

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی

The Role of Self-Development on the Readiness to Change of Higher Education Institutions Staff, with Mediating Role of Organizational Development

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۱۰؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۲/۴؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۲/۲۰

S. M. Mirkamali (Ph.D.) & E. Mazari (Ph.D. Candidate)

سیدمحمد میرکمالی<sup>۱</sup> و ابراهیم مزاری<sup>۲</sup>

**Abstract:** This study aims to explain the role of “self-development” on “readiness for change” among Kharazmi University staff with mediating role of “organizational development”. The research method is descriptive-correlational. The analytical method was structural equation modeling (SEM). Research population was all headquarter and faculty staff in Tehran consisting of 477 people. By using Cochran's sampling formula, the sample size was determined; 172 employees by stratified random sampling with proportional allocation were selected. To collect data the self-development questionnaire based on Abili and Mazari (1393) with reliability of (0/91), organizational development questionnaire by Lok and Crawford (2000) with reliability of (0/90) and Farzaneh's readiness to change questionnaire (1393) with reliability of (0/89), were used. For data analysis Stepwise regression and structural equation modeling was used. The results showed that among the components of “self-development”, “self-leadership” and “self-management”, predict 20% changes of “organizational development” and 29% changes of “readiness for change”. Structural equation modeling showed that the index of self-development model has been verified and directly impact on organizational development ( $\gamma=0/26$ ) and with the mediation of organizational development impact on readiness for change ( $\beta=0/52$ ). The organizational development directly impact on readiness for change ( $\beta=0/63$ ).

چکیده: هدف از پژوهش حاضر، تبیین نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان دانشگاه خوارزمی و با میانجی‌گری بهسازی سازمانی بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان ستاد و دانشکده‌های واقع در شهر تهران به تعداد ۴۷۷ نفر بوده که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب، ۱۷۲ نفر از آنان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه خودتوسعه‌ای محقق ساخته مبتنی بر نظرات ابیلی و مزاری (۱۳۹۳) با پایایی (۰/۹۱)، بهسازی سازمانی لاک و کرافورد (۲۰۰۰) با پایایی (۰/۹۰) و آمادگی برای تغییر فرزانه (۱۳۹۳) با پایایی (۰/۸۹) استفاده شده است. به‌منظور تحلیل داده‌ها از رگرسیون گام‌به‌گام و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان داد، از میان مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی ۲۰ درصد از تغییرات بهسازی سازمانی و ۲۹ درصد از تغییرات آمادگی برای تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. مدل معادلات ساختاری نیز با شاخص‌های برازش مدل تأیید شد و نشان داد خودتوسعه‌ای به‌طور مستقیم بر بهسازی سازمانی (۰/۲۶) و با میانجی‌گری بهسازی سازمانی بر آمادگی برای تغییر (۰/۵۲) تأثیر می‌گذارد. همچنین بهسازی سازمانی به‌طور مستقیم بر آمادگی برای تغییر (۰/۶۳) تأثیر می‌گذارد.

**Key words:** self-development, organizational development, readiness to change, higher education centers.

**کلید واژه‌ها:** خودتوسعه‌ای، بهسازی سازمانی، آمادگی برای تغییر، مراکز آموزش عالی.

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران.

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه تهران mazari.ebrahim@gmail.com

## مقدمه

در عصر اطلاعات و تولید دانش، دنیای آموزش عالی، شرایط و الزامات جدیدی دارد. لذا دانشگاه‌ها باید با دقت بیشتری به محیط اطراف خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند تا بتوانند نقش بایسته خود را به نحو اثربخشی ایفا نمایند. به عقیده برخی صاحب‌نظران، «امروزه تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است و نه یک فرصت» (روالی<sup>۱</sup> و همکاران/آراسته، ۱۳۸۳: ۱۹). نظام آموزش عالی<sup>۲</sup> ایران نیز، مانند هر نظام اجتماعی دیگر، برای پویاسازی و حفظ تعادل خویش نیازمند اعمال تغییرات در فرآیند زمانی است (جاودانی، ۱۳۹۳: ۵۵). بدون شک، شکست در پاسخ‌دهی به موقع به نیروهای تغییر و نیازهای درونی محیطی و درونی که دانشگاه را احاطه کرده‌اند، موجب نگرانی و تبعات منفی ناگواری برای جامعه خواهد بود. در این میان بیشترین تأکید، روی محیط داخلی دانشگاه و ظرفیت و توان عملی آن برای پاسخ‌گویی به شرایط و نیازهای متغیر محیط به عمل آمده است (آتول<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). گویی که دانشگاه ناچار است خود را مستمراً متناسب با محیط جدید و متحول، بازآفرینی کند (لیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). با این وجود، ساختار آموزش عالی سنتی بر تمرکزگرایی، انعطاف‌ناپذیری و عدم پاسخ‌گویی تأکید دارد و در محیط دانشگاه‌ها پیروی از راه‌حل‌های تکراری و تمایل نداشتن به ایجاد و خلق و انعطاف‌پذیری، به چشم می‌خورد (مختاری، عدلی و احمدی، ۱۳۹۵: ۹۸).

در انداختن هر الگوی تغییر، به‌منظور فروکاستن مقاومت در برابر تغییر، در گام نخست نیازمند توافق و دست کم هم‌سویی اجزا و بازیگران اصلی و حتی ذی‌نفعان دور و نزدیک آن است (جاودانی، ۱۳۹۳: ۵۶)، که این امر آمادگی برای پذیرش تغییر از سوی این بازیگران را برای پاسخ‌گویی به تغییرات سریع ضروری برمی‌شمارد. همان‌طور که دودراشتات<sup>۵</sup>/احمدوند و وارثی (۱۳۸۱)، نیز عقیده دارد «بحرانی‌ترین چالش پیش‌روی بیشتر نهادهای آموزش عالی، ایجاد ظرفیت برای پذیرش تحول و تغییر است». بنابراین، یکی از ضروریات انکارناپذیر برای موفقیت در ایجاد تغییرات، وجود آمادگی برای تغییر در سازمان است چرا که آمادگی برای تغییر سازمانی و مدل‌های آن، رویکردهای جامعی را برای افزایش ظرفیت‌های سازمان معرفی می‌کنند (ادواردز، نایت، بروم و فلین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

متغیرهای پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای پذیرش تغییر تا حد قابل توجهی در نتیجه تفاوت در تجربیات واقعی زندگی، سطوح انگیزشی، ارزش‌ها، مشخصه‌های اجتماعی و جمعیتی، دانش،

1. Rawli  
3. Atwell  
5. Doder eshtat

2. Higher Education System  
4. Lick  
6. Edwards, Knight, Broome, & Flynn

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۳۵

نگرش، سامانه‌های حمایتی، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری تغییر (مویلانن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، گرایش‌ها و نگرش‌های کارکنان و روشن و واضح بودن اهداف و نگرش افراد سازمان نسبت به تغییر هستند (وینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ وینر، آمیک و لی شو-ی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). جستجو برای عوامل دیگر مؤثر بر آمادگی برای تغییر باید ادامه یابد و عوامل تأثیرگذار باید شناسایی و تحلیل شوند و آنگاه می‌توان مداخلات آمادگی برای تغییر را به شکل اثربخشی طراحی و اجرا کرد (مادسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این، بسیاری از محققان فعال در عرصه تغییر سازمانی در بررسی‌های خود، براین فرض بوده‌اند که سازمان‌ها نیازمند ایجاد محیطی هستند که بافت لازم برای تغییر سازمانی را خلق کنند (وینر و وبر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). از این‌رو، ارتقای آمادگی برای پذیرش تغییر خود نیازمند اقدامات اساسی، بنیادین و برنامه‌ریزی شده است که از این میان، راهبرد بهسازی سازمانی هم به‌عنوان تغییر و هم عامل سازگاری و سازواری و به عبارتی، آمادگی برای پذیرش تغییر، مورد توجه قرار گرفته است. کاربست راهبرد «بهسازی سازمانی»<sup>۶</sup> از جمله راهبردهایی است که می‌تواند به تحول در نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها بینجامد (جاودانی، ۱۳۹۳: ۵۶)، از طرفی، روی آوردن به بهسازی سازمانی از آن‌رو اهمیت می‌یابد که دریابیم تغییرات سازمانی که در دو دهه اخیر بر مبنای مدیریت جامع کیفیت<sup>۷</sup>، کوچک‌سازی<sup>۸</sup> و بازمهندسی<sup>۹</sup> که روش‌هایی نو به شمار می‌رفته است، اغلب ناکام باقی‌مانده یا به شکست انجامیده است (کامرون و کوئین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰)، درحالی‌که راهبرد بهسازی سازمانی، با تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها به تغییرات پایدار و مستمر می‌انجامد (پرداختچی، ۱۳۸۶: ۳۲).

بهسازی سازمانی به تلاشی درازمدت برای بهبود قابلیت‌های مشکل‌گشایی یک سازمان، و توانایی آن برای سازگاری با تغییرات محیط بیرونی‌اش به کمک مشاوران علوم رفتاری درونی یا بیرونی، یا عوامل تغییر اشاره می‌کند (فرنچ، و بل<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۰). بنا براین توضیحات، بهسازی سازمانی از آن‌گونه برنامه‌ریزی‌ها و تمهیداتی است که خود نه‌تنها تغییر محسوب می‌شود بلکه آمادگی برای پذیرش تغییرات را به احتمال زیادی، ارتقا می‌دهد. زیرا، همان‌طور که مانتا و خلیل شورینی (۱۳۸۶) عنوان نموده‌اند «هیچ تغییری، آخرین تغییر نیست».

1. Moilanen

3. Weiner, Amick, H. & Lee Shoou-Yih D.

5. Weber & Weber

7. Total Quality Management

9. Reengineering

11. French and Bell

2. Weiner

4. Madsen

6. Organizational Development

8. Downsizing

10. Cameron and Quinn

مرحله سوم بهسازی سازمانی که بر مبنای «مکتب فکری منابع انسانی»<sup>۱</sup> شکل گرفت، مبنای آن «خردورزی انسانی»<sup>۲</sup>، تکامل‌پذیری انسان از طریق «یادگیری» و «خودآگاهی»<sup>۳</sup> است که می‌تواند به انسان پیچیده امروزی در به‌گشت نهادهای مدنی کمک کند (پرداختچی، ۱۳۸۶: ۳۱). از این‌رو، در جدیدترین مکتب بهسازی سازمانی، نقش کلیدی انسان و توسعه وی مورد تأکید بوده است؛ اما توسعه عامل انسانی در سازمان‌ها نیز در بردار زمان دچار تحول و تکامل شده است، تا آن‌جا که خودتوسعه‌ای<sup>۴</sup> به‌عنوان یک رویکرد اجتناب‌ناپذیر درآمده است (ابیلی و مزاری، ۱۳۹۳؛ کانینگهام، ۲۰۰۴). در بستر طبیعی تغییر در فرآیندها و سازمان‌ها، این امر پدیدار می‌گردد که کارفرمایان و کارکنان، خودتوسعه‌ای را به‌عنوان فرآیند تغییر فردی و به‌عنوان یک فرآیند ثابت خودنوسازی<sup>۵</sup>، تحقق می‌بخشند. خودتوسعه‌ای به‌طور ویژه به مهارت‌های فنی و اجتماعی عمومی مورد نیاز در هر سطحی از اشتغال، از اهمیت بسیار بیشتری در دهه یا بیست سال گذشته، برخوردار شده است (کانینگهام، ۲۰۰۴: ۱۷) و با مدنظر قرار دادن طبیعت خود مثبت، خودتوسعه‌ای سبب تسهیل دستیابی به اهداف فردی نیز می‌شود (بلزچاک و دین هارتوگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). از این‌رو، بسیاری از کتاب‌ها، مدل‌ها، مشاوره‌ها و برنامه‌ها که توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها توسعه یافته‌اند همه با این ضمانت آمده‌اند تا ضرورت موضوع خودتوسعه‌ای را نشان دهند. میلیون‌ها دلار هزینه شده است تا اهمیت موضوع خودتوسعه‌ای را نشان دهد. در سه دهه اخیر، گفته‌ها و اقدامات زیادی مانند تکامل نفس<sup>۸</sup>، خودانگیزشی<sup>۹</sup>، خودمدیریتی<sup>۱۰</sup> و خودشکوفایی<sup>۱۱</sup> کارکنان به‌منظور مشارکت بیشتر کارکنان در تولید<sup>۱۲</sup>، اثربخشی<sup>۱۳</sup> و کارایی<sup>۱۴</sup> سازمان گسترش یافته‌اند (کانینگهام، ۲۰۰۴: ۱۷۲). از طرفی، چند مهارتی شدن کارراهه‌های شغلی به سرعت به‌عنوان یک صورت‌هنجار درآمده است که ایجاد مجموعه‌ای از شایستگی‌ها به یک مسئولیت‌پذیری فردی مبدل شده است (رن، وود و ژو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). در این بستر، خودتوسعه‌ای به‌عنوان رفتارهای خودآغازگرانه<sup>۱۶</sup> در بهبود شایستگی‌ها (بویس، زاکارو و

1. Human Resource School Of Thought  
3. Self Awareness  
5. Self-Renewal  
7. Belschak & Den Hartog  
9. Self-Motivation  
11. Self-Realization  
13. Effectiveness  
15. Ren, Wood, & Zhu

2. Human Rationality  
4. Self-development  
6. Cunningham  
8. Self-Enrichment  
10. Self-Management  
12. Productivity  
14. Efficiency  
16. Self-start

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۳۷

ویسکارور<sup>۱</sup>، (۲۰۱۰) به‌طور فزاینده‌ای به صورت پنهان برای مدیریت کردن استخدام‌ها و سازگاری‌های شغلی نیز تبدیل شده است (نو، کلارک و کلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

بنا بر آن چه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای پذیرش تغییر و با میانجی‌گری بهسازی سازمانی مراکز آموزش عالی انجام شده است. گفتنی است که تمرکز ما بر آموزش عالی و نظام دانشگاهی، از آن روست که همان‌گونه که در ادبیات این قلمرو فکری آمده است، دانشگاه‌ها به‌مثابه اصلی‌ترین رکن تولید، توزیع، ترویج و انتشار دانش نقش محوری در نظام علوم، تحقیقات و فن‌آوری ایفا می‌کنند (پرداختچی، ۱۳۸۶: ۳۷) و متولیان و پیش‌گامان حرکت به سوی خردورزی، دانش‌اندوزی، و تعالی بشریت در جامعه امروزی قلمداد می‌شوند. برای تحقق چنین هدفی پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال بوده است که آیا خودتوسعه‌ای کارکنان با میانجی‌گری بهسازی سازمانی، بر آمادگی برای پذیرش تغییر تأثیرگذار است؟

پذیرش گسترده و وسیع ایده آمادگی برای تغییر با توجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر و در نظر گرفتن آن آغاز شد (کانیگهام و ولاس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). پیچ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) آمادگی برای تغییر را به‌عنوان حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. آمادگی برای تغییر عبارت است از یک اعتقاد، توجه، نگرش و رفتار در رابطه با این مسئله که تا چه حد تغییر، ضروری است و ظرفیت‌های سازمانی برای موفقیت آن وجود دارد (رافرتی و سایمونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ سوسانتو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). پژوهش‌گران متعددی در غالب مفاهیم مختلفی، آمادگی برای پذیرش تغییر را در مفاهیم متعددی تشریح نموده‌اند که در جدول زیر به تعداد آن‌ها اشاره شده است.

---

1. Boyce, Zaccaro, & Wisecarver  
3. Cunningham & Velles  
5. Rafferty and Simons

2. Noe, Clarke, & Klein  
4. Peach  
6. Susanto

**جدول ۱. مفاهیم و تعاریف آمادگی برای پذیرش تغییر**

مفهوم	تعریف	نویسندگان
آمادگی برای تغییر سازمانی	اعتقادات، نگرش‌ها و توجهات اعضای سازمانی در حال توسعه این مسئله است که تغییرات مورد نیاز هستند و ظرفیت‌های سازمان انجام موفقیت‌آمیز این تغییرات را می‌سازد.	آرمناکیس <sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳)
درک کارکنان از آمادگی سازمانی برای تغییر	ادراک افراد سازمان تا حدی که سازمان برای انجام تغییرات با مقیاس بزرگ، آماده تصور شده است.	ابی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰)
آمادگی برای تغییر	یک ظرفیت سازمانی برای ایجاد تغییر تاحدی که کارکنان سازمان را برای درک تغییر آماده می‌کند.	جانسن <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)
درک کارکنان از آمادگی برای تغییر	توجه حدی کارکنان دیدگاه مثبتی درباره نیا به تغییر سازمانی ایجاد کرده‌اند و همچنین تا چه حد کارکنان اعتقاد دارند که چنین تغییراتی برای خودشان و پهنه سازمان، کاربست‌های مثبتی دارند.	جانسن <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵)
آمادگی برای پذیرش تغییر	کارکنان اعتقاد دارند که آن‌ها ظرفیت اجرای یک تغییر مفروض را دارند (مثل خودکارآمدی تغییر)، تصور این‌که تغییر برای سازمان مفید است (تناسب)، رهبران به تغییر مفروض متعهدند (حمایت مدیریت) و تغییر مفروض برای اعضای سازمان مفید است (ارزش فردی).	هالت <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷)

عوامل مرتبط با آمادگی برای پذیرش تغییر را اکثر پژوهش‌گران در دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی طبقه‌بندی نموده‌اند که در جدول زیر به آن‌ها اشاره شده است. در این زمینه عنوان شده است که در نظریه‌های آمادگی برای پذیرش تغییر در سازمان‌ها یکی از ابعاد کلیدی این آمادگی، آمادگی فردی برای انجام تغییر است (ساندرز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ باکتوق، دواس و نندین‌براک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ اریگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). عامل سازمانی با بهسازی سازمانی و عوامل فردی با خودتوسعه‌ای کارکنان و مدیران سازمان مورد بررسی و تبیین قرار داده شده که در ادامه به تشریح هر یک از این متغیرهای مهم پرداخته شده است.

1. Armenakis
3. Jansen
5. Holt
7. Bouckennooghe, Devos, & Van Den Broeck

2. Eby
4. Jones
6. Sanders
8. Oreg

جدول ۲. عوامل پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر (شاه، ۲۰۰۹: ۲۳)

صاحب‌نظران	عوامل	دسته
کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)؛ میلر و همکاران (۲۰۰۶)	شغل فعال و منفعل <sup>۱</sup>	عوامل سازمانی (محیط کار)
آرمناکیس و هریس (۲۰۰۲)؛ هات و همکاران (۲۰۰۷)، وبر و وبر (۲۰۰۱)	تناسب (اقتضانات) <sup>۲</sup>	
آرمناکیس و هریس (۲۰۰۲)؛ هات و همکاران (۲۰۰۷)، لهما و همکاران (۲۰۰۲)	کارآمدی تغییر	
آرمناکیس و فریدنبرگر (۱۹۹۷)؛ هات و همکاران (۲۰۰۷)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)	ارتباطات	
کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)	طول و عرض تصمیمات	
آرمناکیس و هریس (۲۰۰۲)؛ آرمناکیس و همکاران (۱۹۹۳)	اختلاف	
رافری و سایمونز (۲۰۰۶)؛ ابی و همکاران (۲۰۰۰)	سیاست‌ها و رویه‌های منعطف	
کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)؛ میلر و همکاران (۲۰۰۶)، هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)	تقاضاهای شغلی	
میلر و همکاران (۲۰۰۶)، هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)، کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)	دانش و مهارت‌های شغلی	
رافری و سایمونز (۲۰۰۶)؛ ابی و همکاران (۲۰۰۰)	پشتیبانی‌های سیستمی و تحلیلی	
میلر و همکاران (۲۰۰۶)، هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)	روابط رهبری و مدیریت	
مادسن و همکاران (۲۰۰۳)؛ الیاس (۲۰۰۹)	تعهد سازمانی	
هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)، لهما و همکاران (۲۰۰۲)، ام سیناب و اسپیک (۱۹۹۵)	فرهنگ سازمانی	
رافری و سایمونز (۲۰۰۶)؛ ابی و همکاران (۲۰۰۰)، هات و همکاران (۲۰۰۷)	درک کردن حمایت سازمانی	
مادسن و همکاران (۲۰۰۳)؛ هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)	روابط اجتماعی در محیط کار	
کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)	حمایت اجتماعی	
وبر و وبر (۲۰۰۱)	خودگردانی	عوامل فردی
آرمناکیس و هریس (۲۰۰۲)	ظرفیت شخصی	
مادسن (۲۰۰۳)	سلامتی	
لهما و همکاران (۲۰۰۲)	سازگاری	

1. Active and passive job

2. Appropriateness

پیچ و همکاران (۲۰۰۵)	باورها و اعتقادات
مادسن (۲۰۰۳)، لیمان و همکاران (۲۰۰۲)، هانپاچمن و همکاران (۱۹۹۸)، وبر و وبر (۲۰۰۱)	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
هات و همکاران (۲۰۰۷)	نگرش عمومی
کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)، آرناکیس و فریدنبرگر (۱۹۹۷)، رافری و سایمونز (۲۰۰۶)؛ ابی و همکاران (۲۰۰۰)، وبر و وبر (۲۰۰۱)	خودکارآمدی
وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)	تاب‌آوری فردی
هات و همکاران (۲۰۰۷)	تنوع مهارت‌ها
الیاس (۲۰۰۹)	تعهد عاطفی

بهسازی سازمانی، تلاشی برنامه‌ریزی شده و مدیریت شده از بالا در گستره سازمان برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان، از طریق مداخلات برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری است (بکهارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در تعریفی دیگر، بهسازی سازمانی، فرآیندی از گردآوری داده‌ها، تشخیص، طرح‌ریزی، اقدام، مداخله و ارزشیابی در گستره سیستم به قصد افزایش هم‌خوانی بین ساختار، فرآیند، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمانی، توسعه راه‌حل‌های سازمانی جدید و خلاقانه و توسعه ظرفیت خودنوسازی سازمان می‌باشد. بهسازی سازمانی از طریق همکاری جمعی اعضای سازمان با یک عامل تغییر، با استفاده از تئوری، تحقیق و فن‌آوری علوم رفتاری تحقق می‌یابد (بیر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰). بهسازی سازمانی مجموعه‌ای از تئوری‌ها، ارزش‌ها، راهبردها و فنون علوم رفتاری است که به سوی تغییر برنامه‌ریزی شده ترتیبات کاری سازمانی، با توجه به ایجاد تغییرات شناختی در اعضای سازمان، هدف‌گیری شده است تا به تغییرات رفتاری و از این طریق، ایجاد تناسبی بهتر میان قابلیت‌های سازمان و تقاضاهای محیطی فعلی آن، و یا ترویج و پیشبرد تغییرات مهیاکننده سازمان برای تناسب بهتر و محیط‌های آینده پیش‌بینی شده، منجر شود (سامریول<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)

ویژگی ماهوی بهسازی سازمانی، همان‌گونه که جانیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، عنوان نموده‌اند، در آماج فعالیت‌های تغییر، خودانعکاسی<sup>۵</sup>، خودارزیابی<sup>۶</sup> و خودفرمانی<sup>۷</sup> بر سطح فردی نیز تأکید نموده

1. Beckhard
3. Somerville
5. Self-Reflection
7. Self-Command

2. Beer
4. Janice
6. Self-Evaluation
8. Self-Initiation



نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۴۱

است (جدول ۱). همان‌طور که ابیلی و مزاری (۱۳۹۳)، نیز تأکید نموده‌اند، این رفتارهای مبتنی بر خودآغازگری<sup>۱</sup> و خودمسئولیت‌پذیری<sup>۲</sup>، تحت عنوان خودتوسعه‌ای یاد می‌شود.

جدول ۳. ماهوی بهسازی سازمانی (ترک‌زاده و صابغیان، ۱۳۸۵: ۱۱۸)

ماهیت تلاش‌ها و برنامه‌ها	درازمدت، برنامه‌ریزی شده، درگستره (تمام) سیستم
ماهیت فعالیت‌های تغییر	به‌کارگیری مداخلاتی از علوم رفتاری با ماهیت آموزشی
آماج فعالیت‌های تغییر	خودانواعکاسی، خودارزیابی، یادگیری و خودفرمانی جهت‌داده شده به سوی سیستم‌ها و فرآیندهای انسانی و اجتماعی سازمان‌ها در سطوح فردی، گروهی و ساختار، راهبرد و فرهنگ کل سازمان
خروجی‌های مطلوب فعالیت‌های تغییر	تغییراتی که بهبود توانایی سازمان برای سازواری و سازگاری، مشکل‌گشایی و خودنوسازی را موجب می‌شود.
نتیجه مطلوب برنامه	بهبود اثربخشی و سلامت سازمان

از جمله اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان بهسازی سازمانی دانشگاه نیز می‌توان به بهسازی حرفه‌ای و توانمندسازی افراد (اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان) اشاره کرد (جوسلا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ دوناقی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ سامرویل<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) که این نکات نیز تأییدی بر اهمیت توسعه عامل انسانی در مسیر بهسازی سازمانی می‌باشد. توسعه عامل انسانی امروزه به سوی رویکردهای مبتنی بر خودآگاهی، خودارزشی و خودمسئولیت‌پذیری از جمله خودتوسعه‌ای گرایش پیدا کرده است. ابیلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲)، مزاری و همکاران (۱۳۹۴) و مزاری و مزاری (۱۳۹۳) نیز بر این رویکرد توسعه تأکید داشته‌اند. خودتوسعه‌ای می‌تواند از طریق یادگیری‌های رسمی یا از طریق درک از تجربیات و یا هر دو رخ دهد و کارکنان می‌توانند در طول کار یا در زمان‌های غیرکاری خودتوسعه‌ای داشته باشند (رن و چادی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۹). خودتوسعه‌ای نوعاً تمرکز اندکی بر توانمندی‌هایی است که رفته رفته گسترش می‌یابد تا افراد به نقاط ضعف و قوت خود پی‌برند، نیازهایشان را تعیین کنند و استقلال خود را افزایش دهند. خودتوسعه‌یی به سازمان و توسعه فرد در سازمان محدود نمی‌شود بلکه آشنایی و به‌کارگیری ابعاد و الزامات آن، در تمام طول زندگی فرد کارآمد و کاربردی خواهد بود. این‌که انسان بتواند در فرآیندی منظم و منطقی بر توانمندی‌های خود، آگاهی یابد و آنان را به روشی علمی توسعه دهد، یک مسیر توسعه مبتنی بر فرد تعریف خواهد شد که از آن، به خودتوسعه‌یی یاد می‌شود (ابیلی و مزاری، ۱۳۹۳: ۵۷). در جدول زیر تعاریف و مفاهیم خودتوسعه‌ای که به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی در حال گسترش می‌باشد، آورده شده است.

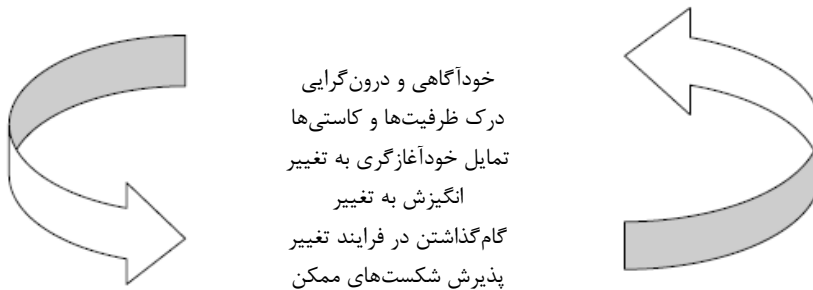
1. Self- Initiation
3. Jusela
5. Samervill

2. Self-Responsibility
4. Donaghy
6. Ren and Chadec

جدول ۴. مفاهیم و تعاریف خودتوسعه‌ای

نویسندگان	تعریف
رن و چادی (۲۰۱۷)	خودتوسعه‌ای کارکنان، شامل ملاحظات و توجهات نهادینه شده در پهنه وسیعی از روابط کاری و غیرکاری است. خودتوسعه‌ای یک تولید از ارزیابی شناختی از تجارب فردی، ارتباطی و بستری است که در این مفهوم به ارزیابی شخصی از هزینه‌ها و فواید یک عمل منجر می‌شود.
دی و زاکارو <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	خودتوسعه‌ای، یک شیوه از توسعه کارکنان است که روابط درونی با آموزش‌های ساختاریافته رسمی و تجارب کاری توسعه‌ای دارد.
ارگان <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶)	خودتوسعه‌ای، اقدامات اختیاری افراد است که طی آن دانش و مهارت‌های مرتبط با کار خود را توسعه می‌دهند از جمله این اقدامات، ثبت نام داوطلبانه در دوره‌های آموزشی حمایت شده از جانب سازمان و مطالعات غیررسمی است.
انجمن روانشناسان آمریکا <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	خودتوسعه‌ای یک فرآیند بهبود هدایت شده اقتصادی، هوشی یا احساسی است که اغلب بر پایه یک مبنای روانشناسی قابل توجه قرار دارد.

خودتوسعه‌ای نه تنها در بافت موضوعی بهسازی سازمانی از مسیر توسعه عامل انسانی قابل طرح می‌باشد بلکه، همان‌گونه که کانینگهام (۲۰۰۴) نیز تشریح نموده است، خودتوسعه‌ای یک فرآیند تغییر مداوم و براساس خودآگاهی و درون‌گرایی فرد و خودآغازگری و خودانگیزش برای گام گذاشتن در فرآیند تغییر است. از این‌رو، خودتوسعه‌ای، همان‌گونه که در شکل زیر نیز آمده است، می‌تواند به احتمال زیادی بر فرآیند آمادگی برای پذیرش تغییر تأثیرگذار باشد.



شکل ۱. مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای (کانینگ‌هام، ۲۰۰۴: ۱۷۲)

بلکمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به عوامل توانمندساز و بازدارنده آمادگی برای تغییر اشاره کرده است که می‌توان در آن عوامل فردی و سازمانی را از جمله رفتارها، درک مشترک، تعهدات،

1. Day & Zaccaro
2. Organ
3. American Psychological Association
4. Blackman

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۴۳

ساختار، تصمیم‌گیری و محدودیت‌های اداری را نام برد. چوی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود به بررسی آمادگی فردی برای تغییر سازمانی و کاربست آن در توسعه منابع انسانی و بهسازی سازمانی پرداخته‌اند که نتایج حاکی از روابط معناداری بین توسعه منابع انسانی و بهسازی سازمانی و آمادگی برای پذیرش تغییر بوده است. الوینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، با انجام تحقیقی بیان می‌کند که اطلاع‌رسانی و ارتباطات تأثیر معنی‌داری روی ابهامی که به واسطه تغییر به وجود می‌آید، دارد و هر سه متغیر با حمایت از تغییر و تمایل به همکاری برای موفقیت تغییر رابطه معنی‌داری دارند.

آلاس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود به نقش منابع انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی پرداخته‌اند که نتایج آن‌ها نشان داد، فرآیند ساختاری جدید به منابع انسانی و تیم‌های ارشد مدیریتی از طریق ایجاد فرهنگی سازمانی مطلوب بر تغییر سازمانی موفق مؤثر بوده است. هاولی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود در مورد آمادگی برای پذیرش تغییر در سازمان‌های آموزشی عنوان داشته است که بهسازی سازمانی و اصلاح آموزشی عوامل مهمی برای افزایش آمادگی برای پذیرش تغییر در این سازمان‌هاست.

شاه<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، در رساله دکتری خود اقداماتی توسعه‌ای در سازمان را که پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای پذیرش تغییر کارکنان می‌باشند شامل، ارتقای وابستگی عاطفی، حس تعهد شخصی و غرور، پاداش‌ها و پرداخت‌ها، ارتقاء، تعهد به توسعه مسیر شغلی، رضایت شغلی، درگیری و مشارکت شغلی، روابط سرپرست و پیروان، توسعه مهارت‌ها و کارآموزی و نهایتاً روابط اجتماعی دانسته است که همگی ناظر بر بهسازی سازمانی است و منجر به افزایش آمادگی افراد برای پذیرش تغییر می‌گردد.

تامرز<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود نشان داده‌اند که اقدامات توسعه منابع انسانی از طریق ارتقای خودگردانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و کار تیمی، بر آمادگی برای پذیرش تغییر سازمانی مؤثر است. ترانگ و اسویرزیک<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی رابطه عوامل منابع انسانی و اثربخشی پروژه‌های تغییر سازمانی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد، آموزش و توسعه افراد بیشترین نقش را در پروژه تغییر ایفا نموده است.

1. Choi  
3. Alas  
5. Shah  
7. Truong & Swierczek

2. Elving  
4. Howley  
6. Tummers  
8. Choi

جای<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در رساله دکتری خود به بررسی آمادگی افراد برای تغییر سازمانی پرداخت. نتایج وی نشان داد برای ایجاد آمادگی، استراتژی تغییر تجربی-منطقی باید با استراتژی هنجاری-کاهشی ترکیب گردد تا آمادگی افراد را برای تغییر ارتقا داد.

مادسن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمان، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این‌که افراد برای آن آماده باشند. آرمناکیس و هاریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، بیان می‌کنند آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به‌گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن باشند. بیلنس و دیوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهش خود بر بعد رفتاری تغییر و بهسازی سازمانی از حیث انتخاب و کاربست راهبردها و فعالیت‌های مناسب تلاش‌های تغییر تأکید کرده‌اند.

مک انرنی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در رساله دکتری خود به ارائه مدل خودتوسعه‌ای متمرکز بر اخلاق پرداخته است که تغییرات اخلاقی را از مسیر و با الگوی خودتوسعه‌ای تبیین می‌کند. رن و چادی (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی یک پدیده ارتباطی منحصر به فرهنگ و خودتوسعه‌ای کارکنان پرداخته‌اند که نتایج نشان داده است که این فرهنگ بر خودتوسعه‌ای کارکنان مؤثر است و این امر نشان دهنده اهمیت فرهنگ بر رفتارهای خودتوسعه‌ای است.

میرکمالی (۱۳۷۷)، در پژوهش خود، آموزش‌های ضمن خدمت را اساسی‌ترین راه بهسازی سازمان معرفی نموده است که نشان‌دهنده نقش توسعه عامل انسانی در بهسازی سازمانی است. مزاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود وضعیت یادگیری خودراهبر-به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی خودتوسعه‌ای-که در دانشگاه تهران انجام شده را بالاتر از حد متوسط و به عبارتی مطلوب ارزیابی نموده‌اند.

ترک‌زاده و همکاران (۱۳۸۷)، در پژوهش خود به بررسی وضعیت بهسازی سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران و در سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از وجود فاصله زیاد بین وضعیت موجود و مطلوب بهسازی سازمانی در دانشگاه‌ها بوده است.

میرکمالی، مزاری، خباره و صدیقی (۱۳۹۵) در پژوهش به بررسی خودرهبری و سرمایه‌های انسانی در مراکز آموزش عالی پرداخته‌اند که نتایج حاکی از این بوده است که خودرهبری و مؤلفه‌های آن از جمله تمرکز بر پاداش طبیعی، الگوهای فکری سازنده و استراتژی‌های رفتار محور، بالاتر از حد متوسط بوده است.

1. Choi

3. Armenakis & Harris

5. McEnaney

2. Madsen

4. Buelens & Devos

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۴۵

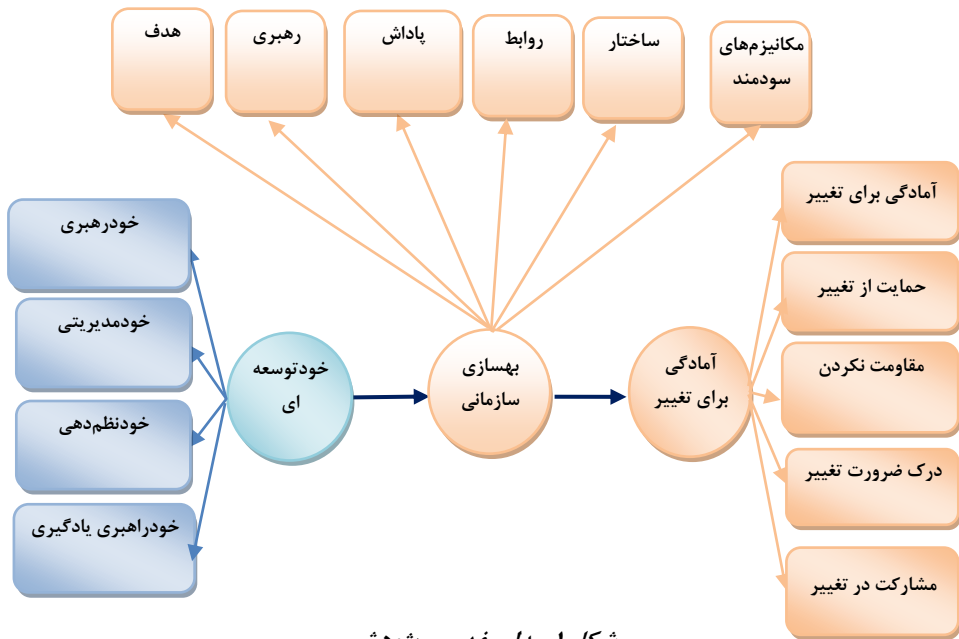
مزاری و زمانی (۱۳۹۵) در بررسی مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای از جمله خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری، وضعیت آن‌ها را در جامعه هدف که از جمله مراکز آموزش عالی کشور است، بالاتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند که این سازوکارها مرتبط با سرمایه انسانی بوده است.

پرداختچی (۱۳۸۶)، در پژوهش خود به بررسی وضعیت بهسازی سازمانی در نظام آموزش عالی ایران پرداخته است جامعه آماری پژوهش را یازده وزیر علوم از سال ۵۷ تا کنون و روسای ۶۹ دانشگاه عمومی کشور تشکیل می‌دهند. نتایج پژوهش حاکی از آن بوده است که تغییرات انجام شده بیشتر تغییرات ساختاری بوده است و نتوانسته است انتظارات مورد نظر و بایسته را ایجاد کند، چرا که این تغییرات با تغییر در نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های بازیگران عرصه نظام آموزش عالی همراه نبوده است تا بتواند به پایدار ساختن آن‌ها بینجامد.

#### مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر از مدل خودتوسعه‌ای ابیلی و مزاری (۱۳۹۳)، آمادگی برای پذیرش تغییر فرزانه (۱۳۹۲) و بهسازی سازمانی لاک و کرافورد (۲۰۰۰) استفاده شده است. از این‌رو مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم و براساس آن، سؤالات پژوهش تدوین و بررسی شده است. در مدل خودتوسعه‌ای چهار بعد فرآیندی از جمله خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری آورده شده است. خودرهبری، تأکید بر سازوکارهای شناختی خودتوسعه‌ای دارد؛ خودمدیریتی سازوکارها و راهبردهای رفتاری خودتوسعه‌ای را تشریح می‌کند. خودنظم‌دهی فرآیند الگوبرداری از یک استاندارد خارجی و تلاش برای ایجاد و حفظ آن استانداردها و الگوهای خارجی را محقق کرده و یادگیری خودراهبر با تمرکز بر مفهوم متعارف یادگیری، چه چیزی، چرایی، چگونگی و کیفیت یادگیری را مبتنی بر آگاهی، مسؤلیت و پاسخگویی خود فرد تشریح کرده که تمامی این ابعاد فرآیندی در سطح سازوکارهای پیچیده، در خدمت خودتوسعه‌ای افراد قرار می‌گیرد.

بهسازی سازمانی در الگوی لاک و کرافورد (۲۰۰۰)، با تمرکز بر ابعاد مختلف یک سازمان و با تلفیق عوامل انسانی و سازمانی، بهسازی را در سطح سازمان تبیین می‌کند و نهایتاً، آمادگی برای تغییر در الگوی فرزانه (۱۳۹۲) که برای سازمان‌های آموزشی طراحی شده است، با تفکیک آمادگی به عناصر سازنده آن، آمادگی برای تغییر را توضیح می‌دهد.



#### سؤالات پژوهش

- ۱) مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای کارکنان قابلیت پیش‌بینی بهسازی سازمانی را دارد؟
- ۲) مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان را دارد؟
- ۳) مؤلفه‌های بهسازی سازمانی قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای پذیرش تغییر کارکنان را دارد؟
- ۴) خودتوسعه‌ای کارکنان بر بهسازی سازمانی تأثیرگذار است؟
- ۵) بهسازی سازمانی بر آمادگی بر تغییر کارکنان تأثیرگذار است؟
- ۶) خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان با میانجی‌گری بهسازی سازمانی تأثیرگذار است؟

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی به شمار 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 کارکنان دانشگاه خوارزمی که در تهران مستقر هستند به تعداد ۴۷۷ نفر می‌باشد که در ستاد و دانشکده‌های دانشگاه خوارزمی مشغول به کار هستند. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۴۷

اختصاص متناسب استفاده شد که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و با خطای ۰/۰۶، ۱۷۲ نفر محاسبه شد.

**ابزار جمع‌آوری داده‌ها:** در پژوهش حاضر، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. براین اساس، سه پرسش‌نامه زیر جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر به‌کار گرفته شده است:

**الف) پرسش‌نامه خودتوسعه‌ای:** به‌منظور بررسی خودتوسعه‌ای کارکنان از پرسش‌نامه محقق ساخته براساس نظرات ابیلی و مزاری (۱۳۹۳) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل چهار مؤلفه و دارای ۱۸ سؤال است و براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = ۵، زیاد = ۴، تا حدی = ۳، کم = ۲ و خیلی کم = ۱) تنظیم شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه (۰/۹۱)  $\alpha$  به‌دست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای مؤلفه‌های خودنظم‌دهی (۰/۶۳)، خودمدیریتی (۰/۷۶)، خودرهبری (۰/۷۴) و خودراهبری یادگیری (یادگیری خودراهبر)، (۰/۸۴) به‌دست آمده است.

**ب) پرسش‌نامه آمادگی برای تغییر:** به‌منظور بررسی آمادگی برای تغییر از پرسش‌نامه تعدیل یافته فرزانه (۱۳۹۳)، استفاده شده است. این پرسش‌نامه پنج بعد را مورد بررسی قرار می‌دهد و در ۲۴ گویه تنظیم و بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق = ۵، موافقم = ۴، نه موافقم نه مخالفم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) تنظیم شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه (۰/۸۹)  $\alpha$  بدست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای مؤلفه مشارکت در تغییر (۰/۶۲)، پشتیبانی از تغییر (۰/۵۲)، مقاومت نکردن (۰/۸۶)، آمادگی برای تغییر (۰/۶۹)، و درک ضرورت تغییر (۰/۸۳) به‌دست آمد.

**ج) پرسش‌نامه بهسازی سازمانی:** به‌منظور سنجش بهسازی سازمانی، از پرسش‌نامه ترجمه شده لاک و کرافورد (۲۰۰۰) که هفت بعد بهسازی سازمانی را در ۳۵ سؤال و براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق = ۵، موافقم = ۴، نه موافقم نه مخالفم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) مورد ارزیابی قرار می‌دهد، استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه (۰/۹۰)  $\alpha$  بدست آمد. هم‌چنین ضریب آلفای مؤلفه هدف (۰/۶۶)، رهبری (۰/۶۵)، نگرش نسبت به تغییر (۰/۷۴)، پاداش (۰/۶۱)، روابط (۰/۶۵)، ساختار (۰/۷۸) و مکانیزم‌های سودمند (۰/۶۷) را مورد بررسی قرار می‌دهد استفاده شد.

به‌منظور بررسی روایی هر سه ابزار، از روایی محتوای استفاده شد بدین‌صورت که نظرات اساتید دانشگاه تهران در مورد روایی ابزارها گرفته شد که روایی ابزارها را مورد تأیید قرار دادند لذا سؤالات آن‌چه باید بسنجد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

به‌منظور تحلیل داده‌ها از آمار حوزه توصیفی (مانند درصد و فراوانی و ...) و آمار حوزه استنباطی (مانند رگرسیون گام‌به‌گام و مدل‌یابی معادلات ساختاری) و از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش با تمرکز بر تحقق هدف پژوهش بیان شده که قبل از پرداختن به هدف، نتایج توصیفی پژوهش نیز آورده شده است: در پژوهش حاضر، آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص جنسیت نشان می‌دهد که ۵۵/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۴۴/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. نتایج بررسی سطح تحصیلات نشان داد: ۲/۳ دیپلم، ۵/۲ فوق‌دیپلم و ۴۷/۷ درصد لیسانس و ۲۵/۶ درصد فوق لیسانس می‌باشند. ۱۹/۲ درصد نیز تحصیلات خود را مشخص نکرده‌اند. کارکنان دانشکده‌های مدیریت، فیزیک، شیمی، علوم مالی، اقتصاد، ادبیات و علوم انسانی، حقوق و ستاد دانشگاه، به ترتیب ۵/۸٪، ۱/۲٪، ۱/۱۷٪، ۳/۵٪، ۶/۴٪، ۲/۳٪، ۴/۱٪ و ۷۳/۸٪ درصد از نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند.

جهت پاسخ‌گویی به سه سؤال اول پژوهش (سؤالات یک، دو و سه) از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شده است. نتایج نشان داد، از میان مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی قابلیت پیش‌بینی بهسازی سازمانی را دارد. هم‌چنین مقدار  $R^2$  به دست آمده نشان می‌دهد، این مؤلفه‌ها با یکدیگر ۲۰ درصد از تغییرات بهسازی سازمانی را پیش‌بینی می‌نمایند.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای و بهسازی سازمانی

ضرایب رگرسیون		$R^2$ (ضریب تعیین)	R (همبستگی چندگانه)	شاخص‌های آماری متغیر پیش‌بین
۲	۱			
	$\beta = ۰/۳۵$ $t = ۵/۰۱$	۰,۱۲	۰,۳۵	خودرهبری
$\beta = ۰/۷۶$ $t = ۳/۹۳$	$\beta = ۰/۷۴$ $t = ۵/۵۳$	۰,۲۰	۰,۴۵	خودمدیریتی، خودرهبری

بررسی قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر با مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای (در پاسخ به سؤال دوم)، نیز نشان داد خودرهبری و خودمدیریتی قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان را داشته و این دو مؤلفه با یکدیگر ۲۹ درصد از آمادگی برای تغییر کارکنان را پیش‌بینی می‌نمایند.



جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای و آمادگی برای تغییر

ضرایب رگرسیون		R <sup>2</sup> (ضریب تعیین)	R (همبستگی چندگانه)	شاخص‌های آماری متغیر پیش بین
۲	۱			
	$\beta = 0.47$ $t = 7.07$	0.22	0.47	خودرهبری
$\beta = 0.75$ $t = 4.12$	$\beta = 0.80$ $t = 6.47$	0.29	0.54	خودرهبری، خودمدیریتی

بررسی قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر با مؤلفه‌های بهسازی سازمانی (در پاسخ به سؤال سوم)، نشان داد مکانیزم‌های سودمند، نگرش به تغییر و هدف (روشن و مشخص و قابل پذیرش بودن هدف سازمان برای کارکنان)، قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان را داشته و این دو مؤلفه با یکدیگر ۲۹ درصد از آن را پیش‌بینی می‌نمایند.

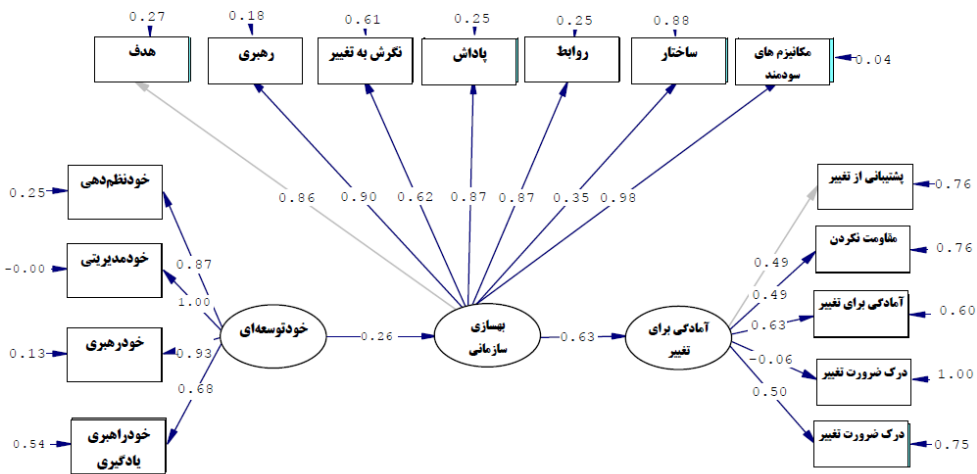
جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام مؤلفه‌های بهسازی سازمانی و آمادگی برای تغییر

ضرایب رگرسیون			R <sup>2</sup> (ضریب تعیین)	R (همبستگی چندگانه)	شاخص‌های آماری متغیر پیش بین
۳	۲	۱			
		$\beta = 0.77$ $t = 15.49$ =	0.60	0.77	مکانیزم‌های سودمند
	$\beta = 0.32$ $t = 5.60$	$\beta = 0.58$ $t = 10.07$ =	0.67	0.82	مکانیزم‌های سودمند، نگرش به تغییر
$\beta = 0.19$ $t = 2.28$	$\beta = 0.37$ $t = 6.44$	$\beta = 0.43$ $t = 5.90$	0.69	0.83	مکانیزم‌های سودمند، نگرش به تغییر، هدف

جهت پاسخ به سؤالات چهار، پنج و شش پژوهش از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است (جدول ۵، 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 ۷ و نمودار ۱).

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل خودتوسعه‌ای، بهسازی سازمانی و آمادگی برای تغییر

IFI	NNF I	NFI	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
0 - 1	>0.9	>0.9	<0.08	>0.9	>0.9	>0.05	1- 5	دامنه پذیرش
۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۰۸	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۱/۴۴	مقدار محاسبه شده



Chi-Square=147.45, df=102, P-value=0.0231, RMSEA=0.080

نمودار ۱. مدل معادلات ساختاری خودتوسعه‌ای، بهسازی سازمانی و آمادگی برای تغییر

جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1,96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده میان خودتوسعه‌ای و بهسازی سازمانی (۳/۳۴)، بهسازی سازمانی و آمادگی برای تغییر (۹/۶۵) و خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر با میانجیگری بهسازی سازمانی (۷/۶۴) به‌دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

بر این اساس، خودتوسعه‌ای بر بهسازی سازمانی (۷/۲۶=۰/۷)، تأثیر مثبت و معناداری داشته است. به‌عبارت دیگر، خودتوسعه‌ای کارکنان از طریق افراد توسعه‌یافته‌تر موجبات بهسازی سازمانی را فراهم خواهد کرد. هم‌چنین بهسازی سازمانی نیز با ضریب مسیر (۰/۶۳= $\beta$ ) بر آمادگی برای تغییر تأثیر داشته است. این بدین معناست که بهسازی سازمانی که خود یک نوع

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۵۱

تغییر است، آمادگی برای تغییرات را موجب می‌شود. نهایتاً این‌که، خودتوسعه‌ای با میانجی‌گری بهسازی سازمانی بر آمادگی برای پذیرش تغییر تأثیر  $(\beta=0/52)$  گذاشته است. لذا خودتوسعه‌ای با تأثیر بر بهسازی سازمانی و بهسازی برای پذیرش تغییر، به صورت غیرمستقیم تأثیرگذار است.

جدول ۹. مسیرهای بررسی شده در مدل

مسیر	مقدار آماره آزمون	ضریب مسیر	وضعیت
خودتوسعه‌ای ← بهسازی سازمانی	۳/۳۴	مستقیم ۰/۲۶	معنادار
بهسازی سازمانی ← آمادگی برای تغییر	۹/۶۵	مستقیم ۰/۶۳	معنادار
خودتوسعه‌ای ← بهسازی سازمانی ← آمادگی برای تغییر	۷/۶۴	غیرمستقیم ۰/۵۲	معنادار

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی و با میانجی‌گری بهسازی سازمانی انجام شده است. ضرورت پرداختن به چنین متغیرهایی در پژوهش‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵)، مزاری و زمانی (۱۳۹۵)، میرکمالی (۱۳۷۷)، رن و چادی (۲۰۱۷)، مک انزنی (۲۰۱۶)، بلکمن (۲۰۱۴)، تامرز و همکاران (۲۰۱۳)، آلاس و همکاران (۲۰۱۲)، چوی و همکاران (۲۰۱۱)، چای (۲۰۱۱) شاه (۲۰۰۹) و مادسن و همکاران (۲۰۰۶) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد، خودتوسعه‌ای کارکنان بر بهسازی سازمانی تأثیر گذاشته است و خودرهبی و خودمدیریتی قابلیت پیش‌بینی بهسازی سازمان را داشته است. همان‌طور که پرداختگی (۱۳۸۶) نیز عنوان نموده‌است، اساساً مرحله سوم بهسازی سازمان بر مبنای مدرسه فکری منابع انسانی شکل گرفته که مبنای آن خردورزی انسان و تکامل‌پذیری او از طریق یادگیری و خودآگاهی است. از طرفی همان‌طور که ابیلی و مزاری (۱۳۹۳)، مزاری (۱۳۹۲)، مزاری و همکاران (۱۳۹۴)، مزاری و زمانی (۱۳۹۵) و مزاری (۱۳۹۳) عنوان نموده‌اند، رویکرد جدیدی که مناسبت بالاتری با توسعه عامل انسانی در سازمان‌های امروزی دارد و خودآگاهی و یادگیری مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی را مدنظر قرار می‌دهد، رویکرد خودتوسعه‌ای است. از این‌رو می‌توان مرحله سوم بهسازی سازمان را از مسیر توسعه عامل انسانی و با رویکرد خودتوسعه‌ای نیز پیگیری نمود. کانینگهام (۲۰۰۴) نیز تأکید نموده است که توسعه عامل انسانی در سازمان‌ها دچار تحول و تکامل شده است تا آن‌جا که رویکرد خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک رویکرد اجتناب‌ناپذیر درآمده است. ترک‌زاده و صباغیان

(۱۳۸۵) در تشریح ماهوی بهسازی سازمانی، آماج فعالیت‌های تغییر را خودانکاسی، خودارزیابی و خودفرمانی جهت‌داده شده دانسته‌اند که تمامی این افعال کنشی خودمحور همان‌طور که ایبلی و مزاری (۱۳۹۳) نیز آن‌ها را رفتارهای مبتنی بر خودآغازگری و خودمسئولیت‌پذیری دانسته‌اند، از جمله سازوکارها و استراتژی‌های خودتوسعه‌ای قلمداد می‌شوند. خودتوسعه‌ای، گفتمان و قلمرو گفتگویی جدیدی در توسعه عامل انسانی در سازمان است که خودآگاهی، خودانگیزی، خودمسئولیت‌پذیری و خودپاسخگویی را از ویژگی‌های انسان دانسته که نوع بودن (افکار، نگرش و رفتار) افراد را در سازمان تغییر می‌دهد. هنگامی که افراد، به این درجه از خودآگاهی نایل می‌شوند که خود، مسئول و پاسخگوی توسعه خود هستند و این امر ناشی از ویژگی‌های خودشان به‌عنوان نوع بشر است و نه اعمال فشارها و دستورات، خودانگیزی بیشتری در جهت توسعه و تعالی خود را ایجاد، احساس و درک می‌کنند. چنین سازوکار درونی، توسعه‌یابی و توسعه‌خواهی مداوم عامل انسانی را -به‌عنوان یک خصلت نهادینه شده در انسان- موجب شده و در مسیر بهسازی سازمان از منظر مکتب سوم بهسازی سازمانی، سازمان با فرآیند بهبود مستمر ناشی از بهبود مستمر آگاهانه افراد، به‌طور مداوم بهبود می‌یابد.

این مجموعه تأکیدات، بهسازی سازمانی از مسیر خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان به‌ویژه کارکنان دانشگر مراکز آموزش عالی را ممکن می‌داند که آن‌ها از طریق خودگردانی، استقلال‌طلبی و توانایی بالای خودمدیریتی و خودرهبری، در حال توسعه و تعالی خود می‌باشند. از این‌رو بستر خودتوسعه‌ای کارکنان و نتیجتاً بهسازی سازمان در چنین سازمان‌هایی که کارکنان آن را دانشگران تشکیل داده و رسالت آن‌ها خردورزی و دانش‌اندوزی و توسعه این تفکر است، به درجات بالاتری فراهم است. پژوهش‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) و مزاری و زمانی (۱۳۹۵) در مراکز آموزش عالی نشان از وضعیت مطلوب خودتوسعه‌ای، خودرهبری، خودمدیریتی و خودراهبری یادگیری بوده است که نشان از بستر مناسب توسعه این رویکرد در چنین سازمان‌هایی است.

در پژوهش حاضر، خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان سازمان نیز تأثیرگذار بوده و خودرهبری و خودمدیریتی قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر را داشته است. همان‌طور که کانینگهام (۲۰۰۴) در پژوهش خود تشریح نموده‌است، خودتوسعه‌ای اساساً یک تغییر مداوم است و این تغییر مداوم که به‌سوی خودشکوفایی و خودتحقق بخشی در حرکت است، بستر آماده‌ای برای فرآیند تغییر در بدنه منابع انسانی ایجاد می‌کند؛ چراکه از جمله مهم‌ترین عوامل مقاومت و عدم موفقیت پروژه‌های تغییر، خود افراد سازمان هستند و به موازاتی که آن‌ها در یک فرآیند خودتوسعه‌ای، به‌طور مداوم در حال تغییر و اصلاح خود باشند، آمادگی برای تغییر در آن‌ها به‌صورت یک خصلت مداوم و پایدار درمی‌آید و این خود امکان‌پذیرش و مشارکت در

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۵۳

فرآیند تغییرات سازمانی را نیز تسریع می‌نماید. شاه به‌نقل از وبر و وبر (۲۰۰۱) خودگردانی و به‌گفته کانینگهام و همکاران (۲۰۰۲)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)، آرمناکیس و فریدنبرگر (۱۹۹۷)؛ رافری و سایمونز (۲۰۰۶)؛ اپی و همکاران (۲۰۰۰) و وبر و وبر (۲۰۰۱)، خودکارآمدی را عاملی مهم در آمادگی برای تغییر برشمرده است که این متغیرها (خودگردانی و خودکارآمدی)، در بطن و متن رویکرد خودتوسعه‌ای جای دارند. هنگامی که افراد سازمان، مجهز به قلمرو گفتگویی رویکرد خودتوسعه‌ای شوند که با کلمات تخصصی، عبارات و فرآیندهای به‌دقت برنامه‌ریزی شده را ایجاد کنند و فرد را در یک اعلام و یا ادعا که خود مسئول و پاسخگوی یادگیری و توسعه مداوم خود هست قرار می‌دهد به آن‌ها دسترسی شناختی، عاطفی، روانی و رفتاری بیشتری برای پذیرش و مشارکت در تغییر می‌دهند.

از جمله دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر بهسازی سازمانی بر آمادگی پذیرش تغییر بوده است. هم‌چنین مکانیزم‌های سودمند، نگرش به‌تغییر و هدف قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای پذیرش تغییر را داشته است. همان‌طور که سامریول و همکاران (۲۰۰۵) عنوان نموده‌اند، بهسازی سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، راهبردها و فنون علوم رفتاری است که به‌سوی تغییر برنامه‌ریزی شده ترتیبات کاری سازمانی و با توجه به تغییرات شناختی در اعضای سازمان، هدف‌گیری شده است. براین اساس، بهسازی سازمانی خود نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که می‌تواند بستری برای ارتقای آمادگی بدنه سازمان برای تغییرات بعدی را فراهم نماید همان‌طور که مانتا و خلیل شورینی (۱۳۸۶) عنوان نموده‌اند هیچ تغییری، آخرین تغییر نیست و بهسازی سازمانی به‌عنوان یک تغییر برنامه‌ریزی شده، خود آمادگی برای پاسخ‌گویی به تغییرات پیش‌رو را به‌وجود می‌آورد.

نهایتاً این‌که، خودتوسعه‌ای با میانجی‌گری بهسازی سازمانی بر آمادگی برای پذیرش تغییر تأثیرگذار بوده است. روشن است که بهسازی سازمانی در مرحله سوم خود از مسیر توسعه عامل انسانی در سازمان‌ها رخ می‌دهد و همان‌گونه که عنوان شد رویکرد جدیدی که در خدمت توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها در ادبیات دانشگاهی، به‌تازگی نظم و نضج گرفته رویکرد خودتوسعه‌ای می‌باشد. از طرفی بهسازی سازمانی نیز یک تغییر برنامه‌ریزی شده و بستری برای آمادگی تغییرات پیش‌روی سازمان نیز می‌تواند قلمداد شود. بدین‌گونه است که خودتوسعه‌ای از مسیر بهسازی سازمان، آمادگی برای تغییر کارکنان را ارتقاء می‌دهد که مستندات و شواهد این امر، پیش‌تر تبیین شد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های زیر در قالب پیشنهاد‌های اجرایی و پژوهشی ارائه می‌گردد:

## پیشنهاد‌های اجرایی

با توجه به تأثیر خودتوسعه‌ای بر بهسازی سازمانی و با در نظر گرفتن نوع کارکنان امروزی سازمان‌ها به‌ویژه کارکنان مراکز آموزش عالی که از نوع ویژه‌ای از نیروی کار تحت عنوان دانش‌گران هستند و خودگردانی، استقلال‌طلبی و خودمسئولیت‌پذیری بیشتری در کار خود مطالبه می‌کنند، لذا آموزش سازوکارها و راهبردهای خودتوسعه‌ای قویاً توصیه می‌شود.

یکی از ابزارهای کارآمد رویکرد خودتوسعه‌ای که می‌تواند خودتوسعه‌ای فردی و حرفه‌ای افراد را ممکن نموده و تلفیقی از اهداف فردی و سازمانی را در خود بگنجانند، برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای هستند که کارکنان مراکز آموزش عالی، می‌توانند از این برنامه‌ها برای همگرایی، قابل مشاهده و ارزیابی شدن خودتوسعه‌ای فردی و حرفه‌ای خود از آن بهره‌گیرند.

از آن‌جا که خودرهبری قابلیت پیش‌بینی بهسازی سازمان را داشته است، از این‌رو برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های توانمندسازی منابع انسانی در این سازوکار خودتوسعه‌ای، بیش از سایرین، تأکید می‌گردد. خودرهبری بیشتر ناظر بر سازوکارهای شناختی است که می‌توان با آموزش استراتژی‌های شناختی به کارکنان، آنان را در سطح شناخت به یک خودتوسعه‌گر نزدیک نماید.

از دیگر ابعادی که قابلیت پیش‌بینی بهسازی سازمان را داشته است، خودمدیریتی کارکنان است. خودمدیریتی بر راهبردهای رفتاری خودتوسعه‌ای متمایل است، لذا آشنایی و کاربست آن‌ها توسط کارکنان از طریق آموزش، برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و دیده شدن اثرات این راهبردها در عمل، مطمح نظر قرار گیرد.

خودتوسعه‌ای قبل از این‌که یک رویکرد برای توسعه باشد، نیازمند فرهنگ خودتوسعه‌ای در سازمان است که در آن، تمامی افراد سازمان، با خوداندیشی، خودآگاهی، خودانگیزی، خوداحترامی و مرکز کنترل درونی، درجاتی از خودآگاهی، خودارزشی، خودمسئولیت‌پذیری و خودپاسخ‌گویی را محقق می‌کنند. از این‌رو ترویج این فرهنگ در بدنه دانشگاهی مناسب‌ترین با شرایط مراکز آموزش عالی نیز خواهد داشت.

از آن‌جا که خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر تأثیر داشته و اساساً خود، یک فرآیند تغییر در سطح خرد محسوب می‌شود، از این‌رو درگیر کردن کارکنان دانشگاه در فرآیند خودتوسعه‌ای و تشویق سازمان به این امر، روحیه تغییرپذیری و توسعه مداوم را در بدنه سازمان تعبیه می‌کند و پذیرش تغییرات سازمانی و حتی تغییرات کلان را تسهیل می‌کند.

بهسازی سازمانی نیز بر آمادگی برای تغییر تأثیر گذاشته است از این‌رو، پیشنهاد می‌شود بهسازی سازمانی به‌عنوان یک فرآیند مداوم مدنظر مسئولین دانشگاهی باشد تا فرهنگ تغییر

نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی ۵۵

برای ایجاد ثبات در سطحی بالاتر و نیل به درجات بالاتر تکامل و تعالی سازمانی از مسیر بهسازی سازمان و با نقش محوری عامل انسانی، همواره در دانشگاه جاری باشد.

از میان ابعاد بهسازی سازمانی، مکانیزم‌های سودمند، نگرش به تغییر و هدف (شفافیت و قابل پذیرش بودن اهداف سازمان)، قابلیت پیش‌بینی آمادگی برای تغییر را داشته است که ضمن تأکید بر توسعه این سه عامل، پیشنهاد می‌شود، سازوکارهای تعمدی که در خدمت فرآیندهای تغییر سازمانی هستند، بیش از پیش در بدنه دانشگاه‌ها تقویت شوند. علاوه بر این، مسئله نگرش و هم‌راستا نمودن باور افراد به مورد نیاز بودن تغییر همواره باید ساخته و مراقبت شود تا به سبب عدم شناخت و ضعف مفهوم‌سازی افراد از ضرورت تغییر، افراد ناخواسته تبدیل به عاملیت‌های مقاوم و مخالف در برابر تغییر نشوند.

باید پذیرفت که تغییر ماهیتاً توأم با مقاومت‌ها و دشواری‌هایی خواهد بود و ایجاد آمادگی برای تغییر نیز نیاز به تدبیر و اقدامات تعمدی و برنامه‌ریزی شده است از این‌رو ضمن پذیرش این واقعیت، می‌تواند با آماده نمودن بدنه سازمان از طریق بهسازی سازمان و منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان از طریق خودتوسعه‌ای که این دو مفهوم خود نوعی تغییر در سطح فرد و سازمان هستند، امکان آمادگی برای تغییر را افزایش داد و هزینه‌بری و احتمال شکست تغییرات ضروری سازمان را کاهش داد.

#### پیشنهاد‌های پژوهشی

خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک رویکرد با قلمرو گفتگویی متفاوت و جدید، هنوز مبهم و دارای ابعاد شناخته نشده زیادی است که این فقر تئوریک و نظری در آموزش عالی بیشتر احساس می‌شود، از این‌رو پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با موضوعات زیر انجام گیرد:

- شناسایی عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای کارکنان در آموزش عالی
- امکان‌سنجی طراحی و استفاده از برنامه توسعه فردی در توسعه منابع انسانی در آموزش عالی
- جستجو و تبیین فرآیندهای خودتوسعه‌ای حرفه‌ای کارکنان دانشگاهی و غیردانشگاهی (اداری)

پژوهش‌های بهسازی سازمانی با رویکرد خودتوسعه‌ای و با محوریت عامل انسانی که ساختار آموزش عالی را در این زمینه مورد بررسی قرار دهد توصیه می‌شود.

بررسی پژوهش‌های پیرامون آمادگی برای پذیرش تغییر با یک رویکرد فردی و از پایین به بالا مبتنی بر طراحی فرآیند تغییر به‌عنوان یک حلقه خودتوسعه‌ای مورد تأکید است.

## منابع

- Abili, Kh., Mazari, E. (2014). Human Resource Development (Volume I: Emphasis on self-development, self-leadership and self-management concepts). Tehran: Omid Publication (in Farsi) .
- Alas, R., Allikmäe, T., Varts, R. (2012). Achieving Successful Organizational Change: the Role of Human Resource Management Practices. *E-Leader Manila*, 2(4), 1-8.
- American Psychological Association. (2007). *APA dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association .
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Atwell, R. H. (1996). Doctoral education must math needs and realities. *Chronicale of higher education*. NOV.
- Beckhard, R. (2000). What is Organization development? Organization development and transformation (French et al). U.S.A: Mc-Graw Hill Irwin.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A system View*. U.S.A: Goodyear Publishing.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.
- Blackman, D. (2014) *The Diagnostic Solution? Gauging Readiness for Cross-Boundary Working*. In O'Flynn, J., Blackman, D. & Halligan, J. (2014). *Crossing Boundaries in Public Management and Policy: The International Experience*. London: Routledge.
- Bouckenoghe, D. Devos, G. & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Changequestionnaire-Climate of Change, Processes and Readiness: Development of A Newinstrument. *Journal of Psychology*, 143(6): 559-599.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21: 159-178.
- Cameron, K. S., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. U.S.A: Jossy Bass.
- Choi, M. (2011). *A study on individual readiness for organizational change*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree.
- Choi, M., Wendy, E., Ruona, A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1) 46-73.



- Cunningham, P. (2004). The transformation of work and self-development. *Problems and Perspectives in Management*, 3:170-180.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2004). Toward a science of leader development. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 383–399). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dodroshtat, J.G. (2002). *University in the 21st Century: The Story of Two Future* (translated by Ali Mohammad Ahmadvand and Mohsen Varati), in Hirsch and Weber; *Challenges for higher education in the third millennium*. Tehran: Imam Hossein University Press. (In Farsi).
- Donaghy, J. (1999), Business process reengineering in the public sector. *Business Process Management Journal*, 15(1): 33-50.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Edwards, J. R. Knight, D. K. Broome, K. M. & Flynn, P. M. (2010) The development and validation of a transformational leadership survey for substance use treatment programs. *Substance Use & Misuse*, 45, 1279–1302 <http://dx.doi.org/10.3109/10826081003682834>.
- Elving, W. (2009). *Communicating Change: The Influence of information, communication, uncertainty and cynicism on readiness for change*. Paper presented at the Proceedings Abstracts Conference on Corporate Communication.
- Farzaneh, S. (1393). *The relationship between organizational structure and readiness of teachers to adopt changes in high schools in chahardangeh*. Master's thesis, University of Tehran. (In Farsi).
- French, W. L., and Bell, C. H. (1990). *Organization development: behavioral science intervention for organization improvement*. Prentice-Hall International, Inc
- Howely, C. (2012). *Readiness for change*. White Paper, ICF International.
- Janice, I. S. (2000). Managing Health and performance in junior colleges. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62-73.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.
- Javadani, H. (2014). Designing a pattern of organizational improvement in Iran's higher education management system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20 (4): 74-55. (In Farsi).
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.

- Jusela, G.E. (2005), Meeting the Global Challenge, Building System that Learn on a Large Scale, in Organization Development & Transformation (French et al), USA, McGraw Hill Irwin.
- Legzian, M., Malek Zadeh, G.R. (2010). Study of the relationship between readiness for change and the dimensions of the learning organization. The prospect of public administration, 4: 118-101. (In Farsi).
- Lick, D. W. (2002). Leadership and change: in field guide to academic leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. Organization Development Journal, 21(1), 46–55.
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. Journal of Business and Management, 12 (2), 93
- 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 Farsi).
- 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 Farsi) .
- Mazari, E. Khabare, K., Badehban, S. (2015). Gap analysis of human resource self-development at higher education institutions (Case: University of Tehran). Second International Conference on Management and Development of Culture. Tehran, Iran. (In Farsi).
- Mazari, E., Zamani, M. (2016). The role of human resource self-development on human capital of higher education institutions. Journal of Applied Psychological Research, 7(3):39-54. (In Farsi).
- Mazari, E., Fath Tabar Firouzjaji, K., Ghanbarnia, M., Badehban, S. (2015). The Role of Self-Directed Learning In Human Capital of higher education institutions Case study in University of Tehran. Journal of Modern Thoughts in Education, 10(2): 59-72. (In Farsi).
- McEnaney, K. L. (2016). Moral self-development: Insights from a priming based administration of the implicit association test. A Dissertation Presented to the Graduate Faculty of Saint Louis University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Mirkamali, S. M. (1998). In-service training is the most basic factor for organizational improvement. Management in Education, 5 (17): 10-5. (In Farsi).
- Mirkamali, S. M., Khabare, K., Mazari, E. & Sedighi, I. (2016). The role of self-leadership on staff human capital of higher education institutions (Case: University of Tehran). Journal of Educational and School Studies, In press. (In Farsi) .
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. The Learning Organization, 12(1), 71–89.

- Mokhtari, S., Adli, F., Ahmadi, P. (2016). Pathology of Human Capital Diversity in Higher Education. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9 (16): 100-85. (In Farsi).
- Montana, P., Khalili Shourini, S. (2007). *English-Persian Dictionary for learning Management Knowledge*. Tehran: Yadvareh Ketab Publishing. (In Farsi).
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 245–275.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pardakhtchi, M. H. (2007). Investigating the Status of Organizational Improvement in Iran's Higher Education System. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 46: 44-21. (In Farsi).
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23 (3), 9-22
- Ren, S., Chadee, D. (2017). Is guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 108–117.
- Ren, S., Wood, R. E., & Zhu, Y. (2015). *Business leadership development in China*. London: Routledge
- Roali, D.J., Lohan, H.D., Michael, J. (2004). *Strategic Change in Universities and Higher Education Centers: Planning for Survival and Success*. (Translated by Hamid Reza Arasteh). Tehran: Imam Hossein University Press. (In Farsi).
- Sanders, k. A., Sanders, P., Wolcott, M.D., McLaughlin, J.E., D'Ostroph, A., Shea, C.M., Pinelli, N.R. (2017). Organizational readiness for change: Preceptor perceptions regarding early immersion of student pharmacists in health-system practice. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, In press: 1-8.
- Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational Change*. A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Brunel University.
- Somerville, M.M., Huston, M.E. and Mirijamdotter, A. (2005), Building on what we know stuff development In digital age. *The Electronic Library*, 23(4), 480-491.
- Truong, TL. A., Swierczek, F.W. (2009). Predicting the Relationships between Human Resource Factors and the Effectiveness of a Change Project. *Asia Pacific Management Review* 14(1), 69-83.

- Tummers, L.G., Peter, M.K., Dominique, V., Voeselek, T. (2013). Connecting HRM and Change Management: How HR Practices Can Stimulate Change Readiness. EGPA Conference, Edinburgh.
- Turkzadeh, J., Sabaghian, Z. (2006). Organizational improvement in today's conditions, concept, nature and territory. The prospect of public administration, 19 and 20: 133-112. (In Farsi).
- Turkzadeh, J., Sabaghian, Z., Yamani Dozi Sorkhabi; M., Delaware, A. (2008) Evaluation of the organizational development status of universities of the Ministry of Science, Research and Technology in Tehran. Iranian Journal of Higher Education, 1 (2): 50-31. (In Farsi).
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 22(6), 291-300.
- Weiner, B.J. (2009) .A Theory of Organizational Readiness for Change. Implementation Science, 4(67):1-9.
- Weiner, B.J. Amick, H. & Lee Shoou-Yih D. (2008) "Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields". Medical Care Research and Review, 65(4): 379-436.