



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

## نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی (مورد: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

جواد پور کریمی\*

ابراهیم مزاری\*\*

کبری خباره\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۲۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه پژوهش کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تعداد ۱۵۰۰ نفر بوده که حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۰۶ نفر انتخاب شد. پایایی داده‌ها برای یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی به ترتیب با آلفای ۰/۹۳ و ۰/۹۵ محاسبه شد. روایی محتوا و سازه نیز با استفاده از معادلات ساختاری بررسی و تأیید گردید. نتایج نشان داد، یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی کارکنان با ضریب ۰/۶۵ با هم همبستگی دارند. مدل‌یابی معادلات ساختاری یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی، با شاخص‌های برازش تأیید شده نشان داد یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی به میزان ۰/۷۵ تأثیرگذار است. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد، از میان مؤلفه‌های یادگیری خودراهبر، انتخاب استراتژی‌های یادگیری، شناسایی منابع یادگیری و خودنیازسنجی یادگیری ۴۱ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری خودراهبر، سرمایه‌های انسانی، سازمان‌های دولتی

---

\*استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران - تهران - ایران (Email: jpkarimi@gmail.com)

\*\*نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه تهران - تهران - ایران  
(Email: mazari.ebrahim@gmail.com)

\*\*\*دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی - تهران - ایران  
(Email: khabare.k@gmail.com)

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید بیشتری می‌کنند زیرا سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار، یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی و اساسی ارتقاء بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمان‌هاست و سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگه‌داشت و به‌کارگیری نیروهای دانش‌گر<sup>۱</sup> و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد (بارون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). نظریه سرمایه‌گذاری انسانی دیدگاه سنتی در مورد افراد را که آن‌ها را به مثابه نیروی کار می‌دید را گسترش داد و آن‌ها را به عنوان سرمایه‌های یک سازمان که می‌توانند ارزش افزوده و دستاوردهای اقتصادی زیادی برای افراد و جامعه داشته باشند، به رسمیت شناخت (کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۹). دیدگاه‌های نوین سرمایه‌گذاری انسانی، در سطح خرد شامل دیدگاه اقتصاد کسب و کار، دیدگاه مدیریتی، دیدگاه منبع، دیدگاه خالق ارزش‌های بازار، دیدگاه سرمایه‌های فکری، دیدگاه مدیریت دانش و در سطح کلان شامل دیدگاه دانش‌بنیان، دیدگاه بروکراتیک و غیره می‌باشد (اییر جاسف و آیبیی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) که هر یک از زاویه و منظر خاصی به تشریح آن پرداخته‌اند.

محققان مدیریت منابع انسانی راهبردی، با اتکاء بر دیدگاه مبتنی بر منابع، سرمایه انسانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار شناسایی کرده‌اند و از مدیریت بهتر منابع انسانی برای افزایش ارزش سرمایه انسانی حمایت می‌کنند (یانددت، سابرمانیام و سل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). مارموسو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) عنوان کرده‌اند که سرمایه انسانی به فرایندهایی که با کارآموزی، آموزش و دیگر فعالیت‌ها به منظور افزایش سطح دانش، مهارت، توانایی‌ها، ارزش‌ها و منزلت اجتماعی یک کارمند که منجر به رضایت شغلی و عملکرد می‌شود، مرتبط است. سرمایه انسانی شامل سرمایه‌گذاری در آموزش افراد است چرا که توانایی‌های فردی را می‌توان از طریق آموزش افزایش داد و این امر می‌تواند تغییرات مؤثری بر عملکرد شغلی افراد داشته باشد (اییر جاسف و آیبیی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). سرمایه انسانی به‌طور خاص نشان‌دهنده ذخیره فردی دانش نهفته در توانایی جمعی سازمان برای به

---

1-Knowledge worker

2-Baron

3- Kim

4- Iyere Joseph, Stan Aibieyi

5-Yondt, Subermaniam&Sell

6- Marimuthu et al

7- Iyere Joseph, Stan Aibieyi

دست آوردن بهترین راه‌حل از هر کدام از کارمندان است. این سرمایه به عنوان مجموع مهارت‌ها، تجارب، توانایی‌ها و دانش ضمنی افراد تعریف می‌شود (قنادان، ۲۰۰۷: ۱۷۹). وستفالن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، سرمایه انسانی را در یک بافت اقتصادی، یکی از عوامل تولید تعریف نموده است. کودناک<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، سرمایه انسانی را توصیف مهارت‌ها و دانش‌هایی که سبب می‌شود افراد خروجی‌های ارزشمندی از جمله نوآوری و بهره‌وری در عملکرد شغلی خود داشته باشند. ریفان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) سرمایه انسانی را به عنوان موجودی موجودی دانش و مهارت نهادینه شده در کارکنان به عنوان نتیجه آموزش و کارآموزی می‌دانند که بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. پاپادیمیتریو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز عنوان نموده‌اند که سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری بر دانش و مهارت‌هایی است که سبب می‌شود افراد به نوآوران و رهبران تبدیل شوند. پین‌یاکیت<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، سرمایه انسانی را عامل نامحسوس تولید دانسته‌اند که هوش انسانی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی را به ارمغان می‌آورد که در تولید و ارائه کالا و خدمات را به ارمغان می‌آورد.

خواه مسئله سرمایه انسانی از دیدگاه اقتصاددانان نگرینسته شود و خواه از منظر صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی، اهمیت و ضرورت این مهم در سازمان‌های امروزی غیر قابل انکار بوده و نیازمند سرمایه‌گذاری‌های وسیع در این زمینه است. بیکر (۲۰۱۱) نیز آموزش، کارآموزی و خدمات پزشکی و سلامت را سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی دانسته است. صنوبری (۲۰۰۹) نیز سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی را به کمک ابزارهایی چون آموزش، کارآموزی یا فعالیت‌هایی که بازده آتی فرد را از طریق افزایش درآمد مادام‌العمرش بالا می‌برد، ممکن دانسته است (صنوبری، ۲۰۰۹: ۱۲۰). از طرفی، امروزه اهمیت و ضرورت مقوله آموزش و یادگیری در سازمان‌ها نیز روشن است. بیشتر سازمان‌ها با برگزاری دوره‌های آموزشی رسمی و معمول فراوان به دنبال توسعه و بهبود دانش، مهارت و شایستگی‌های مدیران و کارکنان خود هستند (باقری، ۲۰۱۴: ۱۹). نیل به اثربخشی در کار نیازمند یادگیری در لحظه است. به عبارت دیگر، یادگیری همانند یک فرایند مادام‌العمر، به چالشی دائمی تبدیل شده است (مارکوارت<sup>۶</sup> / زالی، ۲۰۰۶). با

---

1- Westphalen  
 2- Koednok  
 3- Rephann et al  
 4- Papadimitriou  
 5- Enyekit et al  
 6- Markoart

این وجود، 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 تعریف شده و مرسوم است. در نتیجه، پیامد و نتایجی که در پایان حاصل می‌شود نیز با بی‌توجهی رو به رو است. از این رو توسعه و بهبود توانایی یادگیری کارکنان نیازمند اقدامات بنیادی و اساسی است (باقری، ۲۰۱۴: ۲۱).

برنامه‌های یادگیری اگر چه هنوز مهم هستند، اما یک شخص باید به خودمدیریتی<sup>۱</sup> توسعه خود بپردازد و شایستگی‌های خود را به صورت منظم در جهت دستیابی اثربخش عملکرد شغلی به‌روز رسانی نموده و گسترش دهد (مک‌کلی و هزلت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بر این اساس، مسئله از آن جا آغاز می‌گردد که سازمان‌های امروزی نیازمند بازتعریف نظام آموزش و یادگیری خود هستند. زیرا همان‌طور که الینجر (۲۰۰۴) بر آن تأکید نموده است، امروزه یادگیرندگان به‌طور فزاینده‌ای با این چالش مواجه‌اند که باید مسئولیت‌پذیری بیشتری برای یادگیری و توسعه خودشان در کارهای سازمانی بر عهده بگیرند (الینجر، ۲۰۰۴: ۱۵۸) علاوه بر این، اصالت تخصص نسبی حاکم بر سازمان‌ها و اثربخشی رویکردهای آموزشی فردی، ضرورت معرفی مکانیزم‌های مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی کارکنان را در فرایند آموزش دوچندان نموده است (ابیلی و مزاری، ۲۰۱۴: ۱۳۰) که این امر، مفاهیم جدید در آموزش و یادگیری از جمله یادگیری خودراهبر را معرفی نموده است. خودراهبری یادگیری ارتباط خاصی با موقعیت‌های پیچیده امروزی که رهبران و مدیران باید برای یادگیری مسئولیت فردی را در نظر بگیرند، دارد (توبین، ۲۰۰۰). یادگیری خودراهبر برای سازمان‌ها حائز اهمیت است تا یادگیرندگان خودراهبر، به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید را به‌طور اثربخش‌تر و سریع‌تر از دیگر کارکنان به‌کار گیرند، اشتباهات هزینه‌بر کمتری را مرتکب شوند و منابع سازمانی را حفظ نمایند (داکیولیت و پینچوک، ۲۰۱۰: ۱).

مزاری (۲۰۱۴ الف) و مزاری و مزاری (۲۰۱۴) عنوان داشته‌اند که می‌توان یادگیری خودراهبر (خودراهبری یادگیری)<sup>۳</sup> را از یک ویژگی روان‌شناختی به سوی یک نظام نهادی و سازمانی توسعه‌ای حرکت داد. چراکه اکنون افراد مایل‌اند خود، مدیر و رهبر

---

1- Self-Management  
 2- McClellan & Hezlet  
 3- Self-directed learning

فرایند یادگیری خود باشند و تمایل به خودگردانی<sup>۱</sup> و استقلال طلبی در فرایند یادگیری را مطالبه می‌نمایند که این مهم، ضرورت توجه به روش‌ها و رویکردهای مبتنی بر فرد- از جمله یادگیری خودراهبر- را بیشتر نموده است. نهایتاً، اکنون بلوغ سازمان‌ها و ظهور کارکنان استقلال طلب و خودمسئولیت‌پذیر<sup>۲</sup>، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند؛ رویکردهایی که خودرهبری<sup>۳</sup> و خودمدیریتی رفتار را یک ارزش تلقی نموده و در تلاش‌اند فرهنگی را در سازمان نهادینه سازند که یکایک افراد سازمان بتوانند بر اساس یک رسالت<sup>۴</sup> و چشم‌انداز<sup>۵</sup> توسعه‌ی فردی- سازمانی، به توسعه و توانمندسازی<sup>۶</sup> خود بپردازند (ایبلی و مزاری، ۲۰۱۴: ۱۳). توسعه منابع انسانی<sup>۷</sup>، هر چند جنبه‌های مختلفی را پوشش می‌دهد شامل اکتساب خواسته‌های خودهدایت شده دانش نیز می‌باشد (داکیولیت و پینچوک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰: ۲) که مجموعه آن‌چه عنوان شد حکایت از رویکردی نوین به مفاهیمی از جمله توسعه، آموزش و یادگیری دارد. رویکردی که ناظر بر مسئولیت‌پذیری هر چه بیشتر فرد در امر یادگیری و توسعه خودش بوده و از آن به خودراهبری در یادگیری یاد می‌شود.

توبین<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) بین چهار نوع یادگیری ممکن در سازمان تفاوت قائل شده است: یادگیری دیگرراهبر مستقل<sup>۱۰</sup>، یادگیری خودراهبر مستقل<sup>۱۱</sup>، یادگیری دیگرراهبر وابسته<sup>۱۲</sup> و یادگیری خودراهبر وابسته<sup>۱۳</sup> (جدول ۱). از میان انواع یادگیری ذکر شده، هم‌چنان که رابرسون (۲۰۰۵)<sup>۱۴</sup> و توبین (۲۰۰۰)<sup>۱۵</sup> عنوان نموده‌اند، یکی از مفاهیم انواع یادگیری، یادگیری خودراهبر (خودراهبری یادگیری) است. در دهه اخیر، محققان

- 
- 1-Atunomy
  - 2-Self-responsiple
  - 3-Self-leadership
  - 4-Mission
  - 5-Vision
  - 6-Empowerment
  - 7-Human Resource development
  - 8-Daciulyite&Pinchuck
  - 9-Tobin
  - 10-Independent other-directed learning
  - 11-Independent self-directed learning
  - 12-Dependent other-directed learning
  - 13-Dependent self-directed learning
  - 14-Roberson
  - 15-Tobin

اهمیت زیادی برای خودراهبری یادگیری قائل شده‌اند (گاروان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ الینجر، ۲۰۰۴؛ ۲۰۰۴؛ توبین، ۲۰۰۰).

جدول ۱: یادگیری در سازمان (توبین ۲۰۰۰ به نقل از داکویلیت و پینچوک، ۲۰۱۰: ۳).

	یادگیری دیگر راهبر (یادگیری هدایت شده توسط دیگران)	یادگیری خودراهبر
مستقل	ربع سوم: سازمان موضوعات، روش‌ها و مواد مطالعه و یادگیری را انتخاب می‌کند. هر کارمندی می‌تواند روش‌های با اولویت‌تر و قابل زمان‌بندی‌تر را از روش‌های ممکن انتخاب کند. در پایان فرایند تدریس، کارکنان مجبورند دانش محتوایی موضوعات را نشان دهند.	ربع چهارم: هر کارمندی موضوعات، روش‌ها و مواد مطالعه و یادگیری خود را انتخاب می‌کند. کارکنان خودشان مسئول آن‌چه که یاد می‌گیرند هستند.
وابسته	ربع دوم: سازمان موضوعات، روش‌ها و مواد مطالعه را انتخاب می‌کند و آموزش‌ها را فراهم می‌کند. در پایان فرایند تدریس از کارکنان امتحان به عمل می‌آید.	ربع اول: هر کارمندی موضوعات مطالعه و یادگیری را انتخاب می‌کند اما وابسته به زمان‌بندی و روش‌های تعریف شده از جانب سازمانش است.

جنبه‌های مختلفی از یادگیری خودراهبر در مدیریت منابع انسانی، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و آندراگوژی مورد تأکید قرار گرفته است (داکویلیت و پینچوک، ۲۰۱۰: ۱). بعضی از نویسندگان (گراو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ توبین، ۲۰۰۰؛ جاک ایوسین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) بر ویژگی‌های ویژگی‌های فردی خودهدایتی یادگیری تأکید نموده‌اند در حالی که دیگران (سونگ و هیل، ۲۰۰۷)<sup>۴</sup> بر اهمیت فرایندها یا زمینه‌ها تأکید نموده‌اند. ارائه یک تعریف مشخص از یادگیری خودراهبر دشوار است چرا که این مفهوم از جنبه‌های مختلفی از جمله جامعه‌شناسی، پداگوژیک و روان‌شناسی نیز قابل تحلیل است (پانتون و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۵</sup>.

1-Garvan  
2-Grow  
3-Juceviciene  
4-Song & Hill  
5-Ponton et al

یادگیری خودراهبر، روح تغییر خود در وضعیتی است که فرد به آن تغییر آگاهی دارد و فرایند آن را درک می‌کند. یک موقعیت یادگیری خودراهبر زمانی اتفاق می‌افتد که یادگیرندگان، اهداف یادگیری و ابزار یادگیری‌شان را مدیریت می‌کنند. این امر نشان‌دهنده تفاوت یادگیری خودراهبر با یادگیری‌های رسمی و غیررسمی است که در یادگیری رسمی سازمان هر دو جنبه (اهداف و ابزار یادگیری) را مدیریت می‌کند و یادگیری غیررسمی که یادگیرنده اهداف یادگیری و سازمان ابزار یادگیری را مدیریت می‌کند (بایوتازیس، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup> چانگ (۲۰۰۷)<sup>۲</sup> مشاهده کرده است که آمادگی برای یادگیری خودراهبر یک رفتار یادگیری است و این نوعی از رفتار است که به افراد اجازه می‌دهد یادگیری مداومی در مسیر ابتکارات‌شان داشته باشند (جومالی و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۴).<sup>۳</sup>

خودراهبری در یادگیری یک رویکرد به فرایند یادگیری است که افراد را به شناسایی مقاصد یا نیازهای یادگیری خودشان از طریق شناخت مشترک و تصمیم‌گیری مشارکتی ترغیب می‌کند. این رویکرد به افراد اجازه می‌دهد راهبردهای یادگیری را به‌منظور رسیدن به این نیازها به کار ببرند. راهبردهایی هم‌چون جستجوگری، یادگیری مستقل و تکنیک‌های تجربی. تکوین و توسعه ارزیابی از پیشرفت فردی و گروهی به سوی دستیابی به اهداف تعریف شده، جزء جدایی‌ناپذیر این رویکرد است. روش‌های خودراهبر در یادگیری، مطالعه مستقل به وسیله فراگیر به تنهایی یا در مشارکت با هم‌تایان را شامل می‌شود (یانگ و پترسون، ۲۰۰۷).<sup>۴</sup> ریم دانک، پلامپ و سرگر (۲۰۰۸)<sup>۵</sup> سرگر (۲۰۰۸)<sup>۵</sup> یادگیری خودراهبر را رویکرد فعال و خودآغازگری در فعالیت‌ها و موقعیت‌های یادگیری مرتبط با کار و اصرار بر غلبه بر موانع و شکست‌ها در یادگیری تعریف کرده‌اند. کارکنانی که در خودهدایتی یادگیری مربوط به کار، به صورت قوی عمل می‌نمایند، فرصت‌های یادگیری را کشف کرده، در یادگیری مبتکرانه عمل می‌کنند و در تلاش‌های یادگیری‌شان ثابت قدم هستند تا بر مشکلات فائق آیند (سایبرت، کریمر و کرانت، ۲۰۰۱).<sup>۶</sup> یادگیرندگان خودراهبر، افرادی فعال و خودجوش هستند که به جای

---

1-Boyatzis

2-Chang

3-Jumali et al

4-Young & Paterson

5-Raemdonck, Plomp&Segers

6-Seibert, Kraimer&Crant

جای انتظار کشیدن منفعلانه برای یادگیری، ابتکار عمل را در یادگیری به دست می‌گیرند، یادگیری آن‌ها هدف‌مند و معنادار است و با توجه به انگیزه بالا، یادگیری‌شان پایداری و تداوم خواهد داشت. یادگیری خودراهبر، اعتماد به نفس افراد و ظرفیت آنان برای یادگیری مستقل در محیط‌ها و موقعیت‌های آموزشی و کاری چالش‌برانگیز را افزایش می‌دهد (لویت جونس، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup> یادگیری خودراهبر به دلیل تأکید بر جریانات شناختی که فراگیر از آن آگاه است (همانند خودمختاری و استقلال) باعث تسهیل یادگیری، برنامه‌ریزی، خودپرسشی، بازبینی و به‌طور کلی یادگیری فراشناختی می‌شود (آشمان و کانوی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ ماروو و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳).

علاوه بر این، لانگ (۲۰۰۰)<sup>۴</sup> بیان می‌دارد که به زعم متخصصین آموزشی، یادگیری خودراهبر در بردارنده سه بعد است: انگیزش، فراشناخت و خودتنظیمی (لانگ، ۲۰۰۰). ویلیامسون<sup>۵</sup> پنج بعد را برای خودراهبری یادگیری شناسایی کرده است که عبارتند از: آگاهی، راهبردهای یادگیری، فعالیت‌های یادگیری، ارزش‌یابی و مهارت‌های روابط بین فردی (وکلیان و همکاران، ۲۰۰۸). ایبلی و مزاری (۲۰۱۴) ابعاد خودراهبری یادگیری را شامل خودنیازسنجی یادگیری، خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری، شناسایی منابع یادگیری، انتخاب استراتژی‌های یادگیری و ارزیابی از پیامدهای یادگیری دانسته‌اند (ایبلی و مزاری، ۲۰۱۴: ۱۵۷).

در یادگیری خودراهبر، علاوه بر نقش محوری فرد، سازمان‌ها نیز یکی از عوامل مهم در شروع و مداومت مکانیزم‌ها و رفتارهای یادگیری و توسعه مبتنی بر فرد، قلمداد می‌شوند چراکه یادگیری در خلاء رخ نمی‌دهد و عوامل سازمانی نیز بر آن تأثیر می‌گذارد. در این زمینه اسلرز (۲۰۰۴)<sup>۶</sup> نیز عنوان نموده است که سازمان‌ها باید کارکنان‌شان را برانگیزانند تا یادگیری مادام‌العمر را شروع کنند و آن‌چه که آن‌ها را به سوی رضایت‌مندی فردی هدایت می‌کند را انتخاب کنند. این مسئله باید توجه شود که یادگیرندگان خودراهبر با احتمال بیشتری تمایل دارند که دانش خود را به اشتراک بگذارند و ارتباطاتی را با دیگر کارکنان برقرار کنند (الینجر، ۲۰۰۴)<sup>۷</sup>.

---

1-Levett-Jones  
2-Ashman & Conway  
3-Morrow et al  
4-Long  
5-Williamsion  
6-Sleezer  
7-Ellinger



یادگیری خودراهبر در محل کار می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا فعالیت‌های همیارانه با دیگر همکاران‌شان را در مواجهه با مسائل واقعی در تمرینات حرفه‌ای ایجاد نمایند (وبستر رایت، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> توپین (۲۰۰۰)، مک‌کلی و هزلت (۲۰۰۱)، الینجر (۲۰۰۴)، گنیاوالی و آف‌استین (۲۰۰۷)<sup>۲</sup> و وبستر رایت (۲۰۰۹)، تأکید کرده‌اند مسئولیتی که یادگیرندگان برای یادگیری و توسعه متقبل می‌شوند، در سازمان رشد می‌کند. این امر با عواملی از جمله منابع مالی برای آموزش کارکنان یا عدم وجود سرمایه تعیین می‌شود. در بحث عوامل مهم دخیل در یادگیری خودراهبر، نقش رهبر به‌طور ویژه برجسته شده است. رهبر مستقیم اغلب در خَلق وضعیت مطلوب برای یادگیری خودراهبر مؤثر است (الینجر، ۲۰۰۴؛ وبستر رایت، ۲۰۰۹).

کاربری و گاروانز (۲۰۰۷)<sup>۳</sup>، ان‌جی و همکاران (۲۰۰۵)<sup>۴</sup> و جو و همکاران (۲۰۱۳)<sup>۵</sup> در پژوهش‌های خود عنوان داشته‌اند یادگیری خودراهبر با سرمایه انسانی مرتبط است. داکویلیت و پینچوک (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند کارکنان سازمان‌های خصوصی<sup>۶</sup> نگاه مثبت‌تری نسبت به کارکنان سازمان‌های دولتی بر یادگیری خودراهبر داشته‌اند. ادراالین (۲۰۰۷)<sup>۷</sup> نشان داد در بخش‌های تولیدی و غیرتولیدی در کشور فیلیپین، یادگیری خودراهبر یکی از پرکاربردترین روش‌های یادگیری و توسعه بوده است.

رایم‌دانک و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند در سطح سازمان، مسائل اقتصادی و سیاست‌های مشارکت کارکنان و در سطح فردی شخصیت فعال<sup>۸</sup>، تلاش‌گری تلاش‌گری در کسب دانش کار، مبتکر بودن و یادگیری‌های گذشته، تنوع وظایف و رشد ظرفیت‌های کاری، قابلیت پیش‌بینی یادگیری خودراهبر را داشته است.

مزاری (۲۰۱۳)، پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه؛ مزاری، ابیلی و شکوری بختیار (۲۰۱۴) و مزاری و ابیلی (۲۰۱۴)، در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین خودتوسعه‌ای<sup>۹</sup> - که یادگیری خودراهبر از جمله مکانیزم‌های آن می‌باشد - و عملکرد

1-Webster-Wright

2-Gnyawali&Offstein

3-Carbery&Garavan

4-Ng, Eby, Sorensen & Feldman

5-Joo, Park &Rok

6-Private organizations

7-Edralin

8-Proactive personality

9-Self-development

دست یافته‌اند. از این‌رو یادگیری خودراهبر خواهد توانست با تحقق خودتوسعه‌ای افراد موجبات ارتقای سرمایه‌های انسانی آنان را فراهم نماید.

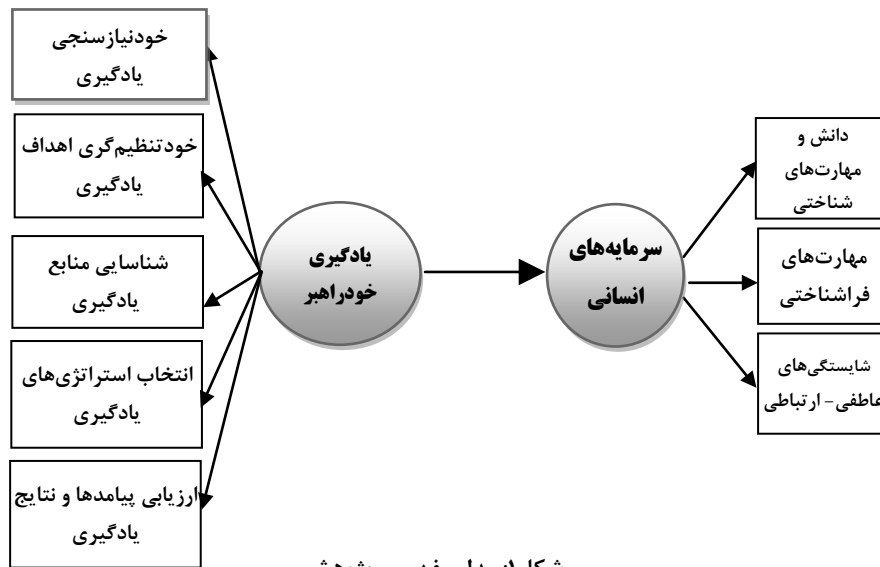
همان‌طور که مزاری، ابیلی، واعظی و شکوری بختیار (۲۰۱۴) و مزاری (۲۰۱۴) ب) و مزاری و خباره (۲۰۱۴)، بر خودتوسعه‌ای تأکید داشته‌اند، می‌توان از یادگیری خودراهبر به عنوان یک مکانیزم توسعه‌ی افراد در توسعه دانش، تخصص، نگرش، مهارت‌های شناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی که این عوامل خود، سازنده سرمایه‌های انسانی یک سازمان هستند، استفاده نمود. بنا بر آن‌چه عنوان شد، اهمیت توجه و پژوهش پیرامون سرمایه‌های انسانی و عوامل مرتبط با آن، ضرورت اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های قرن بیست و یکم است.

از آن‌جا که ادبیات پیرامون سرمایه انسانی و توسعه آن، بر محور آموزش و یادگیری بنا گردیده است از این‌رو، توجه به رویکردها و انواع جدید آموزش و یادگیری از جمله یادگیری خودراهبر، خواهد توانست نگاهی جدید در توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها را معرفی نماید. از طرفی، اگر چه مفهوم یادگیری خودراهبر تاریخچه غنی پژوهشی و عملی در حوزه آموزش بزرگسالان دارد، اما توجه قابل ملاحظه‌ای به آن در بستر توسعه منابع انسانی نشده است (الینجر، ۲۰۰۴: ۱۵۸) که این امر نیز، توجه به آن در توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان ضرورت بیشتری بخشیده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودراهبری یادگیری (یادگیری خودراهبر) بر سرمایه‌های انسانی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. برای تحقق این هدف لازم است وضعیت یادگیری خودراهبر و سرمایه انسانی توصیف شود، رابطه آن‌ها با یکدیگر مشخص گردد، قابلیت پیش‌بینی سرمایه انسانی توسط یادگیری خودراهبر و ابعاد آن تصریح گردد و نهایتاً تأثیر یادگیری خودراهبر بر سرمایه انسانی مشخص گردد که مجموعه این گزاره‌ها، اهداف جزئی پژوهش بوده و در راستای تأمین هدف اصلی، تدوین شده است.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی و سؤالات، بر اساس پیشینه پژوهش و با تأکید بر ابعاد سرمایه انسانی نادری (۲۰۱۲) و ابعاد یادگیری خودراهبر ابیلی و مزاری (۲۰۱۴) که بر اساس نظرات

الینجر (۲۰۰۴)، چنگ (۲۰۰۹) و لاینز و همکاران (۲۰۰۸) تدوین شده، ترسیم و بررسی گردیده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

- ۱- آیا بین یادگیری خودراهبر با سرمایه‌های انسانی همبستگی وجود دارد؟
- ۲- آیا یادگیری خودراهبر روی سرمایه‌های انسانی تاثیر می‌گذارد؟
- ۳- آیا مؤلفه‌های یادگیری خودراهبر قابلیت پیش‌بینی سرمایه‌های انسانی را دارد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی- همبستگی و روش تحلیل، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تعداد ۱۵۰۰ نفر بوده که برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه مورد نظر، از فرمول نمونه‌گیری کوکران و با خطای ۰/۰۵ استفاده شد. براین اساس، حجم نمونه ۳۰۶ نفر محاسبه و داده‌های مورد نیاز این پژوهش از طریق دو پرسش‌نامه به شرح زیر، جمع‌آوری گردید:

الف: پرسش‌نامه یادگیری خودراهبر (خودراهبری یادگیری): پرسش‌نامه یادگیری خودراهبر ایبلی و مزاری (۲۰۱۴) که بر اساس نظرات الینجر (۲۰۰۴)، چنگ (۲۰۰۹) و لاینز و همکاران (۲۰۰۸) ساخته شده و پنج مؤلفه یادگیری خودراهبر را مورد ارزیابی

قرار می‌دهد. مزاری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود ضریب آلفای آن را (۰/۹۵) محاسبه نموده‌اند. در پژوهش حاضر نیز، ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه (α=۰/۹۳) به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای مؤلفه خودنیازسنجی یادگیری (۰/۸۶)، خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری (۰/۸۷)، شناسایی منابع یادگیری (۰/۸۱)، انتخاب استراتژی‌های یادگیری (۰/۸۹) و ارزیابی پیامدهای یادگیری (۰/۸۹) به دست آمده است. جهت بررسی روایی ابزار با توجه به تعداد مؤلفه‌ها و حجم نمونه، علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که بررسی شاخص‌های برازشمانندنسبت مجذور خی به درجه آزادی<sup>۱</sup> (۱/۲۶)، شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> (۰/۹۶)، شاخص برازندگی افزایشی<sup>۳</sup> (۱)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب<sup>۴</sup> (۰/۰۳) تقریب<sup>۴</sup> (۰/۰۳) و شاخص برازندگی هنجار شده<sup>۵</sup> (۰/۹۹) تحلیل عاملی را مورد تأیید قرار داد. لذا می‌توان گفت ابزار پژوهش از روایی سازه برخوردار بوده است.

ب) پرسش‌نامه سرمایه‌های انسانی: جهت سنجش سرمایه‌های انسانی از پرسش‌نامه نادری (۲۰۱۱) استفاده شده است که در آن سه بعد سرمایه انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابیلی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود ضریب آلفای پرسش‌نامه را ۰/۹۴ محاسبه نموده‌اند. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه (α=۰/۹۵) به دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای بعد دانش و مهارت‌های شناختی (شامل مؤلفه‌های دانش، مهارت و تخصص) (۰/۹۳)، مهارت‌های فراشناختی (۰/۹۲) و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی (۰/۸۲) به دست آمده است. جهت بررسی روایی این پرسش‌نامه نیز، علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بررسی شاخص‌های برازشنسبت مجذور خی به درجه آزادی (۲/۳۳)، شاخص نیکویی برازش (۰/۹۲)، شاخص برازندگی افزایشی (۰/۹۸)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (۰/۰۶۷) و شاخص برازندگی هنجار شده (۰/۹۶) تحلیل عاملی را مورد تأیید قرار داد. لذا می‌توان گفت این پرسش‌نامه نیز از روایی سازه برخوردار بوده است.

## یافته‌ها

- 
- 1- $\chi^2/df$
  - 2-GFI
  - 3-IFI
  - 4-RMSEA
  - 5-NFI

یافته‌های حاصل از پژوهش، بر اساس چارچوب سؤالات مطرح شده، مورد بررسی قرار گرفته و نتایج بر اساس روند سؤالات، بیان شده است. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر یادگیری خودراهبر با مقدار (۱/۴۴۷) و سطح معناداری (۰/۳۰) و متغیر سرمایه انسانی با مقدار (۱/۲۵۳) و سطح معناداری (۰/۰۸۶) فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها را رد نمود؛ لذا نشان داد این متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار هستند که با فرض قرار داشتن متغیرها در مقیاس فاصله‌ای می‌توان آمار پارامتریک را جهت تحلیل به کار برد.

جهت بررسی وضعیت یادگیری خودراهبر از آزمون تی تک‌نمونه‌ای با ارزش آزمون ۳ استفاده شد. از آنجا که نمرات حاصله بین ۱ تا ۵ می‌باشند، عدد ۳ به عنوان میانه (۵۰ درصد نمره‌ها) جهت تعیین وضعیت متغیرها استفاده شده است. نتایج نشان داد، یادگیری خودراهبر با مقدار تی (۱۶/۹۱۳)، درجه آزادی ۳۰۵ و سطح معناداری (۰/۰۰۰) و متغیر سرمایه‌های انسانی با مقدار تی (۱۷/۸۳۹)، درجه آزادی ۳۰۵ و سطح معناداری (۰/۰۰۰) به طور معناداری بالاتر از حد متوسط است. تمامی مؤلفه‌های متغیر یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی نیز بالاتر از حد متوسط بوده است.

جدول ۲: نتایج آزمون تی تک گروهی یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی با ارزش آزمون ۳

متغیرها	میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
یادگیری خودراهبر	۳/۶۲	۱۶/۹۱۳	۳۰۵	۰/۰۰۰
خودنیازسنجی یادگیری	۳/۵۸	۱۲/۵۱۷	۳۰۵	۰/۰۰۰
خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری	۳/۶۶	۱۴/۹۳۱	۳۰۵	۰/۰۰۰
شناسایی منابع یادگیری	۳/۶۸	۱۶/۹۰۷	۳۰۵	۰/۰۰۰
انتخاب استراتژی‌های یادگیری	۳/۶۴	۱۴/۲۷۶	۳۰۵	۰/۰۰۰
ارزیابی از پیامدهای یادگیری	۳/۶۵	۱۴/۲۴۴	۳۰۵	۰/۰۰۰
سرمایه‌های انسانی	۳/۶۰	۱۷/۸۳۹	۳۰۵	۰/۰۰۰
دانش و مهارت‌های شناختی	۳/۵۵	۱۶/۲۵۰	۳۰۵	۰/۰۰۰
مهارت‌های فراشناختی	۳/۶۸	۱۸/۳۳۶	۳۰۵	۰/۰۰۰
شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی	۳/۸۴	۲۰/۰۶۴	۳۰۵	۰/۰۰۰

قبل از بررسی تأثیر متغیرها روی یکدیگر، لازم است ابتدا همبستگی آنها مورد آزمون قرار گیرد که بدین منظور از آزمون همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد.

نتایج نشان داد یادگیری خودراهبر با مقدار ضریب همبستگی (۰/۶۵) با سرمایه‌های انسانی رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای ۰/۰۱ دارد. هم‌چنین یادگیری خودراهبر بیشترین ارتباط را از میان مؤلفه‌های سرمایه‌های انسانی با دانش و مهارت‌های شناختی (دانش، مهارت و تخصص) (۰/۶۶) داشته است.

جدول ۳: ضرایب همبستگی یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱ یادگیری خودراهبر										
۲ خودنیازسنجی یادگیری	۰/۷۳**									
۳ خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری	۰/۸۳**	۰/۵۷**								
۴ شناسایی منابع یادگیری	۰/۸۵**	۰/۵۱**	۰/۶۴**							
۵ استراتژی‌های یادگیری	۰/۸۸**	۰/۵۵**	۰/۶۶**	۰/۷۰**						
۶ ارزیابی از پیامدهای یادگیری	۰/۸۶**	۰/۵۴**	۰/۶۳**	۰/۶۷**	۰/۷۸**					
۷ سرمایه‌های انسانی	۰/۶۵**	۰/۴۹**	۰/۵۱**	۰/۵۷**	۰/۵۸**	۰/۵۳**				
۸ دانش و مهارت‌های شناختی	۰/۶۶**	۰/۵۲**	۰/۵۳**	۰/۶۰**	۰/۵۷**	۰/۵۱**	۰/۹۶**			
۹ مهارت‌های فرانشا	۰/۶۰**	۰/۴۰**	۰/۴۸**	۰/۴۹**	۰/۵۷**	۰/۵۴**	۰/۸۷**	۰/۷۴**		
۱۰ شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی	۰/۴۹**	۰/۳۸**	۰/۴۱**	۰/۳۸**	۰/۴۴**	۰/۴۰**	۰/۷۳**	۰/۶۱**	۰/۶۹**	

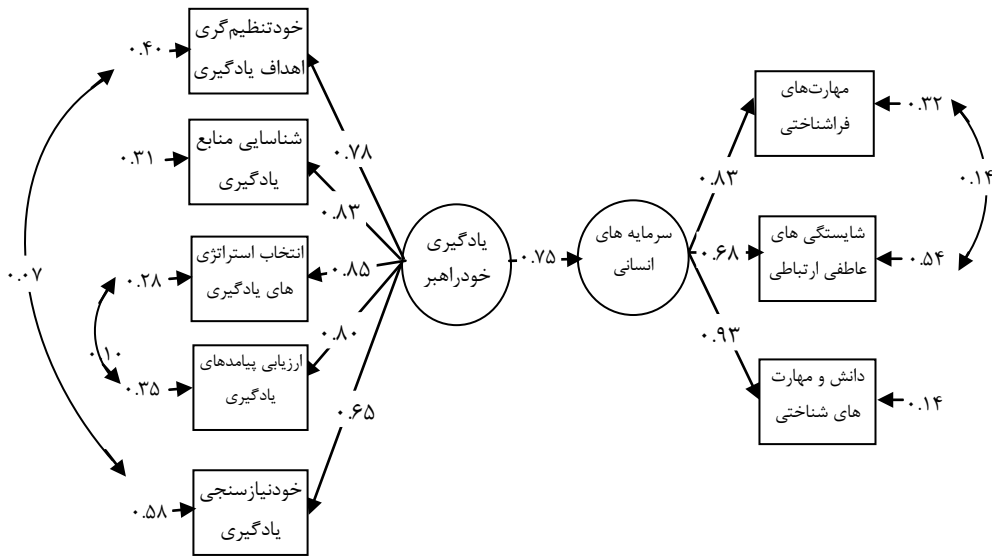
\*\* معنی داری سطح ۰/۰۱ / \* معنی داری سطح ۰/۰۵

جهت بررسی تأثیر یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است (نمودار ۱).

پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی (۲/۷۳)، شاخص نیکویی برازش (۰/۹۷)، شاخص برازندگی افزایشی (۰/۹۹)، جذر میانگین مجزورات خطای تقریب (۰/۰۷)، شاخص برازندگی هنجار شده (۰/۹۸)، و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی (۰/۹۳)، نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی، با داده‌ها برخوردار است (جدول ۵ و نمودار ۱). بر این اساس،

یادگیری خودراهبر با مقدار ضریب مسیر (۰/۷۵) بر سرمایه‌های انسانی تأثیر داشته است.

جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون تی استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون تی از  $\pm 1.96$  کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مقدار آزمون t محاسبه شده میان یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی، ۱۱.۴۲ می‌باشد که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. سایر مقادیر آزمون تی در جدول (۴) آورده شده است.



Chi-square = 39.93, df=16, P-Value= 0.00080, RMSEA=0.070

نمودار ۱: مدل‌یابی معادلات ساختاری یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی (ضرایب مسیر)

جدول ۴: مقادیر تی محاسبه شده مدل ساختاری یادگیری خودراهبر و سرمایه انسانی

سرمایه‌های انسانی	مسیرها	یادگیری خودراهبر	مسیرها
۱۵/۵۷*	دانش و مهارت‌های شناختی	۱۲/۰۱*	خودنیازسنجی یادگیری
۱۵/۲۸*	شایستگی‌های عاطفی ارتباطی	۱۵/۳۶*	خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری
		۱۷/۰۳*	شناسایی منابع یادگیری
		۱۷/۴۹*	انتخاب استراتژی‌های یادگیری
		۱۶/۰۱*	ارزیابی از پیامدهای یادگیری

\*معنی داری در سطح ۰/۰۵

به منظور بررسی قابلیت پیش‌بینی متغیر سرمایه‌های انسانی توسط یادگیری خودراهبر و مؤلفه‌های آن از رگرسیون گام به گام استفاده شده است. نتایج نشان داد از میان مؤلفه‌های یادگیری خودراهبر، انتخاب استراتژی‌های یادگیری، شناسایی منابع یادگیری و خودنیازسنجی یادگیری با سرمایه‌های انسانی همبستگی چند گانه معنی‌داری دارند.

با توجه به مقدار ضریب تعیین به دست آمده می‌توان گفت این سه مؤلفه ۴۱ درصد از سرمایه‌های انسانی را پیش‌بینی می‌نمایند. هم‌چنین، شناسایی منابع، خودنیازسنجی و انتخاب استراتژی‌های یادگیری ۰/۴۴ درصد از دانش و مهارت‌های شناختی و انتخاب استراتژی‌ها، ارزیابی پیامدها و خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری ۰/۳۶ درصد از مهارت‌های شناختی و نهایتاً انتخاب استراتژی‌ها، خودنیازسنجی و خودتنظیم‌گری اهداف یادگیری ۰/۲۳ درصد از شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی کارکنان را پیش‌بینی می‌نمایند.

جدول ۵: نتایج رگرسیون گام به گام یادگیری خودراهبر و سرمایه‌های انسانی

ضرایب رگرسیون			R <sup>2</sup> (ضریب تعیین)	R (همبستگی چندگانه)	شاخص‌های آماری متغیر پیش‌بین انتخاب استراتژی‌های یادگیری
۳	۲	۱			
		$\beta = 0/58$ $t = 12/30$	۰.۳۴	۰.۵۸	انتخاب استراتژی‌های یادگیری
	$\beta = 0/31$ $t = 4/91$	$\beta = 0/35$ $t = 5/52$	۰.۳۹	۰.۶۲	انتخاب استراتژی‌ها و شناسایی منابع یادگیری
$\beta = 0/19$ $t = 3/63$	$\beta = 0/26$ $t = 4/12$	$\beta = 0/28$ $t = 4/25$	۰.۴۱	۰.۶۴	انتخاب استراتژی‌ها و شناسایی منابع و خودنیازسنجی یادگیری

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش یادگیری خودراهبر بر سرمایه‌های انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. ضرورت و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های کاربری و گاروانز (۲۰۰۷)، ان‌جی و همکاران (۲۰۰۵)، جو و همکاران (۲۰۱۳)، داکبولیت و پینچوک (۲۰۱۰)، ابیلی و مزاری (۲۰۱۴)، پورکریمی و همکاران، مزاری (۲۰۱۳)،



مزاری و همکاران (۲۰۱۴) و مزاری و مزاری (۲۰۱۴) هم‌سو بوده است. همان‌طور که نادری (۲۰۰۵)، قنادان (۲۰۰۷) و ابیلی و همکاران (۲۰۱۵)، بر نقش و اهمیت سرمایه‌های انسانی در سازمان تأکید داشته‌اند، این پژوهش نیز بر سرمایه‌های انسانی و توسعه آن در سازمان‌های کنونی متمرکز بوده است. امروزه، کارکنان سازمان‌ها همان‌طور که الینجر (۲۰۰۴)، ابیلی و مزاری (۲۰۱۴) و مزاری و مزاری (۲۰۱۴) و مزاری (۲۰۱۳) بر آن تأکید داشته‌اند، استقلال‌طلبی، خودگردانی، خوداتکایی و خودراهبری بیشتری را در امورات مربوط به خود طلب می‌کنند. رویکرد جدیدی که با توجه به این ضرورت در ادبیات توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی به تازگی نظم نضج گرفته، رویکردی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی در فرایند یادگیری بوده که از آن به یادگیری خودراهبر یاد می‌شود (مزاری ۲۰۱۴ الف؛ داکبولیت و پینچوک، ۲۰۱۰؛ توبین، ۲۰۰۰؛ گاروان، ۲۰۰۴) و این پژوهش نیز بر این نوع یادگیری در جهت ارتقای سرمایه‌های انسانی سازمان تأکید نموده است.

مدل‌یابی معادلات ساختاری یادگیری خودراهبر و سرمایه انسانی نشان داد یادگیری خودراهبر با ضریب مسیر  $(\gamma = 0.75)$ ، بر سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار بوده است. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد از میان مؤلفه‌های یادگیری خودراهبر، انتخاب استراتژی‌های یادگیری، شناسایی منابع یادگیری و خودنیازسنجی یادگیری همبستگی‌چندگانه معنی‌داری با سرمایه انسانی داشته‌اند.

توجه به سطح فردی همان‌گونه که گراو (۱۹۹۱)، توبین (۲۰۰۰)، جاک ایوسین (۲۰۰۷)، بایوتازیس (۲۰۰۲)، ابیلی و مزاری (۲۰۱۴)، مزاری و خباره (۲۰۱۴)، پورکریمی و همکاران و مزاری و همکاران (۲۰۱۴) عنوان داشته‌اند، ضرورت بیشتری از سطح سازمانی در امر یادگیری خودراهبر دارد.

نکته مهم دیگر این مسئله است که سازمان‌ها- همان‌گونه که سونگ و هیل (۲۰۰۷)، ابیلی و مزاری (۲۰۱۴)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، اسلرز (۲۰۰۴)، الینجر (۲۰۰۴)، وبستر و رایت (۲۰۰۹)، توبین (۲۰۰۰) و گنیاوالی و آفاستین (۲۰۰۷) بر آن تأکید داشته‌اند- نیز نقش مهمی در گرایش و استمرار افراد به رفتارهای مبتنی بر خود از جمله یادگیری خودراهبر ایفا می‌نمایند. براین اساس در ترویج یادگیری خودراهبر در سازمان و طبیعتاً، ارتقای سرمایه‌های انسانی آنان، سطوح فردی و سازمانی به درجاتی در این مسئله نقش ایفا می‌کنند. براساس آنچه عنوان شد پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

هر اقدامی که در جهت توسعه و بهبود یادگیری خودراهبر در سازمان‌ها انجام گیرد، خود بر سرمایه‌های انسانی آن سازمان نیز تأثیر بسزایی خواهد داشت. به‌منظور ارتقای سرمایه‌های انسانی یک سازمان از مسیر آموزش و یادگیری مبتنی بر یادگیری خودراهبر، توجه به سطح سازمانی و فردی ضرورت دارد. از این‌رو در سطح سازمانی پیشنهاد می‌گردد معماری سازمانی و به ویژه معماری حوزه منابع انسانی به گونه‌ای در نظر گرفته شود که در نظام‌های منابع انسانی، رفتارهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی کارکنان پررنگ‌تر گردد. از جمله این نظام‌ها، نظام آموزش و یادگیری سازمان است.

توسعه سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها خود نیازمند رویکردی جدید به امر آموزش و یادگیری بوده چراکه اولاً نیازهای متنوع دانشی، تخصصی و اطلاعاتی به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مطالبه می‌شود و اکنون مفهوم یادگیری و توسعه مادام‌العمر، اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که این امر ضرورت بازنگری رویکردهای حاکم بر آموزش و یادگیری در سازمان‌ها را از دوره‌های ضمن خدمت گروهی به فضاهای یادگیری شخصی و خودراهبر را ایجاب می‌کند.

امروزه سازمان‌ها می‌توانند با فراهم نمودن منابع یادگیری و تسهیل دسترسی کارکنان به این منابع، آموزش استراتژی‌های خودیادگیری، چگونگی یافتن منابع اطلاعاتی و نحوه استفاده از آن‌ها و حتی ایجاد پایگاه اطلاعات سازمانی، نقش مهمی در توسعه رویکردهای فردی یادگیری از جمله یادگیری خودراهبر ایفا نمایند. از آن‌جا که این نوع آموزش، رویکردی نوین را می‌طلبد نقش مدیران سازمان‌ها در حمایت از این رویکرد با نشان دادن توجه به آن و فراهم نمودن بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (در ابعادی مانند تکنولوژی، فرهنگ، رفتار سازمانی) پراهمیت بوده و کمک شایان توجهی به یادگیری خودراهبر و نتیجتاً توسعه سرمایه‌های انسانی خواهد نمود.

توسعه فردی کارکنان با محوریت مهارت‌های یادگیری خودراهبر هم‌چون خودنیازسنجی، خودهدف‌گذاری، شناسایی منابع یادگیری، انتخاب استراتژی‌های یادگیری و ارزیابی از پیامدهای یادگیری، راهبردهایی مؤثر بر ارتقای یادگیری خودراهبر و نتیجتاً توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان خواهد بود که توصیه می‌شود توسعه فردی جهت ارتقای سرمایه انسانی سازمان، از مسیر یادگیری خودراهبر و سایر استراتژی‌های خودتوسعه‌ای در نظام‌های توسعه استفاده گردد.

می‌توان سرمایه‌های انسانی و ابعاد آن از جمله دانش و مهارت‌های شناختی را با ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت کارکنان در حوزه‌های کاری‌شان از طریق نظام‌های توسعه منابع انسانی و خصوصاً نظام آموزش و یادگیری و با تمرکز بر یادگیری خودراهبر ارتقاء داد که با توجه به ابعاد مد نظر سرمایه انسانی سازمان، پیشنهاد می‌شود در نظام آموزش و یادگیری بر این هدف تمرکز شود.

یادگیری خودراهبر بستر خوبی برای توسعه مهارت‌های فراشناختی از طریق توسعه آگاهی از فرایند شناختی خود، ارزیابی فرایند شناختی خود و اصلاح و بازآفرینی فرایند شناختی خود توسط کارکنان بوده و شایستگی‌ها و مهارت‌های عاطفی-ارتباطی کارکنان را از طریق کمک به ارتقای خودآگاهی، خوداصلاحی، خودانگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی، بهبود خواهد بخشید که مجموعه این ویژگی‌ها، دانش‌ها و توانمندی‌ها، سرمایه‌های انسانی یک سازمان قلمداد می‌شوند. از این‌رو ترویج تفکر خودراهبری در یادگیری با توجه به ویژگی‌های خودگردانی، استقلال‌طلبی و خودمسئولیت‌پذیری کارکنان، توصیه‌ای ضروری و آینده‌نگر به نظر می‌رسد.

#### منابع و ماخذ

- Abili, K., & Mazari, E. (2014). *Human resource development (With emphasis on self-development, self-leadership and self-management)*. Tehran: Omid publication [In Persian].
- Abili, K., Mazari, E., Khabare, K., Maleki, M (2015). 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*, 21(6): 63-84.
- Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., Badeban, S. (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].
- Bagheri, A. (2014). Network management, organizational learning, information systems and human capital development. *Journal of Management Education Law*, 78(25): 40-19 [In Persian].
- Becker, G./S. (2011). he Concise Encyclopedia of Economics Human Capital. <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>. Retrieved on 15/7/2011.

- Boyatzis, R. E. (2002). *Unleashing the Power of Self-Directed Learning. Changing the Way We Manage Change*. New York. Quorum Books.
- Carbery, R., and Garavan. T. N. (2007). Conceptualizing the Participation of Managers in Career- Focused Learning and Development: A Framework. *Human Resource Development Review*, 6 (4): 394-418.
- Cenubari, M. (2009). Introduction to Human Capital (concepts, attributes and indicators to measure). *Police Journal of Human Development*, 6(22): 136-119.
- Chang, C. C. (2007). Evaluating the effects of competency-based web learning on self-directed learning aptitudes. *The Journal of Computers in Mathematics and Science Teaching*, 26(3): 197.
- Daciulyte, R., Pinchuck, A. (2010). Self-directed learning in the context of human resource development. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5: 1-10.
- Edralin, D.M. (2007). Human Capital Development for Innovation in Asia: Training and Development Practices and Experiences of Large Philippine Companies. *Asian Journal of Technology Innovation*, 15(1): 133-147.
- Ellinger, A. D., Yang, B., Howton, Sh.W. (2005). The relationship between the learning organization concept and firms financial performance: An empirical assesment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 5-21.
- Enyekit, E.O., Amaehule, S., &Teerah, L.E. (2012). Achieving Human Capital Development in Nigeria through Vocational Education for Nation Building. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*. 2(4): 1-9.
- Garvan, T. N. et al. (2004). *Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach*. In: Human Resource Development Review, 3(4): 417-441.
- Ghannadan, M.(2007). *General economics*. Tehran ACECR publisher, first edition.
- Gnyawali, D. R., Offstein, E. H. (2007). Human Capital. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, [http://sage-reference.com/ethics/Article\\_n403.html](http://sage-reference.com/ethics/Article_n403.html) (accessed on Sept 16, 2009)
- Iyere Joseph, A., Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1): 55-78.

- Joo, B.K., Park, S., Rok, O.h. J. (2013). The effects of learning goal orientation, developmental needs awareness and self-directed learning on career satisfaction in the Korean public sector. *Human Resource Development International*, 1(1):1-17.
- Juceviciene, P.: *Besimokantismiestas (2007). monografija / žinių ir besimokančios visuomenės link*. Kaunas. Technologija, p. 407
- Jumali, H.S., Khaidzir, I., Azizan, A., MohdHaither, H., Salbiah, S. (2013). Framework of Soft Skills Infusion Based on Learning Contract Concept in Malaysia Higher Education. *Asian Social Science*, 9(7): 22-28.
- Kim, T. (2015). Impacts of Learning Interventions on Organizational Human Capital and Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(4): 7-28.
- Koednok, S. (2011a). Challenging of Human Capital Management in Asian Countries for Sustainable Economy for International. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5): 411-415.
- Levett-Jones, T. L. (2005). Self-directed learning: Implications and Limitations for Undergraduate Nursing Education. *Nurse Educ Today*, 25(5): 363-368.
- Marimuthu, M. el tal (2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm's Performance: Evidence from Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8).
- Marquardt, M. (2006). *Create a learning organization*. Zali translator. Tehran: Tehran University [In Persian].
- Mazari, E. & Khabare, K. (2014). Analysis condition of self-development qualities of school principals and recommending for their individual development plan (IDP). *First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences*, Iran, Rasht [In Persian].
- Mazari, E. (2014). Designing individual development plan (IDP) as a strategic tool in human resource development. *First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences*, Iran, Rasht [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. (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*, Iran, 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., 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., SHakouriBakhtiar, M. (2014). Explanation the Role of Self-Development Skills in Improving Classic Management Functions and Performance Indexes of School Administrators. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 1(40): 258-269.

- Mazari, E., Abili, Kh., Vaezi, M., SHakouriBakhtiar, 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., FathtabarFiroozjayi, K., Ghanbarnia, M. Badeban, S. (2015). The role of SDL on HC of higher education institutions. *Educational Administration Innovations*, In press.

- 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].

- Naderi, A. (2011). *Model for the measurement of human capital in organizations*. Tehran, University of Tehran [In Persian].

- Ng, T. W. H., L. T. Eby, K. L. Sorensen, and D. C. Feldman. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2): 367-408.

- Papadimitriou, A. (2011). The Enigma of Quality in Greek Higher Education: A Mixed Methods Study of Introducing Quality Management into Greek Higher Education. *Published Dissertation. University of Twente, Thessaloniki*, Published by CHEPS/UT, the Czech Republic.

- Ponton, M. K. et al. (2005). The Relationship between Resourcefulness and Persistence in Adult Autonomous Learning. *Adult Education Quarterly*. 55: 116-128.
- Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., Samaneh, F. 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].
- Raemdonck, i., Leeden, R.V.D., Valcke, M., Segers, M. Thijssen, J. (2012). Predictors of self-directed learning for low-qualified employees: a multi-level analysis. *European Journal of Training and Development*, 36 (6): 572 – 591.
- Raemdonck, I., Plomp, I. and Segers, M. (2008). Obsolete or up-to-date. The role of self-directed learning orientation and job characteristics. *Conference on Learning and Professional Development*, Jyva Skyla.
- Rephann, T.J., Knapp, J.L., &Shobe, W.B. (2009). Study of the Economic Impact of Virginia Public Higher Education. For the Virginia Business Higher Education Council. *Center for Economic and Policy Studies. Weldon Cooper, Center for Public Service. University of Virginia*.
- Roberson, D.N. (2005). Self-directed learning-past and present. Accessed: [URL:http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED490435.pdf](http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED490435.pdf)09/09/2012.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Crant, J.M. (2001). What do proactive people do: A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 (4): 845-74.
- Sleezer, C. M. (2004). The Contribution of Adult Learning Theory to Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 6: 125-128.
- Song, L., Hill, R. J. (2007). A Conceptual Model for Understanding Self-Directed Learning in Online Environments. *Journal of Interactive Online Learning*. 6(1): 27-42.
- Tobin, D. R. (2000). *All Learning Is Self-Directed – How Organizations Can Support and Encourage Independent Learning*. American Society for Training and Development.
- Vakiliyan, M. & Others. (2008). *Life Skills*. Tehran: Payam Noor University.

- Webster-Wright, A. (2009). Reframing Professional Development Through Understanding Authentic Professional Learning. *Review of Educational Research*. 79,702.
- Westphalen, S.A. (2009). Reporting on Human Capital; Objectives and Trends. International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects: Amsterdam.
- Yondt, M.A., Subermaniam, M., Sell, S. A. (2008). Intellectual capital profiles: An examination of investment and return. *The Journal of Management Studies*, 41(2): 335-361.
- Young LE, Paterson BL. (2007). *Teaching nursing developing a student-centered learning environment*. New York. Lippincott Williams & Wilkins.