در نهایت اینکه، رهبری تحول آفرین به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار نبوده است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین؛ خودتوسعه‌ای؛ چابکی سرمایه انسانی

\*. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران  
\*\*. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)  
mazari.ebrahim@gmail.com

## مقدمه

تغییر الگوی سنتی تمرکز بر محتوای درس به الگوی تمرکز بر محتوا و فرایند، از یادگیری منفعل به فعال، از معلم محوری به دانش آموز محوری، از یادگیری منحصر به کتاب درسی به یادگیری از منابع متعدد، از یادگیری محدود به زمان به یادگیری مادام العمر<sup>۱</sup> و تغییر از تک روشی تدریس به روش های چندگانه، همه و همه از برنامه های جدید نظام آموزشی (پندهارکار<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) و مبین ضرورت چابکی سازمانی است (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۴). آنچه مهم به نظر می رسد این است که سازمان ها در مسیر دستیابی به چابکی می بایست کارکنان چابک را پرورش داده تا بتوانند با بهره گیری از آنان، به نتایج مورد انتظار دست یابند (اسماعیلی، ربیع و حیدری، ۱۳۹۲: ۹۶). از این رو، چابکی سازمانی را می توان با یک رویکرد مبتنی بر عوامل انسانی مدنظر قرار داد (ریگین اسکوریکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۴). ادبیات موجود، به شکل ویژه ای تأکید نموده اند که بدون نیروی کار چابک، چابکی سازمانی محقق نمی شود (شریهای و کاروسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۶۶).

سرمایه انسانی چابک این قابلیت را دارد که در همه سطوح سازمانی اهداف سازمان را درک کند، مشتری گرا باشد، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت پذیر باشد، در کار خود نوآوری<sup>۵</sup> داشته باشد و در بهبود دائمی فرایندهای کلیدی مشارکت داشته باشد (زار زاردین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۴۸). کارکنان چابک در سازمان نه به عنوان یک ماشین، بلکه به عنوان یک عنصر پویا و مؤثر، دانش سازمانی<sup>۷</sup> را افزایش داده و به سرعت، خود را با تغییرات محیط کار و تحولات داخلی و خارجی منطبق می کند (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۴۵). چابکی سرمایه انسانی می تواند مزایای بسیاری همچون: بهبود کیفیت<sup>۸</sup>، تسریع در منحنی یادگیری، ارائه خدمات بهتر، بهبود فرهنگ سازمانی<sup>۹</sup> و تعالی اقتصادی را موجب شود (هاپ و ون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۹۱۹). کارکنان چابک می توانند

1. Lifelong learning
2. Pendharkar
3. Ragin-Skorecka
4. Sherehi and Karwowski
5. Innovation
6. ZareZardein et al.
7. Organizational knowledge
8. Quality
9. Organizational culture
10. Hopp & Van

به‌عنوان منبعی برای مزیت رقابتی و موفقیت مالی سازمان، نقش مهمی در توسعه و تعالی<sup>۱</sup> سازمان ایفا کنند (گلینسکا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، فواید و آثار کارکنان چابک در دهه اخیر، خودنمایی می‌کند (هاستلین و بری<sup>۳</sup>، ۱۹۷۲؛ فریر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۴)؛ رویکردهای مدل‌سازی (مک کلین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ ون اوین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱) و همچنین نتایج مطالعات تجربی (ساوونی و پیپر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹) نشانگر چنین فواید و آثاری هستند.

ویژگی‌های کارکنان چابک از جمله افراد خودواپایش<sup>۸</sup> (آقامحمدی، ۱۳۸۹)، مسئولیت و پاسخ‌گویی (آقامحمدی و شهرآئینی، ۱۳۹۴) و توسعه فردی<sup>۹</sup> (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۱) نشانگر نیاز به رویکردی متناسب با این ویژگی‌هاست که خودمسئولیت‌پذیری<sup>۱۰</sup>، خودتعهدی<sup>۱۱</sup>، خودآگاهی<sup>۱۲</sup>، خوداندیشی<sup>۱۳</sup> و خودانگیزشی<sup>۱۴</sup> را از ویژگی‌های انسان دانسته و چنین قلمرو گفتگویی<sup>۱۵</sup>، را توسعه دهد. همان‌طور که مزاری (۱۳۹۲)، ایلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری و همکاران (۱۳۹۴)، مزاری (۱۳۹۳) و مزاری و مزاری (۱۳۹۳) تشریح نموده‌اند از این رویکرد به‌عنوان خودتوسعه‌ای<sup>۱۶</sup> یاد می‌شود. در این رویکرد، انسان اساساً، قابلیت خودرهبری<sup>۱۷</sup> و خودمدیریتی<sup>۱۸</sup> داشته و می‌تواند به شکل مؤثری بر خود تأثیر بگذارد. از این‌رو، به‌احتمال بالاتری خواهد توانست با درکی که از کنترل خود دارد، با سرعت و به‌درستی به تغییرات و نیازهای محیطی و سازمانی پاسخ گوید. مزاری (۱۳۹۲) و ایلی و مزاری (۱۳۹۳) از جمله

1. Excellence
2. Glinska et al
3. Holstein and Berry
4. Fryer
5. McClain et al
6. Van Oyen et al
7. Sawhney and Piper
8. Self-control
9. Personal development
10. Self-responsibility
11. Self-commitment
12. Self-awareness
13. Self-thinking
14. Self-motivation
15. Converstational domain
16. Self-development
17. Self-leadership
18. Self-management

ویژگی‌های خودتوسعه‌گران<sup>۱</sup> (به‌ویژه مدیران) را چابکی ذهنی<sup>۲</sup> دانسته‌اند. به‌عبارت‌دیگر، خودتوسعه‌ای امکان توسعه چابکی ذهنی افراد را نیز دارد که چابکی ذهنی افراد می‌تواند در ارتباط با چابکی رفتاری آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. از این رو، خودتوسعه‌ای می‌تواند آمادگی و چابکی ذهنی افراد را ارتقا دهد (مادیگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

خودتوسعه‌ای علی‌رغم اینکه یک رویکرد فردی و فارغ از مطالبات محیطی بلکه مدیریت‌شده توسط خود فرد است، اما همچنان که انشر و مورفی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) عنوان نموده‌اند "درحالی‌که اساس تمایل به خودتوسعه‌ای را به کنترل توسعه توسط خود شخص نسبت می‌دهند، باین حال، یادگیری در خلاء رخ نمی‌دهد". ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) نیز عنوان نموده‌اند، خودتوسعه‌ای تحت تأثیر عوامل فردی، گروهی و سازمانی قرار می‌گیرد و یکی از این عوامل مهم سازمانی، مدیریت و رهبری<sup>۵</sup> سازمان است. سبک رهبری مستقیم، می‌تواند رابطه بین انگیزش به توسعه و رفتار خودتوسعه‌ای را موجب شود؛ زمانی که سرپرست از خودتوسعه‌ای منابع انسانی<sup>۶</sup> حمایت می‌کند، احتمالاً رفتار خودتوسعه‌ای بیشتر رخ می‌دهد و تداوم بیشتری پیدا می‌کند (ایبلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۹۳).

در میان سبک‌های رهبری مطالعه‌شده در ادبیات رهبری، سبکی که به برانگیختن و راهبری افراد در سازمان تأکید بیشتری دارد، رهبری تحول‌آفرین<sup>۷</sup> است. با کمک سبک رهبری تحول‌آفرین، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را ارتقا داد و از ظرفیت‌ها و از انرژی فراینده آنها در تحقق اهداف سازمان بهره‌گرفت (روزینتن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲: ۸۸۶). براساس آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه‌انسانی انجام شده است.

1. Self-developers
2. Mental agility
3. Madigan
4. Ensher & Murphy
5. Management and leadership
6. Human resource
7. Transformational leadership
8. Rosintan et al.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

میرکمالی (۱۳۸۵) معتقد است که رهبری تحول آفرین، نوعی رهبری است که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها، احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید؛ به عبارت دیگر، رهبر، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌کند که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند. رهبری تحول آفرین، رهبری است که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کند؛ رهبر تحول آفرین به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، به پیروی از هدف‌های جمعی تشویق می‌نماید (کارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۶۱). رهبری تحول آفرین دارای ابعادی کلیدی است که به صورت یک نظام یکپارچه، این رهبری را محقق می‌سازد و شامل موارد زیر است:

نفوذ آرمانی که عبارت است از سرافرازی، فرهنگ‌داری، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را انتقال می‌دهد (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹). رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که معیارهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (روزینتن و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۸۶). انگیزش الهام‌بخش که در آن رهبران تحول آفرین با به‌چالش کشیدن و معنابخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می‌دهند (باس و ریگو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۶). ترغیب ذهنی یا همان تحریک فرهیختگی که در آن برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی پیروان رخ می‌دهد (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹). ملاحظات فردی که در این بعد، رهبران، مانند یک مربی یا معلم عمل می‌کنند و پیوسته پیروان خود را در جهت رسیدن به سطوح عالی تر ظرفیت خود، توسعه می‌دهند (گاموسلو گلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۴۶۲).

خودتوسعه‌ای به عنوان دومین متغیر پژوهش حاضر، همان‌طور که مزاری (۱۳۹۲)، ایلی و

1. Kark  
2. Bass & Riggio  
3. Gumusluoglu

مزاری (۱۳۹۳)، مزاری و زمانی (۱۳۹۵)، مزاری (۱۳۹۳) و مزاری و مزاری (۱۳۹۳) اشاره نموده‌اند به‌عنوان یک رویکرد که ریشه در جهان‌شناسی، پدیدارشناسی، معرفت‌شناسی<sup>۱</sup> و روش‌شناسی<sup>۲</sup> خاصی به‌عامل انسانی دارد، مورد مذاقه قرار گرفته است؛ رویکردی که در آن انسان موجودی با قابلیت خوداندیشی، خودآگاهی و خودانگیزی است؛ توان درک خوداحترامی<sup>۳</sup> و خودارزشی<sup>۴</sup> را داشته و قابلیت خودآغازگری دارد؛ مرکز کنترل درونی<sup>۵</sup> داشته و می‌تواند آن را تقویت کند و بدین ترتیب خودمسئولیت‌پذیری و خودتعهدی به اقدامات گذشته و آینده را از خود نشان دهد و با تجمع چنین ویژگی‌هایی، در خود تمایل به خودتوسعه‌ای<sup>۶</sup> را ایجاد نماید.

در این زمینه عنوان شده است که تلاش برای خودتحقق‌بخشی<sup>۷</sup> و خودشکوفایی، بلوغ و خودگردانی<sup>۸</sup> و حتی برای دستیابی به خرد ابتدا ممکن است به‌وسیله تلاش برای داشتن یک خود قوی‌تر برانگیخته شود، از این‌رو از طریق فرایند خودتوسعه‌ای و خوددانشی<sup>۹</sup> است که افراد شروع به روشن‌تر و مشخص‌تر نمودن طبیعت "خود" به‌عنوان یک پدیده می‌کنند (آردلت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸: ۲۲۲). این رویکرد، با توسعه فردی<sup>۱۱</sup> به‌عنوان یک حوزه و قلمرو توسعه تفاوت دارد.

خودتوسعه‌ای برای دستیابی به اهداف فردی و حرفه‌ای مهم است (ریدر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶: ۳). علی‌رغم اینکه خودتوسعه‌ای، مفهومی جدید است اما به‌سرعت در حال گسترش بوده و تعاریف متعددی از آن در حال ارائه‌شدن است که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

1. Epithtemology
2. Methodology
3. Self-esteem
4. Self-worth
5. Internal locus of control
6. Tendency to self-development
7. Self-realization
8. Autonomy
9. Self-knowledge
10. Ardel
11. Personal development
12. Reider

جدول ۱. تعاریف و مفاهیم خودتوسعه‌ای

صاحب نظران	تعریف
ریدر (۲۰۱۶)	خودتوسعه‌ای، یادگیری برنامه‌ریزی شده و مبتنی بر هدف است که عمق و وسعت اساس دانش، آگاهی و آگاهی‌های موقعیتی یک فرد را تقویت می‌کند.
رن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	خودتوسعه‌ای، یک فرایند توسعه حساب‌شده مهارت‌ها، آغازها، راهنمایی‌ها و کنترل‌هایی در یک دوره یا بیش از یک دوره زمانی است.
مادیگان (۲۰۱۶)	خودتوسعه‌ای یک فرایند برنامه‌ریزی شده، شایسته‌محور، پیش‌رونده و تربیتی است که افراد (رهبران) استفاده می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش و رفتارهای خود را تقویت نمایند.
ورما و آگراوال <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	خودتوسعه‌ای فرایند خوداکتشافی و شامل درک مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌هاست. این امر یک فرایند سیستمی همیشه در حال جریان و فرایندی عمده‌ای است که از طریق فهم درست دانش، مهارت و نگرش‌ها، اعتماد به نفس فرد را در تحقق یک برنامه برای آینده تقویت می‌کند.

دکترین ارتش امریکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) سه نوع خودتوسعه‌ای را در ارتباط با توسعه در سازمان، شناسایی و معرفی نموده‌اند که شامل خودتوسعه‌ای ساختاریافته<sup>۴</sup>، خودتوسعه‌ای هدایت‌شده<sup>۵</sup> و خودتوسعه‌ای فردی<sup>۶</sup> است. خودتوسعه‌ای ساختاریافته، نیازمند یادگیری است که به‌طور مستمر از طریق کارراهه شغلی استمرار می‌یابد و ارتباط و همگامی نزدیکی با یادگیری‌های کلاسی و آموزش‌های حین کار<sup>۷</sup> دارد. خودتوسعه‌ای راهنمایی‌شده که توصیه و پیشنهاد می‌شود، شامل یادگیری‌های انتخابی و داوطلبانه است که به فرد کمک می‌کند برای تغییرات فنی، کارکردی و مسئولیت‌های رهبری از طریق کارراهه شغلی، آماده شود. خودتوسعه‌ای فردی، یادگیری

1. Ren et al
2. Verma and Agarwal
3. U.S.A army
4. Structured Self-Development
5. Guided Self-Development
6. Personal Self-Development
7. On-the-job learning

خودآغازشده‌ای<sup>۱</sup> است و زمانی صورت می‌گیرد که فرد، یک هدف، مرحله یا فرایند را تعریف می‌کند.

مزاری و همکاران (۱۳۹۴)، ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) و مزاری و زمانی (۱۳۹۵)، در پژوهش‌های خود، با اتکا به مبانی نظری و تجربی پژوهش‌های مرتبط و با رویکردی افزایشی، خودتوسعه‌ای را شامل چهار بعد فرایندی از جمله خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری معرفی نموده‌اند که قابلیت خودسازماندهی<sup>۲</sup> برای فرد ایجاد نموده و موجبات خودشکوفایی<sup>۳</sup> وی را پایه‌ریزی می‌کند. در پژوهش حاضر نیز بر این چهار بعد تمرکز شده است. خودرهبری بر فرایندها و راهبردهای شناختی متمرکز بوده و خودمدیریتی ناظر بر راهبردهای رفتارمحور است. خودنظم‌دهی بیشتر ناظر بر اقدامات مکانیکی توسعه‌ای است و درنهایت اینکه یادگیری خودراهبر، بر محور خودآموزی<sup>۴</sup> و خودیادگیری<sup>۵</sup> استوار است (مزاری و زمانی، ۱۳۹۵: ۴۳). خودنظم‌دهی را می‌توان به‌عنوان یک اقدام الگوبرداری و تقلید و خودتأثیری<sup>۶</sup> مکانیکی دانست که فرد، خود را براساس یک استاندارد، شاخص یا ایده‌آل بیرونی، نظم بخشیده و در جهت آن استاندارد، خود را کنترل کرده و توسعه می‌دهد.

چابکی سرمایه انسانی یک استعداد سازماندهی شده و پویاست که می‌تواند به‌سرعت دانش و مهارت‌های درستی را در زمان درست ارائه نماید. یک کارمند چابک یک نیروی انعطاف‌پذیر و یادگیرنده خوبی است که می‌تواند به‌سرعت و به‌سادگی با فرصت‌ها و شرایط سازگار شود (مودولی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۵۷). چابکی سرمایه انسانی، اغلب بر توانایی کارکنان برای ارائه پاسخ راهبردی به عدم قطعیت تأکید دارد (گلینسکا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). سرمایه انسانی چابک، منعطف و آموزش‌پذیر است که دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد، اول اینکه قادر به نشان‌دادن واکنش به‌موقع و سازگاری سریع با تغییرات است و دوم آنکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک

1. Self-initiated learning
2. Self-organization
3. Self-actulization
4. Self-education
5. Self-learning
6. Self-influences
7. Muduli
8. Glińska et al



فرصت را در جهت منافع سازمان دارد (علوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱۹۵).

چابکی سرمایه انسانی مشتمل بر سه بخش کلیدی از جمله آینده‌سازی<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری<sup>۳</sup> است (شریهای، ۲۰۰۸) و عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۳) نیز پژوهش خود بر همین ابعاد تمرکز داشته‌اند. در پژوهش حاضر نیز بر این سه بعد تأکید شده است. بعد آینده‌سازی اشاره به موقعیت‌هایی دارد که فرد فعالیت‌هایی را آغاز می‌کند که تأثیر مثبتی بر محیط تغییر یافته دارد (گریفین و هسکت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). این بعد شامل رفتارهایی از جمله: ۱. پیش‌بینی مشکلات مرتبط با تغییر؛ ۲. آغاز به فعالیت‌هایی که موجب هدایت به راه‌حلی در مورد مشکلات مربوط به تغییر و بهبود در کار می‌شود؛ ۳. انتخاب یک راه‌حل برای مشکلات مرتبط با تغییر (شریهای و کاروسکی، ۲۰۱۴: ۴۶۸). بعد انعطاف و سازگاری، مبتنی بر تغییر یا اصلاح خود فرد یا رفتاری است که موجب تناسب بهتر با محیط جدید می‌شود (گریفین و هسکت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)؛ این بعد شامل سازگاری‌های بین فردی و فرهنگی است. زمانی که فرد با مردمی با پس‌زمینه‌ها و تجربیات مختلف مواجه می‌شود. این بعد همچنین شامل یادگیری مهارت‌ها، وظایف، فناوری‌ها و رویه‌هایی است. بنابراین رفتارهای سازشی نیازمند انعطاف‌پذیری حرفه‌ای که شامل توانایی کسب نقش‌های چندگانه، تغییر آسان از یک نقش به نقش دیگر و توانایی‌ها و شایستگی‌هایی برای کار در وظایف مختلف می‌شود (شریهای و کاروسکی، ۲۰۱۴: ۴۶۸). تاب‌آوری توانایی عملکرد در شرایط با وجود استرس بالا در یک محیط در حال تغییر و یا وقتی راهبردها برای حل یک مشکل شکست خورده است را توضیح می‌دهد. این بعد شامل ۱. نگرشی مثبت به تغییرات، ایده‌های جدید و فناوری؛ ۲. تحمل موقعیت‌های احتمالی و غیرمنتظره، تفاوت در عقیده‌ها و رویکردها؛ ۳. تحمل موقعیت‌های استرس‌زا و مقابله با استرس است (شریهای و کاروسکی، ۲۰۱۴: ۴۶۸).

تاجی و بردبار (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داده‌اند که رهبری تحول آفرین و چابکی سرمایه انسانی با یکدیگر رابطه مثبتی داشته و همچنین مؤلفه‌های تحریک‌فره‌بخش، ویژگی و رفتار

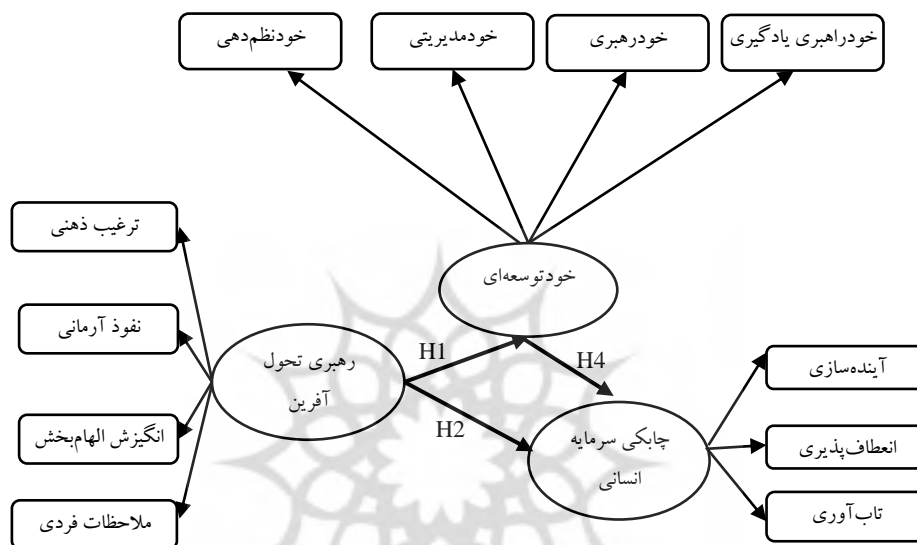
1. Alavi et al
2. Proactivity
3. Resilience
4. Griffin and Hesketh
5. Griffin and Hesketh

آرمانی نیز با چابکی سرمایه انسانی، رابطه مثبتی داشته‌اند. ادیبی فرد و وظیفه‌دوست (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان دادند که چابکی که همراه آموزش‌های مدیریتی باشد، تأثیر بسزایی بر عملکرد چابک کارکنان خواهد داشت. آقامحمدی و شهرآئینی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که ویژگی‌های منابع انسانی و انضباط فردی، گروهی و مدیریتی از جمله شاخص‌های سرمایه انسانی چابک است که در زیرشاخص‌های آن مسئولیت و پاسخ‌گویی و بهسازی کارکنان وجود دارد. امین و میر (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که اختلاف میزان سرمایه انسانی در افراد دارای سنین و سنوات و جایگاه‌های مختلف سازمانی وجود دارد. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که خودرهبی کارکنان مدارس<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از ابعاد و سازوکارهای کلیدی خودتوسعه‌ای - بر چابکی سازمانی تأثیرگذار بوده است. پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود پیرامون یادگیری خودراهبر و سرمایه انسانی، تأثیر این رویکرد یادگیری (یادگیری خودراهبر) که یکی از ابعاد و سازوکارهای خودتوسعه‌ای است را بر سرمایه انسانی نشان دادند. مزاری (۱۳۹۲) و پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود پیرامون خودتوسعه‌ای و عملکرد، تأثیر ویژگی‌ها و کیفیت‌های خودتوسعه‌ای را بر عملکرد تأیید نمودند. مزاری و زمانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به تأثیر خودتوسعه‌ای بر سرمایه انسانی اشاره نموده و مزاری (۱۳۹۳) در ارائه اندیشه سازمان خودتوسعه‌گر، خودرهبی، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری را از جمله ویژگی‌های خودتوسعه‌گران برشمرده‌اند. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود تأثیر خودرهبی بر سرمایه‌های انسانی را بررسی و تأیید نموده‌اند. ناریکباویا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به ارائه یک مدل خودتوسعه‌ای مبتنی بر اشکال هوشی که در آموزش‌های غیررسمی به آن پرداخته می‌شود که شامل هوش اجتماعی، عاطفی و عملی است، تأکید نموده و آینده پداگوژی را به‌ویژه در مورد معلمان، رویکرد خودتوسعه‌ای و پرداختن به چنین مدل‌هایی عنوان نموده است. ساس (مشاوران مدرسان آفریقای جنوبی)<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز در پژوهش‌های نظری و اقدامات عملی خود، خودتوسعه‌ای را به‌عنوان یک دسترسی توسعه‌ای معلمان مدنظر قرار داده‌اند.

1. Narikbayeva  
2. South African Council for Educators (SACE)

## مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر از مدل رهبری تحول آفرین باس و آلیوا (۲۰۰۰)، مدل خودتوسعه‌ای ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، و چابکی سرمایه انسانی شریهای (۲۰۰۸) استفاده شده است. از این رو مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم و براساس آن، سؤالات پژوهش تدوین و بررسی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## سؤالات پژوهش

۱. آیا رهبری تحول آفرین بر خودتوسعه‌ای تأثیرگذار است؟
۲. آیا خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار است؟
۳. آیا رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار است؟
۴. آیا رهبری تحول آفرین بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع آوری داده‌ها از نوع توصیفی به‌شمار می‌رود و از آنجا که به تبیین نقش متغیرهای پژوهش بر یکدیگر می‌پردازد، می‌توان گفت پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان مدارس ابتدایی دوره اول و دوم منطقه یک آموزش و پرورش تهران به تعداد ۶۴۰ نفر تشکیل می‌دهند که در ۳۷ مدرسه پسرانه و ۳۴ مدرسه دخترانه مشغول به خدمت می‌باشند. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب استفاده شده است. بدین ترتیب که از بین معلمان مرد (۱۱۵ نفر) و زن (۵۲۵ نفر) به ترتیب ۴۰ و ۱۸۴ نفر و در مجموع، ۲۲۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

**ابزار جمع آوری داده‌ها:** در پژوهش حاضر، برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. بر این اساس، سه پرسشنامه زیر برای جمع آوری داده‌های پژوهش حاضر به کار گرفته شده است:

**الف) پرسشنامه رهبری تحول آفرین:** برای بررسی رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و آلیو (۲۰۰۰) استفاده شده است که در آن چهار بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه (۰/۹۴ =) به دست آمد. همچنین ضریب آلفای مؤلفه ملاحظه فردی (۰/۸۴)، ترغیب ذهنی (۰/۸۵)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۹۵) و نفوذ آرمانی (۰/۹۳)، به دست آمده است.

**الف) پرسشنامه خود توسعه‌ای:** برای بررسی خود توسعه‌ای از پرسشنامه ایلی و مزاری (۱۳۹۳) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل چهار مؤلفه و دارای ۱۶ سؤال است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه (۰/۹۲ =) به دست آمد. همچنین ضریب آلفای مؤلفه‌های خودنظم‌دهی (۰/۷۹)، خودمدیریتی (۰/۸۳)، خودرهبری (۰/۸۸) و خودراهبری (یادگیری خودراهبر)، (۰/۶۶) به دست آمده است.

**ب) پرسشنامه چابکی سرمایه انسانی:** جهت سنجش چابکی سرمایه انسانی از پرسشنامه شریهای (۲۰۰۸) استفاده شده است که در آن سه مؤلفه مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه (۰/۹۰ =) به دست آمد. همچنین ضریب آلفای مؤلفه آینده‌سازی (۰/۸۳)، انعطاف‌پذیری (۰/۷۶) و تاب‌آوری (۰/۸۵) به دست آمد.

روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر، آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان درخصوص جنس نشان می‌دهد که ۸۲/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۱۷/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. نتایج بررسی سطح تحصیلات نشان داد: ۱۲/۹ دیپلم، ۱۴/۳ فوق دیپلم، ۴۵/۵ درصد لیسانس و ۲۷/۲ درصد فوق لیسانس می‌باشند.

بررسی بهنجار (نرمال بودن) متغیرها براساس آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر رهبری تحول آفرین با مقدار ۰/۳۰۱ و سطح معنی داری ۰/۱۸۴؛ خودتوسعه‌ای با مقدار ۰/۹۸۳ و سطح معنی داری ۰/۲۸۹ و درنهایت، چابکی سرمایه انسانی با مقدار ۰/۸۱۷ و سطح معنی داری ۰/۵۱۶ نشان داد، متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار می‌باشند. بررسی وضعیت متغیرها با استفاده از آزمون تی تک گروهی با ارزش آزمون ۳ نشان داد، متغیرهای پژوهش بالاتر از حد متوسط هستند.

جدول ۲. نتایج تی تک گروهی متغیرهای پژوهش (ارزش آزمون ۳)

متغیرها	میانگین	مقدار تی	سطح معنی داری
رهبری تحول آفرین	۴/۴۵	۳۵/۸۷	۰/۰۰۰
خودتوسعه‌ای	۴/۲۰	۳۴/۵۶	۰/۰۰۰
چابکی سرمایه انسانی	۳/۸۵	۲۱/۴۹	۰/۰۰۰

بررسی ماتریس همبستگی متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد، رهبری تحول آفرین با خودتوسعه‌ای (۰/۲۸) و چابکی سرمایه انسانی (۰/۱۹) در سطح معنی داری ۰/۰۱، رابطه مثبت و معنی داری دارد. همچنین خودتوسعه‌ای و چابکی سرمایه انسانی (۰/۳۲) نیز در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی داری با یکدیگر دارند.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

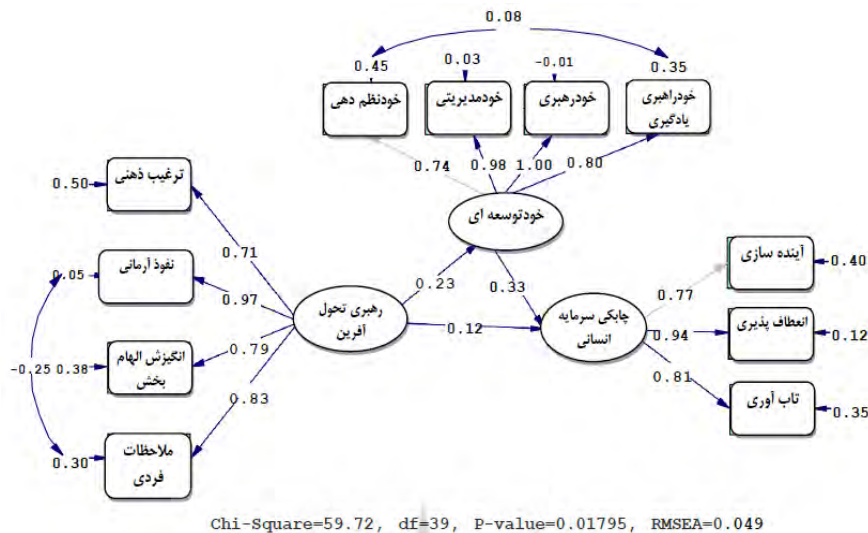
متغیرها	۱	۲	۳
رهبری تحول آفرین	۱		
خودتوسعه‌ای	۰/۲۸**	۱	
چابکی سرمایه انسانی	۰/۱۹**	۰/۳۲**	۱

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

برای پاسخ به سؤالات پژوهش از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است (جدول ۲، نمودار ۱). پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی، شاخص نیکویی برازش، شاخص برازندگی افزایشی، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب، شاخص برازندگی هنجار شده و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است (جدول ۲ و نمودار ۱).

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل رهبری تحول آفرین، خودتوسعه‌ای و چابکی سرمایه انسانی

شاخص برازندگی	f2fdf	SRMR	AGFI	GFI	RMSEA	NFI	NNFI	IFI
دامنه پذیرش	۱-۵	>۰/۰۵	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۸	>۰/۹	>۰/۹	۰-۱
مقدار محاسبه شده	۱/۵۳	۰/۰۴۹	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۴۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹

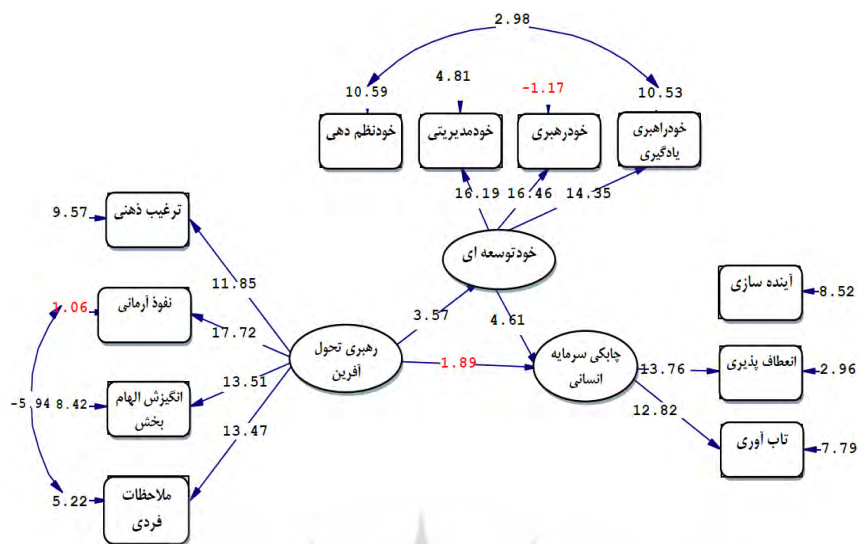


نمودار ۱. مدل معادلات ساختاری رهبری تحول آفرین، خودتوسعه‌ای و چابکی سرمایه انسانی (ضرایب مسیر)

برای بررسی معنی دار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. از آنجا که معنی داری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده است، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1.96$  کوچک تر محاسبه شود، رابطه معنی دار نیست.

مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده میان چابکی سرمایه انسانی و خودتوسعه‌ای (۳/۵۷)، خودتوسعه‌ای و چابکی سرمایه انسانی (۴/۶۱) و رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی (۲/۹۰) به دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. مقدار تی بین رهبری تحول آفرین و چابکی سرمایه انسانی (۱/۸۹) به دست آمده است که در سطح ۰/۰۵ معنی دار نیست.

براین اساس، رهبری تحول آفرین بر خودتوسعه‌ای با ضریب مسیر (۰/۲۳ =)، و خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی با ضریب مسیر (۰/۳۳ =) تأثیر داشته است. همچنین براساس نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری، رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی (۰/۰۸ =) تأثیر گذاشته است. در نهایت اینکه رهبری تحول آفرین به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی (۰/۱۲ =)، تأثیر گذار نبوده است.



Chi-Square=59.72, df=39, P-value=0.01795, RMSEA=0.049

نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری رهبری تحول آفرین، خود توسعه ای و چابکی سرمایه انسانی (مقادیر تی)

جدول ۵. مسیرهای بررسی شده در مدل

وضعیت	ضریب مسیر	مقدار آماره آزمون	مسیر
تأیید	مستقیم ۰/۲۳	۳/۵۷	رهبری تحول آفرین ← خود توسعه ای
تأیید	مستقیم ۰/۳۳	۴/۶۱	خود توسعه ای ← چابکی سرمایه انسانی
تأیید	غیر مستقیم ۰/۰۸	۲/۹۰	رهبری تحول آفرین ← خود توسعه ای ← چابکی سرمایه انسانی
رد	غیر مستقیم ۰/۱۲	۱/۸۹	رهبری تحول آفرین ← چابکی سرمایه انسانی



## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی سرمایه انسانی انجام شده است. ضرورت و نتایج پژوهش حاضر در پژوهش‌های زیادی مورد تأکید قرار گرفته است. در این پژوهش، همان‌طور که ایلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۳)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) و آردلت (۲۰۰۸) عنوان نموده‌اند، خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک رویکرد که مبانی جهان‌شناسی، پدیدارشناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی خاصی بر عامل انسانی دارد و وی را اساساً موجودی با قابلیت خودشکوفایی و خودتحقق‌بخشی می‌داند، مورد توجه قرار گرفته است.

رویکرد حاکم بر عامل انسانی در سازمان‌ها که منبث از نگرش به انسان است، با تحولات زیادی در تاریخ مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی روبه‌رو شده است و اخیراً، رویکرد خودتوسعه‌ای از طرف سازمان‌های پیشرو جهان و مرز دانش توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی معرفی شده است. این پژوهش نیز قائم بر این رویکرد بوده و نقش واسطه‌ای این رویکرد را در ایجاد ارتباط بین یک عامل سازمانی (رهبری) و یک عامل انسانی (چابکی سرمایه انسانی) تبیین نموده است. علی‌رغم اینکه خودتوسعه‌ای رویکردی ناظر بر خودآگاهی، خودانگیزی، خودآغازگری و خودمسئولیت‌پذیری فرایند توسعه توسط خود فرد است، اما یادگیری در خلاء رخ نمی‌دهد و عوامل سازمانی و محیطی سرعت و شدت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد وضعیت متغیرها بالاتر از حد متوسط بوده است؛ همچنین نتایج نشان از تأثیر رهبری تحول آفرین بر خودتوسعه‌ای داشته و خودتوسعه‌ای نیز بر چابکی سرمایه انسانی تأثیر گذار بوده است. بدین گونه که رهبری تحول آفرین به‌عنوان یک عامل سازمانی با ایجاد انگیزه، پشتیبانی و حمایت از رفتارهای خودتوسعه‌ای افراد، سبب تقویت آنها و ارتقای قابلیت فهم و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات توسط افراد در سازمان می‌شود و بدین ترتیب، موجبات چابکی سازمانی مدارس نیز فراهم گردد. در این زمینه میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داده‌اند که خودرهبری - به‌عنوان سازوکار مسلط خودتوسعه‌ای - بر چابکی سرمایه انسانی به واسطه سرمایه انسانی، تأثیر گذار بوده است.

رهبری تحول آفرین از طریق خودتوسعه‌ای به‌طور غیرمستقیم بر چابکی سرمایه انسانی

تأثیرگذار بوده است؛ این مسئله همچنان که گذشت، با توجه به عامل انسانی، ایجاد فرصت استقلال‌پذیری، تقویت خوداتکایی و خودکارآمدی و از جمله این ویژگی‌های مبتنی بر رویکرد خودتوسعه‌ای، چابکی سرمایه انسانی و در نتیجه، موجبات عملکرد بهتر را فراهم می‌نماید. مزاری (۱۳۹۲) و پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) نیز تأثیر خودتوسعه‌ای بر عملکرد را مورد بررسی و تأیید قرار داده‌اند.

نهایتاً اینکه، رهبری تحول‌آفرین با چابکی سرمایه انسانی رابطه داشته است، اما در بررسی تأثیر بین متغیرها، رهبری تحول‌آفرین به طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار نبوده است که این نتیجه، با یافته‌های تاجی و بردبار (۱۳۹۴) مغایر است. دلیل عدم تأثیر در پژوهش حاضر، در نقش پنهان و نهفته خودتوسعه‌ای افراد نهفته است. به عبارت دیگر، اگر افراد به خودتوسعه‌ای تشویق نشوند، قابلیت‌ها کمتر ارتقا پیدا خواهد کرد و افراد درکی از میزان آزادی عمل و قدرت انتخاب خود در مواجهه با چالش‌های درون و برون سازمانی نخواهند داشت و اینگونه شعاع تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سرمایه انسانی کاسته می‌شود. البته در پژوهش حاضر، رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی رابطه داشته‌اند اما رابطه، به قوت یک رابطه علی نبوده است.

به طور کلی می‌توان گفت، رویکرد غالبی که بر عامل انسانی در سازمان‌ها اخیراً مورد توجه قرار گرفته و مناسب بالایی در برخورد با عامل انسانی دارد، رویکرد خودتوسعه‌ای و تشویق افراد به معنادگی و معنابخشی در این قلمرو گفتگویی است که اساساً، نگاه به عامل انسانی را به عنوان یک پدیده با کلمات تخصصی و عبارات به دقت ساخته شده تدقیق می‌نماید. این قلمرو گفتگویی توسط مزاری (۱۳۹۲)، ایلی و مزاری (۱۳۹۳)، ایلی و همکاران (۱۳۹۵)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، مزاری و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۳) و مزاری و زمانی (۱۳۹۵) مورد تأکید قرار گرفته و تعالی انسانی به طور کلی و تعالی منابع و سرمایه‌های انسانی در سازمان را با ترویج تفکر و رویکرد "خودتوسعه‌ای" میسور دانسته است.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر و با تأکید بر رویکرد خودتوسعه‌ای در مسیر توسعه پایدار و مداوم عامل انسانی و نقش کلیدی مدارس در فرهنگ‌سازی این رویکرد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مدارس به عنوان متولیان افکار و اندیشه‌های نو، می‌توانند با معنادگی و معنابخشی به رویکرد خودتوسعه‌ای، این قلمرو گفتگویی را که در مبانی عقیدتی ما و مرز دانش توسعه عامل انسانی مورد تأکید است، ترویج نموده و فرهنگ خودتوسعه‌ای را با سرعت بیشتری در بدنه کشور تسری بخشند.
- رهبران مدارس، با تمسک بر رهبری تحول آفرین، الگوی کرامت انسانی و ترویج تفکر خودتوسعه‌ای به همکاران و به دانش آموزان به عنوان راهبران آینده جامعه را راهبری نمایند.
- مدارس بیش از هر نوع سازمان اجتماعی، نیازمند چابکی سازمانی در مواجهه با نیازهای آموزشی و تربیتی هستند که تقویت چابکی سرمایه انسانی به عنوان پیشنهادی مداوم، توصیه می‌شود.
- چابکی سرمایه انسانی به صورت توأمان، متأثر از نوع رهبری (سبک تحول آفرین) و رویکرد حاکم بر عامل انسانی در سازمان (خودتوسعه‌ای) می‌باشد که قویاً رهبری تحول آفرین و رویکرد خودتوسعه‌ای در تقویت چابکی سرمایه انسانی توصیه می‌شود.
- رهبری تحول آفرین خود شامل ابعاد مشخصی است که لازم است در این زمینه با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های حرفه‌ای، مدیران مدارس، هر چه بیشتر در این سبک رهبری تقویت شوند.
- خودتوسعه‌ای یک واژه سهل و ممتنع است و لازم است به منظور شناخت و تقویت روحیه خودتوسعه‌ای افراد، مبانی و سازوکارهای این رویکرد، از جمله خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری، از طریق آموزش‌ها و اقدامات تربیتی و پرورشی در بدنه مدارس تقویت شود.
- چابکی سرمایه انسانی نیز ابعاد مشخصی از جمله آینده‌سازی، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری داشته که آموزش و توسعه کارکنان مدارس، به منظور فهم، مشارکت و کاربست این حوزه مطالعاتی توصیه می‌شود.
- یکی از موانع جدی حاکم بر تمامی تحولات مدیریت و راهبری و حتی اقدامات منابع انسانی مدارس، ساختار متمرکز و غیرقابل انعطاف مدارس است که مانعی جدی برای

رهبری تحول آفرین، خود توسعه‌ای کارکنان و چابکی سرمایه انسانی قلمداد می‌شود؛ از این رو ساختار حاکم بر نظام آموزشی، خود مسئله‌ای بزرگ و در تقابل با متغیرهای تأثیرگذاری است که باید مورد مذاقه قرار گیرد.

- تعالی نوع بشر، در گرو یک قلمرو گفتگویی سالم و سازنده است که از کلمات تخصصی و عبارات به دقت ساخته شده، تشکیل شده باشد و رویکردی را معرفی کند که اساساً با نوع انسان به عنوان یک پدیده سازگاری و مطابقت داشته باشد که این قلمرو گفتگویی و رویکرد مسلط را خود توسعه‌ای دانسته و پیشنهاد می‌نمایم.



## منابع

- ابیلی، خدایار؛ خباره، کبری؛ مزاری، ابراهیم و گرایی، بیژن (۱۳۹۵)، نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی دولتی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۸(۱): ۹۳-۱۱۲.
- ابیلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری و ملکی، معصومه (۱۳۹۴)، تبیین نقش سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی در گرایش به نوآوری سازمانی آنان (مورد: دانشگاه بیرجند)، **فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۶(۱): ۶۳-۸۴.
- ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳)، **توسعه منابع انسانی (جلد اول: با تأکید بر خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی)**، تهران: انتشارات امید.
- ابیلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۵)، **برنامه‌ریزی توسعه فردی (راهنمای عمل خودتوسعه‌ای کارکنان و مدیران)**، تهران: ابجد.
- ادیبی‌فرد، شادی و وظیفه‌دوست، حسین (۱۳۸۹)، رابطه استراتژی چابکی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران، **نظام سلامت**، ۲(۱۷): ۶۶-۵۹.
- 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.
- آقامحمدی، داود (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمان‌های نظامی کشور با نگرش به تهدیدات آینده، **فصلنامه مطالعات دفاعی-استراتژیک**، ۱۱: ۴۴.
- آقامحمدی، داود و شهرآئینی، سیداسماعیل (۱۳۹۴)، شناسایی و ارزیابی اهم عوامل و شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(ص) آجا متناسب با تهدید ناهمطراز، **مطالعات دفاعی استراتژیک**، ۶۱: ۷۵-۹۸.
- امین، فرشته و میر، فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، ۸(۲): ۲۳۳-۲۵۵.
- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم و خباره، کبری (۱۳۹۵)، نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی (مورد: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، **پژوهش‌های مدیریت اجرایی**، ۸(۱۵): ۵۶-۶۳.

- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خبار، کبری و فرزانه، سمانه (۱۳۹۵)، رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری)، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (۱)۷: ۸۶-۶۳.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۲)۷: ۱۷۷-۱۵۳.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسقلی‌پور، طهمورث؛ عباس‌پور، عباس و یاراحمدزهی، محمدحسین (۱۳۹۱)، تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه‌انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط، پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۵)۵: ۴۴-۲۷.
- عباس‌پور، عباس؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ حسام‌امیری، روزبه و مرادی، کیوان (۱۳۹۳)، تبیین نقش چابکی سرمایه‌انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه بانک انصار)، فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، (۴)۲: ۲۴-۱.
- مزاری، ابراهیم (۱۳۹۲)، بررسی رابطه خودتوسعه‌ای مدیران و عملکرد آنان و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت مدیران مدارس شهر ری در سال تحصیلی ۹۱-۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- مزاری، ابراهیم (۱۳۹۳)، تبیین اندیشه سازمان خودتوسعه‌گر؛ با تأکید بر منابع انسانی خودتوسعه‌گر (خودتوسعه‌گران)، اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت، ایران، تهران.
- مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۵). تأثیرپذیری سرمایه‌انسانی از سازوکارهای روان‌شناختی-رفتاری خودتوسعه‌ای: خودنظم‌دهی، خودمدیریتی، خودرهبری و خودراهبری یادگیری، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی، (۳)۷: ۵۴-۳۹.
- مزاری، ابراهیم؛ فتح‌تبار فیروزجایی، کاظم؛ قنبرنیا، مهدی و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۴)، نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، (۲)۱۰: ۷۲-۵۹.
- 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.
- مزاری، ابراهیم؛ خبار، کبری و باده‌بان، سودابه (۱۳۹۴)، تحلیل شکاف وضعیت خودتوسعه‌ای منابع انسانی مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، ایران، بوشهر.

- موغلی، علی رضا (۱۳۸۲)، رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات یسرون.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ خباره، کبری؛ مزاری، ابراهیم و رومیانی، یونس (۱۳۹۴)، نقش واسطه‌ای سرمایه‌های انسانی، در رابطه خودرهبری کارکنان و چابکی سازمانی مدارس، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱(۴): ۵۵-۸۳.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ مزاری، ابراهیم؛ خباره، کبری و صدیقی، ایراندخت (۱۳۹۵)، تبیین نقش خودرهبری بر سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، در نوبت چاپ.
- نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سیداحسان (۱۳۸۶)، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان، فصلنامه المپیک، ۱۵(۴): ۱۱۴-۱۰۵.
- Alavi, S. & Dzuraidah, A.W. (2013). A Review on Workforce Agility. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, 5(16), 4195-4199.
- Ardelt, M. (2008). **Self-development through selflessness: The paradoxical process of growing wiser**. In H. A. Wayment & I. J. Bauer (Eds.), *Transcending self-interest: Psychological explorations of the quiet ego* (pp. 221-233). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). **MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short**. 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). **Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fryer, J.S. (1974) Labor flexibility in multiechelon dual-constraint job shops. **Management Science**, 20(7), 1073° 1080.
- Glinska, M., Carr, S. D. & Halliday, A. (2012). **Workforce Agility: An Executive Briefing. Batten Briefing Innovators. Roundtable Series**. The University of Virginia. s Darden School of Business.
- Griffin, B., Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. **Aust. J. Psychol**, 55 (2), 65-73.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**, 62(4).
- Holstein, W.K. and Berry, W.L. (1972) The labor assignment decision: an application of work flow structure information. **Management Science**, 18(7), 390° 400.
- Hopp, W. J. & Van Oyen, M. P. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination. **HE Transactions**, 56(10), 919-940.
- Kark, R. (2004). The Transformational Leader. Who is (s)he? A Feminist Perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 17(2).

- Madigan, J.C. (2016). **Self-Development and the Art of Battle Command. Operational Architecture, TRADOC Program Integration Office for Army Battle Command Systems**. Available at: [www.dodccrp.org/events/1999\\_CCRTS/pdf\\_files/track\\_3/058madig.pdf](http://www.dodccrp.org/events/1999_CCRTS/pdf_files/track_3/058madig.pdf)
- Madigan, J.C. (2016). **Self-Development and the Art of Battle Command**. Ph. D. thesis, Command and Control Research, London. Available: <https://www.google.com/search?q=Self-development>.
- McClain, J.O., Schultz, K.L. and Thomas, L.J. (2000) Management of worksharing systems. **Manufacturing and Service Operations Management**, 2(1), 49° 67.
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. **IUP Journal of Management Research**, 12(3) , 55-65.
- Narikbayeva, L.M. (2016). The Self-Development of Non-Academic Intelligence Forms in a Future Pedagogy. **IEJME— Mathematics Education**, 11(8), 2985-2994.
- Pendharker, M. (1995). **School, based conflict management**. A summary of a thesis, SSTA Research Center Report.
- Ragin-Skorecka, K. (2016). Agile Enterprise: A Human Factors Perspective. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, 26 (1), 5° 15.
- Reider, B. J. (2016). **Self-development handbook**. The Combined Arms Center, Center for Army Leadership at (913) 758-3160 or <http://usacac.army.mil/CAC/CAL>.
- Ren, S., Collins, N., Zhu, Y. (2014). Leadership self-development in China and Vietnam. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. 52, 42° 59
- RosIntan, S. M., Abdul Rahman, R., & Ariff M. D., Malik, A.B. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction among the Academic Staff. **Social and Behavioral Sciences**, 65, 885 ° 890.
- SACE (2016). **Continuing Professional Teacher Development (CPTD) Management a system to realize a more inclusive education**. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=168&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjxnoKCz7fQAhUFvhQKHc>.
- Sawhney, R. and Piper, C.J. (1999) Improving plant performance through labor flexibility: management actions that work. **Proceedings of the Decision Sciences Institute**, 1063° 1065.
- Sherehiy, B., and Karwowski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44 (3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37,445-460.
- U.S.A army/ Reider, B. J. (2016). **Self-development handbook**. The Combined Arms Center, Center for Army Leadership at (913) 758-3160 or <http://usacac.army.mil/CAC/CAL>.
- Van Oyen, M.P., Gel, E.G.S. and Hopp, W.J. (2001) Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems. **IIE Transactions**, 33, 761° 777.
- Verma, R., Agarwal, R.P. (2016). Self-development through Human Value Education. **International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)**, 4(3), 5-8.
- ZareZardeini, H. & yousefi, A. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. **International Journal of Psychological Studies**, 4(3), 48-61.