

## نقش خودرهبی و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی دولتی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

خدایار ایبلی<sup>۱</sup>، کبری خباره<sup>۲</sup>، ابراهیم مزاری<sup>۳</sup>، بیژن گرایلی<sup>۴</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودرهبی و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۰۶ نفر انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه خودرهبی و خودمدیریتی ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) با پایایی ۰/۹۴ و پرسشنامه سرمایه‌های انسانی نادری (۱۳۹۰) با پایایی ۰/۹۵ استفاده شد. نتایج نشان داد خودرهبی، خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط‌اند و خودرهبی (t=۰/۴۹) و خودمدیریتی (t=۰/۴۸) با سرمایه‌های انسانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار (p < ۰/۰۱) دارند. براساس نتایج رگرسیون گام‌به‌گام، از میان مؤلفه‌های خودمدیریتی، خودهدف‌گذاری، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی، ۳۸ درصد و از بین مؤلفه‌های خودرهبی، تمرکز بر پاداش طبیعی و راهبردهای رفتارمحور ۳۹ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌کنند. مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد خودمدیریتی با ضریب مسیر ۰/۷۵ و خودرهبی با ضریب مسیر ۰/۶۸، بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذارند.

**واژه‌های کلیدی:** خودرهبی، خودمدیریتی، سازمان‌های خدماتی دولتی، سرمایه‌های انسانی.

۱. استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: ابراهیم مزاری

E-mail: mazari.ebrahim@gmail.com

## مقدمه

سرمایه‌گذاری در کیفیت نیروی انسانی موجب بارور شدن استعدادها و ارتقای مهارت‌ها می‌شود و قابلیت تولیدی فرد را در جامعه افزون می‌سازد. از سوی دیگر، امروزه تشکیل سرمایه انسانی و تخصیص مطلوب‌تر آن، عامل مهمی در رشد اقتصادی جوامع گوناگون قلمداد می‌شود. علاوه بر این، در چند دهه اخیر، سرمایه‌گذاری انسانی و توانمندسازی مردم، به‌عنوان اولویت اصلی توسعه پیگیری شده‌اند (نادری، ۱۳۸۴: ۴۰). امروزه ویژگی اصلی مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup>، توجه به قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، ارزش سرمایه انسانی و نوآوری و ابتکارهای کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی است (شیروانی و شفیعیه، ۱۳۸۹: ۹۵). به‌دلیل تغییرات مهم این دوره، شامل ورود به عصر اقتصاد دانش‌محور و اولویت‌یافتن دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه‌های فکری (انواری رستمی و سراجی، ۲۰۰۵؛ میرکویسترا و زیج‌استرا، ۲۰۰۱)، سرمایه انسانی (خاوندکار و متقی، ۲۰۰۹؛ سی‌سارمان، سریا و ساروانان، ۲۰۰۲؛ احمدیان و قربانی، ۱۳۹۲)، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (شیروانی و شفیعیه، ۱۳۸۹)، ضرورت توجه به سرمایه‌های انسانی، دوجندان شده است. علاوه بر این، توجه به سرمایه‌های انسانی، نه تنها به عامل انسانی و توسعه آن معطوف می‌شود، بلکه پیامدهای سازمانی و اجتماعی مهمی نیز دارد. شاهد این مدعا، پژوهش احمدیان و قربانی (۱۳۹۲) در وزارت امور اقتصاد و دارایی (عملکرد سازمانی)، کریمی و فرجیان (۱۳۹۲) در بانک ملت (موفقیت شغلی)، شاه‌آبادی و صادقی (۱۳۹۳) در کشورهای منتخب عضو سازمان توسعه همکاری اسلامی (نوآوری) و... است. اهتمام به توسعه عامل انسانی، محدود به مرزهای ملی نیست؛ بلکه چنانکه سازمان ملل متحد (۱۳۹۲) تأکید کرده است، این مسئله، چالشی بین‌المللی است و دستیابی به پیشرفت هرچه بیشتر انسان، به‌عنوان یک حقیقت، نیازمند سیاستگذاری آگاهانه و روشن‌بینانه در سطح ملی و جهانی است. ایران در بخش سرمایه‌های انسانی و در حرکت به سوی توسعه دولت الکترونیک، رتبه ۱۰۰ را در میان کشورهای جهان دارد (مرکز آمار ایران، ۲۰۱۴: ۲۷). همچنین در کشورهای منتخب عضو سازمان توسعه همکاری اسلامی در سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۱، ایران در شاخص کلی سرمایه انسانی، پانزدهمین کشور بوده است (شاه‌آبادی و صادقی، ۱۳۹۳: ۱۱). بررسی بیش از ۱۶ سازمان بخش دولتی، از جمله اداره کار و امور اجتماعی نیز نشان‌دهنده رشد ضعیف مدیریت سرمایه انسانی است. مسئله اساسی این است که بسیاری از سازمان‌ها توجه اندکی به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌کنند؛ درحالی‌که توجه به سرمایه‌های انسانی در بخش دولتی - که تأمین‌کننده نیازهای اساسی جامعه است - بسیار حیاتی است (شیروانی و شفیعیه، ۱۳۸۹). وزارت تعاون، کار و رفاه

اجتماعی به‌عنوان یک سازمان دولتی، از این قاعده مستثنی نیست؛ علاوه‌براین، این وزارتخانه، توسعه منابع انسانی کشور را به‌عنوان یکی از رسالت‌های خود در نظر دارد (اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان، ۱۳۹۰: ۴) که این خود مستلزم توجه هرچه بیشتر به توسعه سرمایه‌های انسانی است. مسئله شایان توجه دیگر، راهبردهای توسعه سرمایه انسانی است که خود چالشی فراروی سازمان‌هاست. از جمله مهم‌ترین راهبردهای توسعه سرمایه‌های انسانی، آموزش و یادگیری است و سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را به آموزش و بهسازی نیروهای خود اختصاص می‌دهند. با وجود این، بسیاری از آموزش‌های سازمانی، محدود به دریافت مجموعه‌ای از علوم نظری و کاربردی ساده‌ای می‌شود که در انتقال مثبت و تأثیرگذار آن به محیط کار و فناوری شغلی، تأثیر معناداری ندارد. بسیاری از آموزش‌های سازمانی، محدود به برگزاری دوره‌هایی از پیش تعریف‌شده و مرسوم است. در نتیجه، پیامد و نتایجی که در پایان حاصل می‌شود نیز با بی‌توجهی روبه‌روست (باقری، ۱۳۹۳: ۲۱). اگرچه برنامه‌های یادگیری سازمانی هنوز مهم هستند و سازمان‌ها هزینه‌های زیادی به آموزش و یادگیری و توسعه منابع انسانی خود اختصاص می‌دهند، افراد باید به خودمدیریتی توسعه خود بپردازند و شایستگی‌های خود را به‌صورت منظم برای دستیابی اثربخش عملکرد شغلی، بروزرسانی کنند و گسترش دهند (مک‌کلی و هزلت، ۲۰۰۱). اکنون بلوغ سازمان‌ها و ظهور کارکنان استقلال طلب و خودمسئولیت‌پذیر، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند؛ رویکردهایی که خودرهبری<sup>۱</sup> و خودمدیریتی<sup>۲</sup> رفتار را ارزش تلقی کنند (ایلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۳). مجموعه آنچه گفته شد، حکایت از رویکردی نوین به مفاهیمی از جمله آموزش و یادگیری، توسعه و درنهایت، سرمایه‌های انسانی دارد. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نیز که دارای کارکنان با تحصیلات بالا (۵۱ درصد نمونه لیسانس و ۴۰ درصد فوق لیسانس و بالاتر) و متخصص (۵۴/۶ درصد) است، تمایل و توان بیشتری به استفاده از رویکردهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی در امر توسعه و بهسازی خود دارد. همچنان که مزاری (۲۰۱۴)، مزاری و مزاری (۱۳۹۳) و ایلی و مزاری (۱۳۹۲) بر آن تأکید داشته‌اند، از جمله رویکردهای نوین توسعه سرمایه‌های انسانی، رویکرد خودتوسعه‌ای<sup>۳</sup> است. از مهم‌ترین مکانیسم‌های توسعه‌ای این رویکرد، خودرهبری و خودمدیریتی است (ایلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۵۳). از این رو، همچنان که ایلی و مزاری (۱۳۹۳) و مزاری (۱۳۹۲) بر آن تأکید کرده‌اند، در توسعه افراد و طبعاً ارتقای سطح سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها می‌توان از سازوکارها و رفتارهایی از جمله خودرهبری و خودمدیریتی بهره گرفت که مناسبت بالایی با وضعیت سازمان‌های کنونی و

---

1. Self-leadership  
 2. Self-management  
 3. Self-development

کارکنان استقلال طلب و خودمسئولیت‌پذیر آنها دارد. بنابر آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. برای تحقق این هدف، ضروری است به این سؤال پاسخ داده شود که آیا خودرهبری و خودمدیریتی کارکنان بر سرمایه‌های انسانی آنان تأثیرگذار بوده است.

## پیشینه نظری

### سرمایه‌های انسانی

تئوری سرمایه انسانی در سال ۱۹۶۰ به وسیله شولتز<sup>۱</sup> مطرح و در سال ۱۹۶۴ توسط بکر<sup>۲</sup> پیگیری شد. از نظر بکر (۱۹۶۴) سرمایه انسانی به دارایی‌های فردی، ذاتی یا اکتسابی اشاره می‌کند که با افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های فرد ایجاد می‌شود (نادری، ۱۳۸۳). تئوری سرمایه انسانی بحث می‌کند که افراد با توجه به اینکه می‌خواهند بیشتر زمان، تلاش و پولشان را در آموزش، تعلیم و تجربه سرمایه‌گذاری کنند یا خیر، دست به انتخاب‌های عقلانی می‌زنند؛ یعنی کارکنان، مزایا یا زیان‌های این تصمیم‌ها یا سرمایه‌گذاری‌ها شامل هزینه‌ها و پاداش‌های بالقوه چنین سرمایه‌گذاری‌هایی را می‌سنجند. بر همین اساس، افراد با سرمایه‌گذاری بیشتر در سرمایه انسانی‌شان می‌توانند تخصص حرفه‌ای خود را توسعه دهند، بهره‌وری را در کار افزایش دهند و پاداش‌هایی را از سازمان‌ها دریافت کنند (وین، لیدن، کرامر و گراف، ۱۹۹۹). سرمایه‌های انسانی، در مدل‌های مختلفی، با ابعاد قابل تأکید متنوعی بررسی شده است (جدول ۱). سرمایه انسانی، دانش، خلاقیت، تجارب و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی کارکنان و افراد یک سازمان را شامل می‌شود (تایلز، پیک و سوفیون، ۲۰۰۷: ۵۳۲) و به ارزش افزوده‌ای اشاره دارد که توسط کارکنان، در فرایند تبدیل دانش و تجربه کالا و خدمات، برای سازمان درآمد ایجاد می‌کند. این سرمایه، به کیفیت انسان‌ها و توانایی‌های فردی می‌پردازد. همچنین به صلاحیت‌ها و قابلیت‌های تولیدی افراد که عمدتاً ناشی از سرمایه‌گذاری در آموزش آنهاست، اشاره دارد (عمادزاده، ۱۳۸۶: ۳۹). مضمون اصلی سرمایه انسانی این نکته است که سرمایه‌گذاری در زمینه نیروی انسانی، به افزایش ظرفیت‌های مولد و بهره‌وری افراد منجر می‌شود و این افزایش به دریافتی اشخاص می‌افزاید (نادری، ۱۳۸۳). به عقیده چن، زو و زی (۲۰۰۴) این سرمایه بیانگر دانش ضمنی ذهن، افکار کارکنان و منبع اساسی نوآوری و بازآفرینی یک سازمان است. مک‌گریگور، توید و پیچ (۲۰۰۴) سرمایه انسانی را اندازه و کیفیت بازار کار و نیز مجموع شایستگی‌های افراد در سازمان‌ها

1. Schultz  
2. Becker

تعریف می‌کنند. سرمایه انسانی، به قابلیت ارزش‌آفرینی دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان اطلاق می‌شود (کانگ، موریس و اسنل، ۲۰۰۷).

جدول ۱. مؤلفه‌ها و ابعاد سرمایه‌های انسانی

محققان	مؤلفه	آموزش و تحصیلات	سابقه خدمت و تجربه	دانش	مهارت	تخصص	خلاقیت و نوآوری	اطلاعات	مهارت فراشناختی	مهارت‌های عاطفی و اجتماعی
لپاک و اسنل (۱۹۹۹)					*	*				
بریکویتز (۲۰۰۱)		*			*	*	*		*	*
روسن (۲۰۰۱)					*	*				
مارکوسن و رودرفورد (۲۰۰۲)				*	*	*				
اسکاگز و یوندت (۲۰۰۴)				*	*					
سلیم و آشور (۲۰۰۷)				*	*	*			*	
ایسواتی و انشوری (۲۰۰۷)				*	*					
سویتزر و هونگ (۲۰۰۷)		*	*		*					
هسو (۲۰۰۸)				*	*					
هسو و فانگ (۲۰۰۸)				*	*					
نادری (۲۰۱۱)		*	*	*	*	*	*	*	*	*

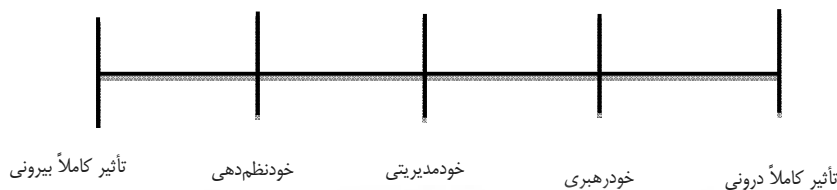
منبع: هوشیار، ۱۳۹۲: ۶۵

رویکردهای متعددی در بررسی و سنجش سرمایه‌های انسانی وجود دارد که هر یک با تأکید بر ابعاد خاصی به این امر می‌پردازند. از جمله این رویکردها می‌توان شاخص سرمایه انسانی واتسون ویت<sup>۱</sup>، مدل عملکرد سازمانی مرکز<sup>۲</sup>، مشاوره منابع انسانی، نمایش و نظارت بر سرمایه انسانی اندرو و مایو<sup>۳</sup>، مدل سیرس روبوک<sup>۴</sup> و رویکرد اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی باسی و مک‌مورر<sup>۵</sup> را نام برد (شیروانی و شفیعیه، ۱۳۸۹).

1. Watson wyatt
2. Mercer
3. Andrew Mayo
4. Sears Roebuck
5. Bassi & McMurrer

### خودرهبی و خودمدیریتی

نک و مانز (۲۰۰۱) پیوستار خودتأثیری در گستره تأثیر کاملاً بیرونی تا تأثیر کاملاً درونی را ارائه داده‌اند که در شکل ۱ آمده است. تئوری خودتأثیری<sup>۱</sup>، به‌تازگی محبوبیت زیادی یافته و برای کاربرد در سازمان‌های مدرن امروزی پتانسیل‌های بسیاری دارد (هاگتون و همکاران، ۲۰۰۰، به نقل از مزاری و خباره، ۱۳۹۳).



شکل ۱. پیوستار فرایند خودتأثیری

منبع: نیک و مانز، ۲۰۰۱، به نقل از ایبلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۰۹

در این پیوستار، خودمدیریتی، شامل مجموعه‌ای از راهبردهای طراحی شده است که به فرد کمک می‌کند رفتارهای خود را با توجه به کاهش تفاوت‌ها و انحرافات از یک استاندارد تنظیم شده خارج مدیریت کند. در راهبردهای خودمدیریتی، روشی برای ارزیابی استانداردهای آنها تعریف نشده است؛ بنابراین، درحالی که خودمدیریتی، فرایند تأثیر بر خود با تمرکز بر این مسئله است که انحرافات «چگونه» باید کاهش یابد، فلسفه فرایند تأثیر بر خود و به عبارتی، اینکه «چه چیزی» و «چرا» باید انجام شود را فراهم نمی‌کند (نک و مانز، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، مقصود و اهمیت استانداردها، به وسیله خودمدیریتی نشان داده نمی‌شود (هاگتون و همکاران، ۲۰۰۰). مکانیسم خودمدیریتی، توسعه یافته خودنظم‌دهی<sup>۲</sup> است؛ با این تفاوت که خودمدیریتی مکانیسم‌هایی را معرفی کرده است که از طریق آن، افراد می‌توانند خود را با معیارها انطباق دهند. خودرهبی، نوعی راهبرد رفتاری را پیشنهاد می‌کند که به وسیله خودمدیریتی نیز عنوان شده است. این راهبردها عبارت‌اند از: خودارزیابی، خودهدفگذاری، خودراهنمایی، خودمشاهده‌گری و خودگفت‌وگویی. علاوه بر این، دو راهبرد روان‌شناختی دیگر، از جمله تمرکز بر پاداش طبیعی و الگوهای فکری سازنده (تجسم عملکرد موفق) را معرفی می‌کند (ایبلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۱۱۹).

1. Self-influence  
2. Self-regulation

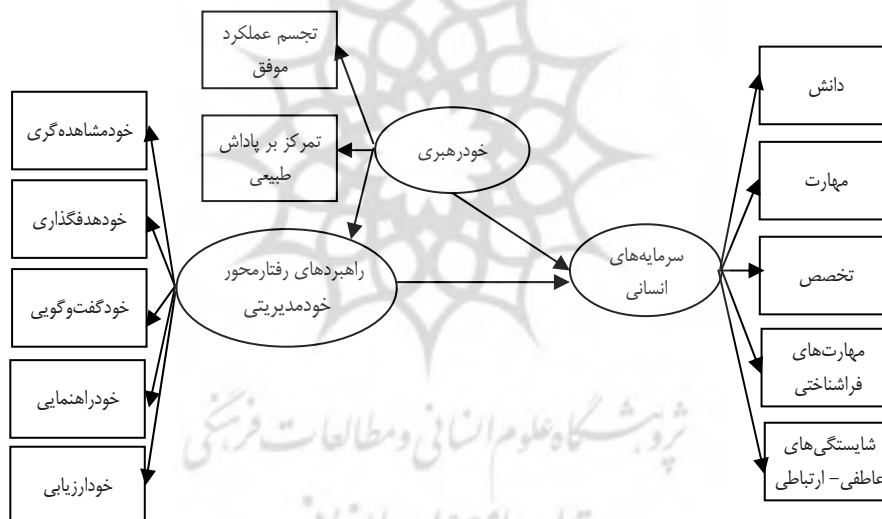
### پیشینه تجربی

پژوهش‌های انجام‌شده دربارهٔ رویکردهای نوین توسعهٔ سرمایه‌های انسانی از جمله خودتوسعه‌ای، خودمدیریتی، خودرهبی و خودراهبری یادگیری محدودند و به‌تازگی به آنها و با بلوغ سازمان‌ها و کارکنان آنها توجه شده است. مهم‌ترین ضرورت توجه به این رویکردها، تناسب بالای آنها با الزامات عصر جدید، سازمان‌های امروزی و کارکنان آنهاست. مزاری (۲۰۱۳)، پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه (۱۳۹۳)، مزاری، ایلی و شکوری بختیار (۱۳۹۳)، مزاری و ایلی (۱۳۹۳)، مزاری، ایلی، واعظی و شکوری بختیار (۲۰۱۴)، مزاری (۱۳۹۳)، مزاری و خباره (۱۳۹۳)، ایلی و همکاران (۲۰۱۴)، مزاری و مزاری (۱۳۹۳) و ایلی، پورکریمی، مزاری، خباره و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش‌های خود به تبیین رابطهٔ مثبت و معناداری بین خودتوسعه‌ای، خودرهبی و عملکرد افراد و معرفی خودرهبی و خودمدیریتی به‌عنوان مکانیسم‌های توسعه و بالندگی منابع انسانی پرداختند. همچنین نقش سرمایه‌های انسانی را بر گرایش به نوآوری سازمانی، بررسی و برنامهٔ توسعهٔ فردی را ابزاری راهبردی و در خدمت خودتوسعه‌ای معرفی کردند. کاریلو (۲۰۰۳) عنوان می‌کند تغییر فزاینده‌ای در توسعهٔ سرمایه‌های انسانی به‌سوی استفاده و تسهیل فرایند خودتوسعه‌ای - که خودرهبی جزء اصلی آن است - در محیط‌های کاری طبیعی به‌وجود آمده است. به عقیدهٔ نک و مانز (۱۹۹۶) افراد با افزایش مهارت‌های خودرهبی، پیامدهای شغلی خود را نیز افزایش می‌دهند. پراسیا، اندرسون و مانز (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند که خودرهبی با میانجی‌گری خودکارآمدی، بر نتایج عملکرد افراد از جمله اعمال خلاقانهٔ آنان تأثیرگذار است. هاگتون، نک و مانز (۲۰۰۳) نیز عنوان کردند راهبردهای خودرهبی از جملهٔ راهبردهای رفتارمحور (خودمدیریتی)، عملکرد بالایی را به‌دنبال دارد. بریج استوک (۲۰۰۸) به طراحی مدلی پرداخت که در آن، بر اهمیت خودرهبی در مدیریت مسیر شغلی و افزایش توان کاری افراد تأکید شده است. به‌عبارت دیگر، توان کاری فرد، براساس رفتارها و سازوکارهای خودرهبی توسعه می‌یابد. سیدجوآدین، حیدری و مرادی (۱۳۸۸) و اکبری، حسینی، حجازی و رضوان‌فر (۱۳۹۳) بعد فردی را یکی از جنبه‌های مهم در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی ذکر کردند. با توجه به پیشینهٔ نظری و تجربی ذکرشده، آنچه روشن است، وجود رویکردی سنتی در برخورد با سرمایه‌های انسانی و سازوکارهای توسعهٔ آن است که در آن، سازمان مسئول اتخاذ راهبردهایی در زمینهٔ توسعهٔ سرمایه‌های انسانی خود است و افراد مسئولیت اندکی دارند، اما همان‌طور که معدود پژوهش‌هایی از جمله نک و مانز (۲۰۱۳)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴) و ایلی و همکاران (۱۳۹۳) تأکید کرده‌اند، ضروری است که معماری سازمانی حوزهٔ منابع انسانی و به‌ویژه توسعهٔ منابع انسانی، از رویکرد سازمان‌محور به‌سمت رویکردی فردمحور (کارمندمحور) حرکت کند که

این شکاف در هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام‌شده درباره توسعه سرمایه‌های انسانی مورد توجه نبوده است. امروزه افراد و کارکنان، خودمسئولیت‌پذیر، خوداتکا و قائم‌به‌خود هستند و معماری سازمانی و رویکردی را مطالبه می‌کنند که در آن، خودرهبری و خودمدیریتی رفتار یک ارزش برتر تلقی شود، به آنها و تصمیم‌هایشان اعتماد و احترام بیشتری گذاشته شود و خود، مسئولیت انتخاب و اجرای اقدامات توسعه‌ای خود را برعهده بگیرند. پژوهش حاضر برای بررسی و تبیین این رویکرد انجام شده است.

### مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر، به تبیین نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی پرداخته شده است. از این‌رو، چارچوب پژوهش به شکل ۲ ترسیم و براساس آن، مدل‌های آماری تفکیک‌شده در قالب فرضیه‌های زیر بررسی شد:



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

- فرضیه اول: خودمدیریتی کارکنان، قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی آنان را دارد.  
 فرضیه دوم: خودمدیریتی کارکنان، بر سرمایه‌های انسانی آنان تأثیرگذار است.  
 فرضیه سوم: خودرهبری کارکنان، قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی آنان را دارد.  
 فرضیه چهارم: خودرهبری کارکنان، بر سرمایه‌های انسانی آنان تأثیرگذار است.



### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و روش تحلیل، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل ۱۵۰۰ نفر از کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است. برای انتخاب نمونه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه، از فرمول نمونه‌گیری کوکران با خطای ۰/۰۵ استفاده شد. براین اساس، حجم نمونه ۳۰۶ نفر شامل مدیران (۵/۹ درصد)، کارشناسان مسئول (۱۱/۸ درصد)، کارشناسان (۵۴/۶ درصد) و کارمندان (۱۸/۳ درصد) محاسبه شد و جمع‌آوری داده‌ها از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر صورت گرفت.

الف) پرسشنامه خودرهبری و خودمدیریتی: پرسشنامه خودرهبری و خودمدیریتی ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) که براساس نظرهای نگ و هاگتون (۲۰۰۲) ساخته شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۴ به‌دست آمد. همچنین ضریب آلفای مؤلفه‌های خودرهبری از جمله تمرکز بر پاداش طبیعی ۰/۸۶، تجسم عملکرد موفق ۰/۸۱، راهبردهای رفتارمحور ۰/۹۱ و مؤلفه‌های خودمدیریتی - که به آنها راهبردهای رفتارمحور خودرهبری نیز گفته می‌شود- شامل خودهدفگذاری (۰/۸۵)، خودمشاهده‌گری (۰/۸۶)، خودراهنمایی (۰/۷۰)، خودارزشیابی (۰/۷۰) و خودگفت‌وگویی (۰/۹۰) است. برای بررسی روایی ابزار، علاوه‌بر تحلیل محتوا، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که بررسی شاخص‌های برازش  $\chi^2/df=11/26$ ،  $GFI=0/96$ ،  $RMSEA=0/045$ ،  $NFI=0/99$ ،  $NNFI=99$ ،  $IFI=99$  و  $RFI=0/98$ ، تحلیل عاملی را تأیید کرد؛ بنابراین، می‌توان گفت ابزار پژوهش از روایی سازه برخوردار است.

ب) پرسشنامه سرمایه‌های انسانی: برای سنجش سرمایه‌های انسانی، از پرسشنامه نادری (۱۳۹۰) استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۵ به‌دست آمد. همچنین ضریب آلفای مهارت‌های شناختی، شامل مؤلفه‌های دانش (۰/۸۳)، مهارت (۰/۸۷) و تخصص (۰/۸۶)، مهارت‌های فراشناختی (۰/۹۲) و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی (۰/۸۲) به‌دست آمد. بررسی شاخص‌های برازش  $\chi^2/df = 2/33$ ،  $GFI = 0/92$ ،  $RMSEA = 0/067$ ،  $NFI = 0/96$ ،  $NNFI=0/97$ ،  $IFI=0/98$  و  $RFI=0/96$ ، تحلیل عاملی را تأیید کرد؛ بنابراین، می‌توان گفت این پرسشنامه نیز از روایی سازه برخوردار است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها با تمرکز بر هدف پژوهش - نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی - بیان شده است. برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای با ارزش ۳ استفاده شد. از آنجاکه نمرات حاصل بین ۱ تا ۵ است، عدد ۳ به‌عنوان میانه (۵۰ درصد نمره‌ها) برای

تعیین وضعیت متغیرها به کار رفت. نتایج نشان داد خودرهبری با مقدار تی ۱۴/۰۷۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۰، خودمدیریتی با مقدار تی ۱۵/۱۰۶ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ و سرمایه‌های انسانی با مقدار تی ۱۷/۸۳۹ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط‌اند. برای بررسی رابطه خودرهبری و سرمایه‌های انسانی (فرضیه ۱)، از آزمون همبستگی پیرسون و همچنین رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. مطابق نتایج، خودمدیریتی با ضریب همبستگی ۰/۴۸ با سرمایه‌های انسانی رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای ۰/۰۱ دارد. همچنین از میان مؤلفه‌های خودمدیریتی، خودهدفگذاری (۰/۵۸) بیشترین ارتباط را با سرمایه‌های انسانی دارد. نتایج رگرسیون نشان داد از میان مؤلفه‌های خودرهبری، خودهدفگذاری، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی با سرمایه‌های انسانی همبستگی چندگانه معنادار دارند. با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت این سه مؤلفه، ۳۸ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی

متغیرها	خود مدیریتی	خود هدفگذاری	خود مشاهده‌گری	خود راهنمایی	خود ارزشیابی	خود گفت‌وگویی
سرمایه‌های انسانی	۰/۴۸**	۰/۵۸**	۰/۴۷**	۰/۴۰**	۰/۴۷**	۰/۲۵**

\*\* معناداری سطح ۰/۰۱ \* معناداری سطح ۰/۰۵

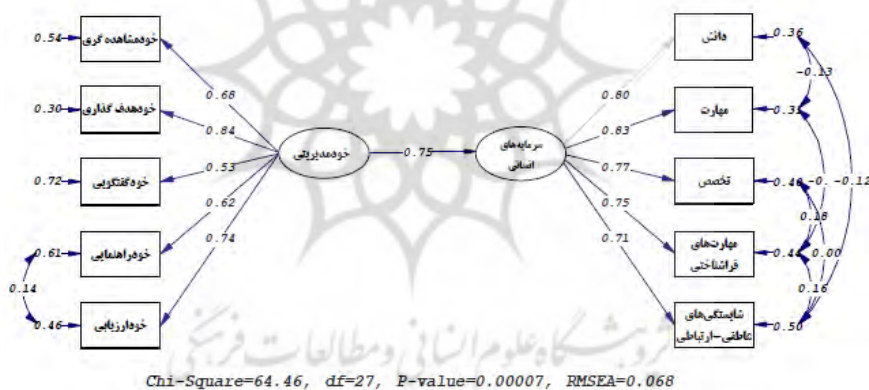
جدول ۳. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی

متغیر پیش‌بین	همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضرایب رگرسیون		
			۱	۲	۳
خودهدفگذاری	۰/۵۸	۰/۳۴	$\beta = ۰/۵۸$ $t = ۱۲/۳۶$		
خودهدفگذاری، خودمشاهده‌گری	۰/۶۱	۰/۳۷	$\beta = ۰/۴۵$ $t = ۸/۰۷$	$\beta = ۰/۲۲$ $t = ۳/۹۹$	
خودهدفگذاری، خودمشاهده‌گری، خودارزیابی	۰/۶۲	۰/۳۸	$\beta = ۰/۳۷$ $t = ۵/۹۶$	$\beta = ۰/۱۹$ $t = ۳/۴۹$	$\beta = ۰/۱۵$ $t = ۲/۵۴$

برای بررسی تأثیر خودمدیریتی کارکنان بر سرمایه‌های انسانی آنان (فرضیه ۲)، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد (شکل ۳). پس از حذف خطاهای

کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند  $\chi^2/df=2/38$ ،  $GFI=0/96$ ،  $IFI=0/98$ ،  $RMSEA=0/068$ ،  $SRMR=0/068$ ،  $NFI=0/98$  و  $AGFI=0/90$  نشان داد که مدل، برازش نسبتاً مناسبی با داده‌ها دارد. براین اساس، خودمدیریتی با ضریب مسیر  $0/75$  بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است. برای بررسی معنادار بودن روابط میان متغیرها، از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. از آنجاکه معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی شده، اگر میزان مقادیر حاصل با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مقدار آزمون  $t$  میان خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی،  $11/44$  و در سطح  $0/05$  معنادار است. سایر ارتباطات مدل نیز معنادار بوده است.

نتایج همبستگی ساده و چندگانه (فرضیه ۳) نشان داد خودرهبی با ضریب همبستگی  $0/49$  با سرمایه‌های انسانی رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای  $0/01$  دارد. همچنین از میان مؤلفه‌های خودرهبی، تمرکز بر پاداش‌های طبیعی ( $0/55$ )، بیشترین ارتباط را با سرمایه‌های انسانی داشته است.



شکل ۳. مدل‌یابی معادلات ساختاری خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی

جدول ۴. ضرایب همبستگی خودرهبی و سرمایه‌های انسانی

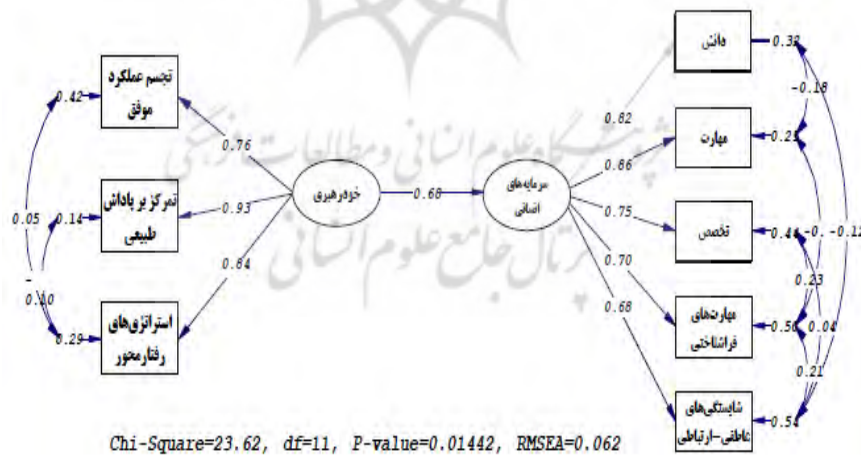
متغیرها	خود رهبری	راهبردهای رفتارمحور	تمرکز بر پاداش طبیعی	تجسم عملکرد موفق
سرمایه‌های انسانی	$0/49^{**}$	$0/48^{**}$	$0/55^{**}$	$0/45^{**}$

\*\* معناداری سطح  $0/01$  \* معناداری سطح  $0/05$

نتایج همبستگی چندگانه نشان داد، از میان مؤلفه‌های خودرهبیری، تمرکز بر پاداش‌های طبیعی و راهبردهای رفتارمحور با سرمایه‌های انسانی همبستگی چندگانه معناداری دارند. با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت این دو مؤلفه ۳۹ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌کنند. برای بررسی تأثیر خودرهبیری بر سرمایه‌های انسانی (فرضیه ۴) نیز از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد (شکل ۴). پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی ( $\chi^2/df=2/14$ ،  $GFI=0/96$ ،  $IFI=0/99$ ،  $RMSEA=0/062$ ،  $SRMR=0/041$ ،  $NFI=0/98$  و  $AGFI=0/92$ ) نشان داد که مدل برازش نسبتاً مناسبی با داده‌ها دارد (شکل ۴). براین اساس، خودرهبیری با ضریب مسیر  $0/68$  بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است. مقدار آزمون  $t$  میان خودرهبیری و سرمایه‌های انسانی،  $10/70$  است که در سطح  $0/05$  معنادار است.

جدول ۵. نتایج رگرسیون گام به گام خودرهبیری و سرمایه‌های انسانی

ضرایب رگرسیون		ضریب تعیین ( $R^2$ )	همبستگی چندگانه ( $R$ )	شاخص‌های آماری متغیر پیش‌بین
۲	۱			
	$\beta = 0/57$ $t = 11/94$	$0/32$	$0/57$	تمرکز بر پاداش طبیعی
$\beta = 0/33$ $t = 5/51$	$\beta = 0/34$ $t = 5/65$	$0/39$	$0/62$	تمرکز بر پاداش طبیعی، راهبردهای رفتارمحور



شکل ۴. مدلیابی معادلات ساختاری خودرهبیری و سرمایه‌های انسانی

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور تبیین نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. یافته‌های حاضر، با پژوهش‌های ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، کاریلو (۲۰۰۳)، مزاری، ایبلی و شکوری بختیار (۲۰۱۴)، ایبلی، پورکریمی، مزاری، خباره و همکاران (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲)، مزاری و خباره (۱۳۹۳)، نک و مانز (۱۹۹۶)، پرایسا، اندرسون و مانز (۱۹۹۸) و هاگتون، نک و مانز (۲۰۰۳) هم‌راستا است.

نتایج نشان داد خودرهبری، خودمدیریتی و سرمایه‌های انسانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط است. توجه مداوم به ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت کارکنان، بهبود مهارت‌های فراشناختی آنان و تقویت شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی، تلاشی برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان است، اما همان‌طور که ایبلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۳)، نک و مانز (۲۰۰۱)، داکیلویت و پینچوک (۲۰۱۰) بر آن تأکید دارند، کارکنان سازمان‌های امروزی، در فرایندهای توسعه و بالندگی خود استقلال و خودگردانی بیشتری طلب می‌کنند. از این‌رو، توسعه سرمایه‌های انسانی از مسیر سازوکارهایی مانند خودرهبری و خودمدیریتی، مناسب‌تر است. سازمان‌های امروزی و کارکنان خودراهبر آنان دارد. همان‌طور که نک و مانز (۱۹۹۶)، پراسیا و اندرسون و مانز (۱۹۹۸)، هاگتون و همکاران (۲۰۰۳)، مزاری (۲۰۱۳)، مزاری، ایبلی و شکوری بختیار (۲۰۱۴) و ایبلی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان کرده‌اند، خودرهبری، خودمدیریتی و در سطحی کلان‌تر رویکرد خودتوسعه‌ای، بر عملکرد شغلی، سازمانی و مدیریتی افراد تأثیرگذار است. نتایج همبستگی نشان داد خودرهبری و خودمدیریتی، با سرمایه‌های انسانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارند. همچنین خودهدفگذاری و خودگفت‌وگویی، از میان مؤلفه‌های خودمدیریتی بیشترین ارتباط را با سرمایه‌های انسانی دارد. بر این اساس، می‌توان گفت هنگامی که تصورات خودکارآمدی و گفت‌وگوهای مثبت به یک اقدام عملی مبتنی بر هدف تبدیل شود، به نتایجی منجر می‌شود که ارتقای سرمایه‌های انسانی را به همراه خواهد داشت؛ کمالینکه بسیاری از افراد، راهبرد خودگفت‌وگویی را به کار می‌گیرند، اما برای تحقق آن اقدامی هدفمند انجام نمی‌دهند. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد از میان مؤلفه‌های خودمدیریتی، خودهدفگذاری، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی و از بین مؤلفه‌های خودرهبری، تمرکز بر پاداش طبیعی و راهبردهای رفتارمحور، قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی را دارند. همان‌طور که گفته شد، در مسیر ارتقای سرمایه‌های انسانی، اقدامات عملی نسبت به راهبردهای روان‌شناختی از اهمیت بیشتری برخوردارند. کارکنان با خودهدفگذاری و مشاهده و ارزیابی خود در مسیر تحقق این اهداف، موجب توسعه سرمایه‌های انسانی خود خواهند شد. مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان

داد خودمدیریتی و خودرهبری، بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است. براین اساس، توجه فرایندمحور و نتیجه‌محور به خودمدیریتی و خودرهبری را می‌توان راهبردهایی نوین در توسعه سرمایه‌های انسانی در نظر گرفت. براساس نتایج حاضر، پیشنهادهای کاربردی زیر خواهد توانست در بهبود و ارتقای متغیرهای پژوهش جامعه هدف، مؤثر واقع شود.

- با توجه به اینکه متغیرهای حوزه علوم انسانی نیازمند بهبود و ارتقای مداوم‌اند، توجه هرچه بیشتر به متغیرهای پژوهش، موجب تبدیل آنها به مزیت‌های رقابتی سازمان خواهد شد. به عبارت دیگر، منابع انسانی که مسئولیت فرایند توسعه و تعالی خود را برعهده می‌گیرند، زمینه‌ساز توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی سازمان می‌شوند. براین اساس، شیب‌دار کردن معماری سازمانی حوزه منابع انسانی و نظام‌های پرسنلی، به گونه‌ای که ضمن شناسایی و توجه به رفتارهای مبتنی بر فرد، بستر مناسب‌تری برای تحقق این رفتارها فراهم کند، پیشنهادی راهبردی به‌شمار می‌رود. در این زمینه، استفاده از تجارب سازمان‌های پیشرو و توجه به الگوهای موفق ضرورت دارد.
- هدف‌مداری، ضرورت هر تلاش موفقیت‌آمیزی است و هنگامی که کارکنان با خودهدف‌گذاری، به افعال و افکار فردی و سازمانی مبتنی بر یک هدف مشخص، صریح و ازپیش تعیین شده می‌پردازند، به شکل مؤثرتری به اهداف دست می‌یابند. در مسیر رسیدن به این اهداف، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی به منظور کاهش انحراف از معیارها و شاخص‌ها به کار گرفته می‌شوند. از طرفی، هدف‌گذاری و مدیریت خود بر مبنای هدف، یک مهارت و توانمندی است که فرد با تکرار، تمرین و ممارست به آن نائل می‌شود. از این‌رو، کارکنان باید به گونه‌ای در معرض آموزش قرار بگیرند که هدف‌مداری، خودهدف‌گذاری، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی، یک رویکرد و نوع بودن برای آنها تلقی شود تا از پراکنده‌کاری‌ها و تلاش‌های جزیره‌ای آنان - که ممکن است ناظر بر هدف خاصی نباشد - جلوگیری و بر اثربخشی رفتارشان افزوده شود. مجموعه این راهبردهای متکی به خود، خودمدیریتی کارکنان را محقق خواهد ساخت.
- در سطح روان‌شناختی بالاتر، در صورتی که کارکنان، شغل خود را معنادار بیابند و از انجام دادن آن احساس خوبی داشته باشند، به طور ضمنی از راهبردهای خودرهبری از جمله تمرکز بر پاداش طبیعی استفاده بیشتری خواهند کرد. علاوه بر این، راهبردهای خودرهبری، نوعی تفکر و الگوی فکری را معرفی می‌کنند که همان الگوهای فکری سازنده و به عبارت دیگر، تجسم عملکرد موفق است که این تصورات، خودانگیزشی و خودانگیزختگی لازم را برای مداومت و پیگیری امور تا دستیابی به هدف را در آنان تقویت خواهد کرد. ضروری

است که در سازمان‌ها، مشاغل به‌گونه‌ای تعریف شوند و شاغلان به‌گونه‌ای انتخاب شوند که در نهایت، فرد شغل خود را معنادار بیابد و آن را زمینه‌ای برای توسعه و تعالی خود قلمداد کند. همچنین مسیر پیشرفت شغلی باید در سازمان مشخص و قابل برنامه‌ریزی باشد؛ چراکه فراهم‌بودن این شرایط، خود بستری برای به‌کارگیری راهبردهای خودرهبی تمرکز بر پاداش طبیعی و تجسم عملکرد موفق خواهد شد و فرد خواهد توانست ضمن التذاذ از شغل فعلی، عملکرد موفق‌تری را در آینده در ذهن خود تجسم کند و در مسیر تحقق آن، به خودمدیریتی افعال و افکار خود بپردازد.

- خودمدیریتی نیز ناظر بر راهبردهایی از جمله خودهدفگذاری، خودراهنمایی، خودمشاهده‌گری و خودارزیابی است و فرد به‌صورت عملیاتی، با ارتقای خودآگاهی و با استفاده از این راهبردها، اهداف کوتاه‌مدت و مقاصد راهبردی خود را محقق خواهد ساخت؛ چراکه خودرهبی و خودمدیریتی، ناظر بر تصمیم‌های حال و آینده است.
- خودرهبی و خودمدیریتی، با تحقق توسعه فردی در جنبه‌های شناختی، فراشناختی و عاطفی - ارتباطی سبب می‌شوند که فرد، با تسلط و توانمندی بیشتری در مواجهه با موقعیت‌های فردی، شغلی و سازمانی رفتار کند. هنگامی که منابع انسانی سازمان، آراسته به چنین صفاتی باشند، زمینه توسعه و تعالی پایدار خود و در نتیجه، توسعه پایدار و فزاینده سازمانشان را فراهم خواهند کرد. براین اساس، توجه به هر سه جنبه شناختی، فراشناختی و عاطفی - ارتباطی کارکنان سازمان، در آموزش‌ها، کارگاه‌ها و فرصت‌های توسعه‌ای ضروری است.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی به شرح زیر روبه‌رو بود که توجه به آنها، نه تنها به استفاده مؤثرتر از نتایج و پیشنهادهای آن کمک می‌کند، بلکه انجام‌دادن پژوهش‌های اثربخش‌تر و کارآمدتری را میسر می‌سازد:

- پژوهش حاضر، از رویکرد کمی و آزمون‌های این حوزه استفاده کرده است. برای فهم بهتر متغیرها و چرایی و چگونگی روابط، استفاده از رویکردهای کیفی و آمیخته، به نتایج دقیق‌تری خواهد انجامید.
- در پژوهش حاضر، از میان ابزارهای مختلف تحقیق، فقط از پرسشنامه استفاده شده است. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی، از دیگر روش‌ها از جمله مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شود.
- از میان سازمان‌های خدماتی دولتی، جامعه پژوهش به یک سازمان پرداخته است. انجام‌دادن پژوهش‌های مشابه در دیگر سازمان‌های دولتی، به نتایج جامع‌تری منجر خواهد شد.

- ادبیات درباره راهبردها و روش‌های مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی، از جمله خودرهبری و خودمدیریتی، در توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی بسیار اندک است و این امر، پیاده‌سازی دقیق آنها را دشوار می‌سازد. تفاوت‌های فردی و سازمانی نیز این محدودیت را دوچندان می‌سازد که پیشنهادهای کاربردی پژوهش حاضر، با این مشکل مواجه بوده است.

## References

- Abili, K. & Mazari, E. (2014). *Human resource development (Emphazing on self-development, self-leadership and self-management)*. Tehran: Omid publication. (in Persian)
- Abili, K., Mazari, E., Khabare, K., Maleki, M., Explanation role of employees's human capital of higher education centers on their tendency to organizational innovation (Case: University of Birjand). *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, In press. (in Persian)
- Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., et al. (2014). Explanation the role of self-development of principle schools on improvement their performance (Case: principle schools of Ray-City). *Education and Evaluation Quarterly*, 7(26): 103-124. (in Persian)
- Ahmadian, M. & Ghorbani, R. (2013). The relationship between intellectual capital and organizational performance: The Case of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Economic Journal*, 13(11-12): 111-130. (In Persian)
- Akbari, M., Hosseyni, S. M., Hejazi, S.U., Rezvanfar, A. (2014). Analysis mechanisms to improve the human resources: The members of the faculty of agriculture. *Public Administration*, 6(1): 25-44. (in Persian)
- Anvari Rostami, A.A. & Seraji, H. (2005). Assessment and review of the relationship between intellectual capital and intellectual capital Tehran Stock Exchange market value of companies. *Journal of Accounting and Auditing Reviews, School of Management of University of Tehran*, 12(39): 49-62. (in Persian)
- Asghari, M. (2007). *A study on the relationship between computer experience and social skills, self-efficacy blind students*. Dissertation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. (in Persian)



- Bagheri, A. (2014). Network management, organizational learning, information systems and human capital development. *Journal of Management Education Law*, 78(25): 40-19. (in Persian)
- Bridgstock, R. (2008). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1): 31-44.
- Carrillo, J. (2003). A note on Knowledge-based Development. *Center for Knowledge Systems, Technologic de Monterrey*, 1: 1-5.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*. 5(1): 195-212.
- Davenport, H.W., De Long, B. C. (1998). Successful knowledge management project. *Sloan Management Review*, 39 (2): 203-218.
- Emadzadeh, M. (2007). *Economics of Education*. Esfahan: Jehade Daneshgahi. (in Persian)
- General Directorate of Cooperatives, Labour and Social Welfare in Isfahan (2011). *Service description*. 40-1. (in Persian)
- Haji Karimi, A.A., Farajian, M. (2008). Human, social and emotional capital management with effective approach to career success: A Case Study of Bank Mellat. *Public Administration*, 1(1): 51-66. (in Persian)
- Hatami gharvosi, J. (2012). *Relationship between teachers human capital and academic achievement of students in the high school in the sahneh city*. M.A thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University Tehran. (in Persian)
- Hooshyar, N. (2013). *Investigation of the Relationship between Principals' Human Capital and Performance in Marvdasht City in the Academic Year 2012-2013*. M.A. Thesis, Tehran, University of Tehran. (in Persian)
- Houghton, J.D., Neck, C.P. and Manz, C.C. (2003). *Self-leadership and super leadership: the heart and art of facilitating shared leadership*. in Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds). *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 123-40.
- Houghton, J.F., Bonham, C., Foti, R.J., Madigan, R.M., et al. (2000). The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. *Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of*

*the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management, 1-77.*

- Kang, S. C., Morris, S. & Snell, S. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32(1): 236-57.
- Khavndkar, E., Motaghi, A. (2009). *Intellectual capital, management development and assessment models*. Tehran: Iran Industrial Research and Training Center. (in Persian)
- Mazari, E. & Abili, Kh. (2014). Role of self-development skills in improving classic management functions and performance Indexes of school administrators. *First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences*, Rasht. (in Persian)
- Mazari, E. & Mazari, M. (2014). A comprehensive self-development model of leaders and managers in organizations (With an emphasis on individual factors, and organizational). *First International Symposium of Management Sciences*, Iran, Tehran. (in Persian)
- Mazari, E. (2014). Explaining the idea of self-developer organizations, with emphasis on human resource self-developers (self-developers). *First International Symposium of Management Sciences*, Iran, Tehran. (in Persian)
- Mazari, E., Abili, Kh. & Shakouri Bakhtiar, M. (2014). Explanation the Role of Self-Development Skills in Improving Classic Management Functions and Performance Indexes of School Administrators. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 1(40): 258–269. (in Persian)
- Mazari, E., Abili, Kh., Pourkarimi, J. & Khabare, K. (2014). Analysis Condition of Self-Development Qualities of School Principals (Based on Successful Managers' Self-Development Model). *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(1): 2050-2060.
- Mazari, E., Abili, Kh., Vaezi, M. & Shakouri Bakhtiar, M. (2014). Human resources development with Design and Implementation Strategic Tool (Grounded Theory). *Journal of Middle East Applied Science and Technology (JMEAST)*, 11(1): 61–66.
- Mazari, E. (2013). *A study on the relationship between self-development qualities and performance of school principals of Ray city* (suggestion for improvement), M.A thesis, University of Tehran. (in Persian)

- McCauley, C. D. & Hezlett, S. A. (2001). Individual Development in the Workplace. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 1: 313-336.
- Mc-Gregor, J., Tweed, D. & Pech, R. (2004). Human Capital in the New Economy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1): 153-164.
- Meer-Kooistra, J. V. D. & Zijlstra, S. (2001). Reporting on Intellectual Capital. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 456-476.
- Naderi, A. (2004). *Economics of Education*. Tehran: Yasturoon. (in Persian)
- Naderi, A. (2005). Knowledge economy as the new model development and evaluation of knowledge economy. *Journal of Business Research Letter*, (35): 1-28. (in Persian)
- Naderi, A. (2011). *Model for the measurement of human capital in organizations*. Tehran, University of Tehran. (in Persian)
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2001). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 445-467.
- Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K. & Farzaneh, S., The study on the relationship between self-development meta-qualities, Knowledge and basic information and performance of manager (Case: principle schools of Ray-City). *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, In press. (in Persian)
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 38-522.
- Sayed Javadin, S. R., Heydari, H. & Shahbaz Moradi, C. (2009). Factors contributing to the empowerment of human resources services: The case of the banking system. *Public Administration*, 1(2): 75-88. (in Persian)
- Seetharaman, A., Sooria, H. H. B. Z. & A. S. Saravanan (2002). Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy, *Journal of Intellectual Capital*, 3(2):128-148.
- Shahabad, A. & Sadeghi, H. (2014). The impact of human capital on innovation selected countries Organization of Islamic Cooperation. *Quarterly business survey*, 18(70): 1-22. (in Persian)

- Shirvani, A.R. & Shafieh, M. (2010). Review and assess the maturity level of human capital management in public sector organizations in Isfahan. *Productivity Management*, 14(15): 77-114. (in Persian)
- Statistical Center of Iran (2014). Factors affecting national and international digital divide and ways to reduce it. *Address cross-Journal Statistics*, 2(5): 1-56. (in Persian)
- Tayles, M., Pike, R. H. & Sofion, S. (2007). Intellectual capital management accounting practices and corporate performance perception of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4): 522-48.
- United Nations (2013). *United Nations development programme*. U.N. publishing.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5): 577-595.

