

ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی^۱

خدایار ابیلی*، جواد پورکریمی**، ابراهیم مزاری***

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۱/۲۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی انجام شده است. روش پژوهش کیفی بوده که به این منظور، از فراترکیب و برای تأیید مدل از مصاحبه استفاده شده است. جامعه پژوهش در بخش فراترکیب ۲۶۷۰ سند علمی (شامل مقالات، کتاب‌ها، رساله‌ها و گزارش‌های کاری) بود که ۷۰ عدد از آنها به عنوان نمونه انتخاب شد. جامعه پژوهش در بخش مصاحبه، صاحب‌نظران رهبری دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بوده‌اند که ۱۳ نفر از آنان به عنوان نمونه به روش هدف‌مند، انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از فیش فراترکیب و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تأمین اعتبار یافته‌های پژوهش از ابزار حیاتی گلین (۲۰۰۶) و فرایند ساخت یافته نگارش و تحلیل یافته‌ها استفاده شد. یافته‌های فراترکیب به شناسایی پنج بعد کلیدی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی از جمله عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی خودتوسعه‌ای، فرایند و راهبردهای خودتوسعه‌ای و در نهایت دستاوردهای خودتوسعه‌ای منجر گردید که در مصاحبه‌ها نیز تأیید و در نهایت، مدل نهایی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی در ۵ بعد کلیدی، ۲۴ مؤلفه و ۴۹ زیرمؤلفه طراحی شد.

کلیدواژه‌ها: خودتوسعه‌ای؛ رهبران دانشگاهی؛ مطالعه کیفی

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشگاه تهران است.

*. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

abili@ut.ac.ir

** . استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران.

*** . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران.

مقدمه

رهبری در آموزش عالی، اخیراً با گسترش تعداد دانشجویان، تغییرات بودجه‌های دانشجویی، افزایش بازارگرایی، انتخاب‌های تحصیلی دانشجویان و جهانی‌سازی مداوم، مورد موشکافی دقیق قرار گرفته است. در این فضای تغییر و تحول، آموزش عالی به توجه بر چگونگی توسعه رهبران خود و آنچه این رهبران را برای سازگاری با این تغییرات توانا می‌کند، نیازمند است (بلاک^۱، ۲۰۱۵: ۴۴). لذا، رهبری دانشگاهی^۲ و توسعه آن به عنوان یکی از ارکان مهم نظام آموزش عالی، موضوعی مهم در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برتر و پیشرو جهان است. دانشگاه‌های جنوب شرقی آمریکا از جمله فلوریدا^۳، جورجیا^۴، کنتاکی^۵، آلاباما^۶، آرکانساس^۷، آبرن^۸، میسیسیپی^۹، دانشگاه ایالتی لوئیزیانا^{۱۰}، دانشگاه ایالتی میسیسیپی^{۱۱}، دانشگاه میسوری^{۱۲}، کارولینای جنوبی^{۱۳}، تنسی^{۱۴}، ای اند ام تگزاس^{۱۵} و وندربیل^{۱۶} علاوه بر برنامه‌های خاص خود، به وسیله یک سازمان حمایتی یکپارچه تحت عنوان حامیان دانشگاه‌های اس.ای.سی.، بر برنامه‌های توسعه رهبران دانشگاهی متمرکزند (دانشگاه‌های اس.ای.سی.^{۱۷}، ۲۰۱۷).

توسعه رهبری^{۱۸} عموماً از طریق سه مکانیزم آموزش رسمی، تکالیف کاری و خودتوسعه‌ای^{۱۹} امکان پذیر است (دی و زاکارو^{۲۰}، ۲۰۰۴؛ زاکارو، وود و هرمان^{۲۱}، ۲۰۰۶). پویایی‌ها، مسئولیت سازمان‌ها را در خودتوسعه‌ای رهبرانشان افزایش داده است (ون ولسور، ماکلی و بانکز، ۲۰۰۴). از این رو، سازمان‌ها

1. Black
2. Academic leadership
3. University of Florida
4. University of Georgia
5. University of Kentucky
6. University of Alabama
7. University of Arkansas
8. Auburn University
9. University of Mississippi
10. Louisiana State University
11. Mississippi State University
12. University of Missouri
13. University of South Carolina
14. University of Tennessee
15. Texas A&M University
16. Vanderbilt University
17. SECU
18. Leadership development
19. Self-development
20. Day & Zaccaro
21. Zaccaro, Wood, & Herman

تمرکز خود را بیشتر بر خودتوسعه‌ای رهبران متمرکز نموده‌اند (بویس، زاکارو و ویسکارور، ۲۰۱۰: ۱۵۹) که رهبران دانشگاهی نیز از این قاعده مستثنی نیستند، بلکه با چالش‌های بیشتری نسبت به رهبران سایر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های تجاری مواجهند (سیدیکو، آسلام، خان و فاطیما^۱، ۲۰۱۱: ۱۸۸). رهبری با تعهد داشتن به خودتوسعه‌ای، همبسته است (باومن^۲، ۲۰۱۵: ۸). قبل از اینکه کسی بتواند دیگران را هدایت کند، باید "خودش" را هدایت کند (لاو^۳، ۲۰۱۲: ۵۰). اگر یک رهبر، قصدی درباره خودتوسعه‌ای نداشته باشد، بعید است که قادر به توسعه دیگران باشد. هنگامی که هیچ برنامه خودتوسعه‌ای وجود نداشته باشد، بعید است که یک رهبر قادر به ایجاد تغییری موفقیت‌آمیز باشد (رتولد^۴، ۲۰۱۷).

نه تنها تبیین‌های فردی توسعه نقش رهبری، مبین جایگاه مهم خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی است، بلکه دلایل و تبیین‌های سازمانی نیز اهمیت این مطلب را تصریح نموده است. تامپسون، کنستانتینو و فالیس^۵ (۲۰۰۵) عنوان نموده‌اند که خودحکمرانی^۶، خودنظم‌دهی و خودراهبری^۷ از حقوق و مسئولیت‌های دانشگاهی کلیدی هستند (بالدن و همکاران^۸، ۲۰۱۲: ۱۲)؛ در فرهنگ‌های دانشگاهی خودحکمران^۹، نقش هر فردی هدایت کردن و یک، رهبری‌بودن است (باومن، ۲۰۱۵: ۱). در رهبری دانشگاهی جدید ایجاد مرکزی برای تعالی در یادگیری و تدریس یادگیرندگان خودگردان^{۱۰} مورد توجه است (برادلی و هالدرن^{۱۱}، ۲۰۱۷: ۷). مجموعه تأکیدات فردی و سازمانی عنوان شده، بیانگر اهمیت خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی به عنوان یک رویکرد نوظهور و ضروری است و علی‌رغم اینکه منابع قابل‌اتکایی در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری منتشر شده است، اما در کمتر پژوهشی به خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی، پرداخته شده است. از این رو، پژوهش حاضر به ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی پرداخته است. براساس آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال کلی انجام شده است که خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی چیست و از چه ابعادی تشکیل شده است؟

1. Siddique, Aslam, Khan and Fatima
2. Bowman
3. Love
4. Rietveld
5. Thompson, Constantineau, and Fallis
6. Self-governance
7. Self-directing
8. Bolden et al
9. Self-governance academic culture
10. Autonomy
11. Bradley and Holden

ادبیات پژوهش

خودتوسعه‌ای، فرایند خوداکتشافی^۱ و شامل درک مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌هاست. این امر یک فرایند سیستمی همیشه در حال جریان و عمدی است که از طریق فهم درست دانش، مهارت و نگرش‌ها و اعتماد به نفس^۲ فرد را در تحقق یک برنامه برای آینده تقویت می‌کند (ورما و آگراوال^۳، ۲۰۱۶).

خودتوسعه‌ای رویکردی است که در آن انسان موجودی با قابلیت خوداندیشی^۴، خودآگاهی^۵ و خودانگیزشی^۶ معرفی شده است که توان درک خوداحترامی^۷ و خودارزشی^۸ را داشته و قابلیت خودآغازگری^۹ دارد؛ مرکز کنترل درونی داشته و می‌تواند آن را تقویت کند و بدین ترتیب، خودمسئولیت‌پذیری^{۱۰} و خودتعهدی^{۱۱} به اقدامات گذشته و آینده را از خود نشان دهد و با تجمیع چنین ویژگی‌هایی در خود تمایل به خودتوسعه‌ای را ایجاد می‌نماید (پورکریمی و مزاری، ۱۳۹۶). رویکرد خودتوسعه‌ای، قلمرویی گفتگویی^{۱۲} از کلمات تخصصی و عبارات به دقت ساخته شده ایجاد می‌کند که ظرفیت یادگیری و توسعه فرد را با تأکید بر ارزش، آگاهی و مسئولیت خود فرد ارتقا می‌بخشد (گودرزی، مزاری، ۱۳۹۷).

اگرچه خودتوسعه‌ای راهی محتمل به سوی عملکرد شغلی است، اما خود نیز هنوز به شکلی کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنان که عنوان شده است، خودتوسعه‌ای به عنوان یک رویکرد با قلمرو گفتگویی متفاوت و جدید، هنوز مبهم و دارای ابعاد ناشناخته زیادی است (میرکمالی، مزاری، ۱۳۹۶). مفهوم توسعه فردی از جمله نزدیک‌ترین مفاهیم به خودتوسعه‌ای است که به طراحی یک برنامه برای توسعه فرد می‌پردازد. طی این فرایند فرد و سازمان در قالب یک تعهد و انتظار متقابل به توسعه می‌پردازند که طی آن شایستگی‌هایی در سطح فرد، توسعه می‌یابد (ایلی، مزاری و زمانی، ۱۳۹۸).

1. Self-discovery
2. Self-confidence
3. Verma and Agarwal
4. Self-thinking
5. Self-awareness
6. Self-motivation
7. Self-esteem
8. Self-worth
9. Self-initiation
10. Self-responsibility
11. Self-commitment
12. Converstational domain

سایمون^۱ (۲۰۱۷) در رساله دکتری خود به خودتوسعه‌ای رهبر و باتأکید بر کیفیت خودتوسعه‌ای رهبران پرداخته است. او در پژوهش خود ابزاری برای اندازه‌گیری کیفیت خودتوسعه‌ای رهبران طراحی کرده است که شامل چالش، ساختار، مشارکت یادگیرنده، تنوع تجارب و مرتبط بودن محتواس است. سپس سازه‌ای از عوامل مرتبط و نامرتبط با کیفیت خودتوسعه‌ای رهبر مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش بعدی پژوهش به بررسی رابطه کیفیت خودتوسعه‌ای رهبر و اثربخشی او پرداخته شده است که نشان داده است کیفیت خودتوسعه‌ای رهبر بر اثربخشی آن تأثیرگذار است و در نهایت پژوهش او به شناسایی شکاف‌های پژوهشی در مورد کیفیت خودتوسعه‌ای رهبران پرداخته است. در نهایت او رهبری تحولی را مرتبط با کیفیت خودتوسعه‌ای رهبر یافته است.

آنیس^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود در قالب رساله دکتری به روشن‌سازی مفهوم، تکنیک‌ها و یکپارچگی رهبران پرداخته است. او به این نتیجه رسیده است که تعریف خودتوسعه‌ای با یک روش مصاحبه‌ای و دلفی این‌گونه تدوین شده است: خودتوسعه‌ای یک فرایند خودگردان است که چرخه‌ای بودن، ویژگی ذاتی آن است و نیازمند ارزیابی مستمر و ارزیابی مجدد و مداوم است. از بین ۶۸ تکنیک خودتوسعه‌ای، آنها سه مورد از پرتکرارترین تکنیک‌ها را شامل آمادگی جسمانی به‌عنوان یک شیوه زندگی و نه عنوان یک سرویس؛ تعهد و پایبندی به گفته‌ها و سوم ارتقای آمادگی‌های جسمانی با برنامه‌های خود فرد از سه تکنیک‌های پرتکرار رهبران شناسایی شده است.

گلا دول و هایز^۳ (۲۰۱۶) در پژوهش خود به خودکارآمدی^۴ و خودآگاهی به‌عنوان پیش‌های اخلاقی در افزایش اثربخشی رهبر و در نهایت خودتوسعه‌ای آنان پرداخته‌اند. نویسندگان ادعا می‌کنند که درک بیشتر از خودکارآمدی و خودآگاهی برای خودتوسعه‌ای (توسعه فردی)، می‌تواند رهبران اخلاقی را توانا سازد تا خودشان، همکاران و سازمانی که در آن کار می‌کنند، توانمندتر سازند. این دو ویژگی به رهبران کمک می‌کنند زندگی فردی و حرفه‌ای موفق‌تری داشته باشد و وظایفشان را بتوانند به شکل مؤثرتری انجام دهند. خودآگاهی و خودکارآمدی به رهبران کمک می‌کند تا اعتماد، تعهد و پیروی بیشتری برای خود ایجاد کنند.

1. Simmons
2. Annis
3. Caldwell and Hayes
4. Self-efficacy

کاوانا^۱ (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود به بررسی اثر بازخورد و خودتوسعه‌ای پرداخته است. نتایج پژوهش وی نشان داده است که بازخورد سرپرستان به صورت مثبتی با بینش نسبت به کارراهه مرتبط بوده است و بازخورددهی سرپرست با تمایل به توسعه افراد رابطه داشته و خودتوسعه‌ای با نیاز به توسعه یافتن همبستگی نشان داده است. همچنین اقدامات خودهدایت شده افراد منجر به بینشی درمورد کارراهه آنان شده است.

روس^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به ارائه مدلی مفهومی از توسعه خودرهبری رهبران پرداخته است که براساس مدل نک و مانز^۳ (۲۰۱۳) طراحی شده است. مدل مفهومی آنان، ابعادی از جمله خوداحترامی، خوداعتمادی، خودپنداره^۴، رفتار، انگیزش، نگرش و تجارب را در خود دارد که به صورت چرخه‌ای این عوامل به یکدیگر مرتبط می‌باشند و در آن خوداحترامی نقشی مرکزی دارد.

لندن، هالتاسرن و تیستد^۵ (۲۰۱۳) در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که افراد جوان‌تر فرایند خودتوسعه‌ای سطح بالاتری را نشان می‌دهند و کسانی که تقویت‌های بیشتری را دریافت و احساس قدرت‌تمندبودن می‌کنند، نسبت به دیگران عملکرد بالاتری دارند. آنها در مطالعات خود بر فعالیت‌های خودتوسعه‌ای تمرکز نموده‌اند که بر پیشرفت مسیر شغلی، مانند تنظیم اهداف برای بهبود عملکرد، افزایش تعهد برای توسعه عملکرد شغلی خود، درگیری در برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، یادگیری مهارت‌های جدید و کسب دانش جدید تمرکز داشته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان داد که خودتوسعه‌ای در پژوهش‌های مختلفی مورد تأکید بوده است و از زوایایی گوناگونی بررسی شده و رابطه آن با متغیرهای مختلفی مورد آزمون قرار گرفته است. باین وجود، این مدل‌ها هر یک به بررسی بخشی از ابعاد خودتوسعه‌ای پرداخته و هر یک جنبه‌ای از آن را مورد کاوش قرار داده است که سبب شده است، تصویر کاملی با ابعاد کلیدی از خودتوسعه‌ای به‌ویژه برای رهبران دانشگاهی به‌دشواری قابل تصویر باشد. براین اساس، ضمن توجه به یافته‌های پژوهش‌هایی که ذکر آنها آمد، مطالعه‌ای نظام‌مند، جامع‌تر و متمرکز بر رهبران دانشگاهی، مدل خودتوسعه‌ای آنان را به شکل بهتری نشان خواهد داد.

1. Cavanaugh
2. Ross
3. Neck & Manz
4. Self-concept
5. London, Holtlarsen and Thisted

روش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شده است که از مصاحبه برای تأیید مدل فراترکیب نیز بهره برده شده است. براین اساس، در تدوین مدل نهایی از دو منبع: الف) اسناد و مدارک، ب) نظر صاحب‌نظران آموزش عالی کشور برای تدوین مدل استفاده شده است. استفاده از روش فراترکیب به‌خاطر وجود منابع قابل توجهی پیرامون خودتوسعه‌ای رهبری بوده است که می‌تواند تصویری اولیه برای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی نیز فراهم نماید. پس از آن نظر صاحب‌نظران آموزش عالی کشور، مدل خودتوسعه‌ای رهبری حاصله را به‌صورت مشخص به مدل خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی نزدیک نمود.

الف) فراترکیب

فراترکیب براساس سند لوسکی و باروسو (۲۰۰۷) دارای هفت مرحله است که در ادامه این مراحل به‌صورت مجزا تشریح شده است. مراحل با استفاده از شماره‌های ۱ تا ۷ از یکدیگر جدا شده است.

۱. تنظیم سؤالات تحقیق: برای انجام فراترکیب ابتدا لازم است، سؤالاتی که مسئله پژوهش را مورد پرسش قرار می‌دهد، تدوین نمود که پیش‌تر به این سؤالات اشاره شد.
۲. مرور نظام‌مند ادبیات: جامعه پژوهش حاضر کلیه اسناد و مدارک علمی - پژوهشی منتشرشده در زمینه خودتوسعه‌ای بود که با کلیدواژه‌های به شرح جدول زیر مورد جستجو قرار گرفت که ۲۶۷۰ سند به‌صورت موضوعی یافت شد که ۲۵۰ مورد از آنها انتخاب شد:

جدول ۱. اصطلاحات و کلیدواژه‌های جستجوی اسناد علمی

فارسی	انگلیسی
خودتوسعه‌ای	Self-development
خودتوسعه‌ای رهبر	Leader self-development
خودتوسعه‌ای رهبری	Leadership self-development
خودرهبری	Self-Leadership
توسعه فردی	Personal development
توسعه رهبران دانشگاهی	Academic leadership development
توسعه فردی رهبران دانشگاهی	Personal Academic leadership development
خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی	Academic leadership self-development

۳. جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در این گام، منابع جمع آوری شده، در مرحله قبل به صورت مورد به مورد، براساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۲. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش اسناد

معیارهای پذیرش	
فارسی و انگلیسی	زبان پژوهش
۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸	زمان انجام پژوهش
خودتوسعه‌ای، توسعه فردی، توسعه رهبری دانشگاهی	حوزه مورد مطالعه
آمیخته / کمی / کیفی	روش تحقیق
فرایند و سازه خودتوسعه‌ای عوامل فردی خودتوسعه‌ای عوامل سازمانی خودتوسعه‌ای دستاوردهای خودتوسعه‌ای	شرایط و جزئیات مورد پذیرش مطالعه
مقالات چاپ شده در مجلات پژوهشی معتبر، فصول کتاب‌ها و رساله‌های دکتری یا پایان‌نامه‌ها	نوع مطالعه
.. و Scopus, Elsevier, SID, WOS, ProQuest, ISI و ISC	نمایه

در این مرحله ۲۵۰ مقاله باقیمانده براساس معیارهای پذیرش جدول (۲) مورد بررسی قرار گرفت تا بدین طریق مقالاتی که معیارهای در نظر گرفته شده را دارند، شناسایی شد. به این منظور، به صورت گام به گام بررسی‌هایی به شرح زیر انجام شد تا در نهایت مقالات مرتبط و مناسب براساس معیارهای پذیرش، شناسایی شد.

- در مرحله اول، زمان چاپ مقاله و همچنین چکیده مقالات مطالعه شد تا بررسی شود که آیا مقالات، بعد از سال ۲۰۰۰ چاپ شده‌اند و همچنین، از روش تحقیق مناسب و یافته‌های مرتبط تشکیل شده باشند. براین اساس در این مرحله از ۲۵۰ سند، ۱۱۳ مورد آنها حذف شد و تعداد ۱۳۷ سند باقی ماند.
- در مرحله دوم، محتوای مقاله مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله نیز از ۱۳۷ سند باقیمانده، ۶۷ سند حذف شد و تعداد ۷۰ مقاله باقی ماند. در این مرحله برای بررسی و تأیید کیفیت محتوای

اسناد، از روش ارزیابی منتقدانه و با استفاده از ابزار ارزیابی حیاتی که فهرست کامل و جامعی از سؤالات را ارائه می‌دهد (گلین، ۲۰۰۶)، استفاده شد. براین اساس، از میان ۷۰ سند، ۱۰ مورد آن متوسط و ۶۰ مورد آنها خوب ارزیابی شد. ارزیابی براساس طیف استاندارد ارزیابی صورت گرفته است؛ بدین صورت که ۱,۳۳ تا ۲,۳۳ ضعیف، ۲,۳۳ تا ۳,۶۶ متوسط و ۳,۶۶ تا ۵ خوب ارزیابی شده است

منابع بررسی شده در این فراترکیب شامل انواع مختلفی از رساله‌های دکتری و ارشد (۱۹ عدد)، کتاب‌ها (۸ عدد)، مقاله ISI، WOS (۵ عدد) و مقاله SCOUPOS (۱۳ عدد)، مقاله ISC (۵ عدد)، گزارش کاری (۱ عدد) و سایر منابع (۱۹ عدد) بوده است.

۴. استخراج اطلاعات مقالات: با استفاده فیش‌ها و چک‌لیست‌های بررسی شده، فیش محقق‌ساخته‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات حاصل از فراترکیب استفاده شده است که در مجموع ۷۰ فیش، احصا شد. فیش برداری بدین صورت بوده است که از هر منبع، با توجه به موضوع اصلی شناسایی شده، فیش‌های مجزایی نوشته شده است.

۵. تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز استفاده شد که بدین ترتیب که کدها (گزاره‌ها)، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و نام‌گذاری شد.

۶. کنترل کیفیت: به منظور تأمین قابلیت اعتماد یا همان اطمینان‌پذیری یافته‌ها از سازماندهی ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیرها (هم در فراترکیب و هم در مصاحبه) استفاده شد.

۷. مرحله هفتم ارائه یافته‌ها می‌باشد که در بخش یافته‌های پژوهش آورده شده است.

ب) مصاحبه

پس از دستیابی به نتایج فراترکیب از طریق تحلیل تفسیری اسناد و مدارک معتبر، با دو هدف زیر، مصاحبه‌ای بر مبنای نتایج فراترکیب انجام شد.

۱. تأیید مدل بخش فراترکیب از نظر صاحب‌نظران رهبری دانشگاهی کشور و تکمیل مدل.

۲. بومی‌سازی نتایج حاصل از فراترکیب و قابل‌کاربست‌ترشدن در آموزش عالی کشور.

جامعه پژوهش در بخش مصاحبه، نخبگان و خبرگان آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بوده است که با ۱۳ نفر از آنان به عنوان نمونه پژوهش تا اشباع نظری، مصاحبه انجام شد. معیارهای انتخاب

افراد برای مصاحبه شامل داشتن مدرک دانشگاهی مدیریت منابع انسانی، مدیریت و رهبری، مدیریت آموزش عالی، مدیریت آموزشی؛ متخصص و صاحب آثاری در زمینه خودتوسعه‌ای، توسعه فردی، توسعه مدیریت و رهبری، توسعه مدیریت و رهبری در آموزش عالی، توسعه منابع انسانی و نهایتاً تجربه مدیریت و رهبری در سطوح مختلف رهبری دانشگاهی (مدیر گروه تا رییس دانشگاه) بوده است.

براین اساس، ۱۳ نفر از نخبگان و خبرگان آموزش عالی با روش نمونه‌گیری هدف‌مند غیر تصادفی انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. ویژگی‌های افراد انتخابی ۱۳ نفر مصاحبه‌شونده در جدول (۳) آورده شده است:

جدول ۳. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

کد خبره	ویژگی‌ها	زمان مصاحبه
۰۱	معاون علمی پردیس، معاون پژوهشی دانشکده، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاون اقتصادی و توسعه سرمایه‌گذاری دانشگاه، تخصص منابع انسانی	۶۰ دقیقه
۰۲	مدیر گروه آموزشی، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، ریاست دانشکده، مشاور وزیر علوم	۵۵ دقیقه
۰۳	مشاور وزیر علوم، سرپرست دانشکده، مدیرکل وزارت علوم، رییس دانشگاه، معاون آموزشی دانشگاه، معاون پژوهشی دانشگاه، رئیس دانشکده، متخصص آموزش عالی، مدیریت و رهبری	۵۸ دقیقه
۰۴	مدیر گروه آموزشی، مدیرکل وزارت علوم، متخصص آموزش عالی، مدیرکل منابع انسانی دانشگاه، متخصص آموزش عالی و توسعه و بهسازی	۳۸ دقیقه
۰۵	معاون پژوهشی دانشگاه، سرپرست پژوهشگاه دانشگاه، رئیس دانشگاه	۳۵ دقیقه
۰۶	متخصص مدیریت و رهبری، ریاست مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شورای علمی دانشگاه	۵۵ دقیقه
۰۷	متخصص مدیریت و رهبری، مدیر گروه آموزشی، کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده، کمیته پژوهشی دانشکده	۶۰ دقیقه
۰۸	معاون دانشکده، رئیس مؤسسه روان‌شناسی دانشکده، معاون فناوری پژوهشگاه وزارت علوم	۵۵ دقیقه
۰۹	معاون دانشکده، مدیر گروه آموزشی در سه رشته مختلف مرتبط، معاون پژوهشی دانشکده	۴۵ دقیقه
۱۰	مدیرکل منابع انسانی و امور رفاهی دانشگاه، معاون پژوهشی و آموزشی جهاد، مدیر گروه، معاون اداری و مالی مؤسسه، شورای سیاست‌گذاری وزارت علوم	۳۵ دقیقه
۱۱	معاون دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، متخصص ابعاد روان‌شناسی خودتوسعه‌ای	۶۰ دقیقه
۱۲	قائم‌مقام دانشگاه، ریاست دانشکده، مدیر گروه آموزشی	۲۳ دقیقه
۱۳	مدیر گروه، متخصص مدیریت و رهبری آموزشی، رئیس دانشکده	۵۰ دقیقه

ابزار جمع‌آوری داده‌ها: همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد در این پژوهش از دو ابزار مجزا استفاده شده است، در بخش فراترکیب از فیش و در بخش مصاحبه، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. الف) فیش فراترکیب: به‌منظور تدوین فیش فراترکیب از فیش ارائه‌شده توسط خنیفر و مسلمی (۱۳۹۷) استفاده شده است. یک نمونه از فیش‌های تکمیل‌شده در جدول (۴) آمده است:

جدول ۴. نمونه فیش تکمیل‌شده فراترکیب

عنوان (به فارسی): به کارگیری پی ال ان، برای خودتوسعه‌ای رهبران، یک رویکرد پیوندگرا		
کدهای باز	متن	
۱. افزایش دانش مبتنی بر خودآگاهی ۲. راهبردهای ساختارمند ۳. راهبردهای هدایت‌کننده ۴. راهبردهای فردی ۵. خودآغازگری یادگیری ۶. فرد خودش به‌دنبال یادگیری کار و آموزش	خودتوسعه‌ای از طریق راهبردهایی یادگیری و رشد مداوم را موجب می‌شود. راهبردهایی که ساختار دارند و موارد اجباری آموزشی برای رسیدن به اهداف و یادگیری خاص هستند، راهبردهایی که هدایت ایجاد می‌کنند که توصیه شده، اما قابل انتخابند و افزایش ظرفیت حرفه‌ای را به‌دنبال دارند و راهبردهای فردی توسعه خود که یادگیری خودآغازگری دارند و فرد خودش به‌دنبال یادگیری، کار آموزش و مانند آن است.	کد منبع: ۰۱
منبع: Greer, J. (2015). Employing PLNs for the self-development of army leaders: A connectivist approach. Dissertation, Walden University.		

ب) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته: در بخش مصاحبه، براساس نتایج حاصل از فراترکیب، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای در شش سؤال کلیدی شامل آیا: خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی شامل عوامل زمینه‌ای فردی می‌باشد؟ خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی شامل عوامل زمینه‌ای سازمانی می‌باشد؟ خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی شامل فرایند و راهبرد خودتوسعه‌ای است؟ خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی دستاوردهایی دارد؟ می‌باشد و هر سؤال شامل مؤلفه‌هایی نیز بوده است که تمامی ابعاد مدل فراترکیب مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفته و بخش‌هایی نیز به آن اضافه شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در بخش فراترکیب و در مصاحبه، از روش کدگذاری استفاده شد. روش کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش، همان روش کدگذاری متعارف بیان شده در روش برخاسته

از داده‌هاست. بدین صورت که ابتدا کدگذاری باز انجام گرفت و عبارات دارای معانی استخراج شد، سپس کدهای محوری تدوین شد که براساس کدهای باز با معنای مشابه و مشترک، محورهای مشخص شکل گرفت و در نهایت با کنارهم قراردادن کدهای محوری حاصل از فراترکیب و تأیید و تکمیل آنها در مصاحبه، با استفاده از کدگذاری انتخابی، مدل نهایی پژوهش تدوین شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش به دست آمد. ابتدا نتایج حاصل از فراترکیب حاصل شد و سپس مدل به دست آمده در فرایند مصاحبه، بررسی، تأیید و تکمیل شد. یافته‌های فراترکیب حاصل کدگذاری باز و محوری مفاهیم و مقوله‌هایی است که از انواع اسناد علمی - فنی یافته شده (مقاله، کتاب، رساله، پایان‌نامه و گزارش کاری)، شناسایی و دسته‌بندی شده است. براساس یافته‌های فراترکیب، پنج بعد کلیدی از جمله عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی، فرایند و راهبردها و دستاوردهای خودتوسعه‌ای شناسایی شد. در جدول (۵)، نمونه‌هایی از کدگذاری باز در فراترکیب آورده شده است.

جدول ۵. استخراج کدهای باز فراترکیب

کدهای باز	متن	کد منبع
۱. افزایش دانش مبتنی بر خودآگاهی	حدود خودتوسعه‌ای شامل برنامه‌ریزی و یادگیری هدف محور است که عمق و وسعت دانش فردی را براساس خودآگاهی افزایش می‌دهد.	کد ۰۱
۲. راهبردهای ساختارمند	خودتوسعه‌ای از طریق راهبردهایی یادگیری و رشد مداوم را موجب می‌شود. راهبردهایی که ساختار دارند و موارد اجباری آموزشی برای رسیدن به اهداف و یادگیری خاص هستند، راهبردهایی که هدایت ایجاد می‌کنند که توصیه شده، اما قابل انتخابند و افزایش ظرفیت حرفه‌ای را به دنبال دارند و راهبردهای فردی توسعه خود که یادگیری خودآغازگری دارند و فرد خودش به دنبال یادگیری، کار آموزش و مانند آن است.	
۳. راهبردهای هدایت کننده		
۴. راهبردهای فردی		
۵. خودآغازگری یادگیری		
۶. فرد خودش به دنبال یادگیری کار و آموزش		

کدهای باز	متن	کد منبع
<p>۱. فرایند خودتوسعه‌ای</p> <p>۲. خودارزیابی مستمر</p> <p>۳. تعهد داشتن به گفته‌ها</p> <p>۴. شناختن و پایبندی به استانداردها</p> <p>۵. ارائه سخنرانی با اعتماد در مقابل جمع</p> <p>۶. تاب آوری به معنی تمرکز خود بر پیامدهای مثبت</p>	<p>خودتوسعه‌ای یک فرایند خودگردان است که چرخه‌ای بودن ویژگی ذاتی آن است و نیازمند ارزیابی مستمر و ارزیابی مجدد مداوم است.</p> <p>آمادگی جسمانی به‌عنوان یک شیوه زندگی و نه‌عنوان یک سرویس؛ تعهد و پایبندی به گفته‌ها چراکه اعتماد وفاداری ایجاد می‌کند و رهبران باید بدانند که این مهم نیست که آنها چقدر خوب باشند، اگر پیروان به آنها اعتماد نکنند و سوم ارتقای آمادگی‌های جسمانی با برنامه‌های خود فرد است.</p> <p>شناختن استانداردها و نپذیرفتن کم‌تر از آنها توسط فرد، ارائه سخنرانی در مقابل افراد یک گروه و سازمان با اعتماد، تاب‌آوری به‌معنای تمرکز خودتان بر پیامدهای مثبت و اجازه‌ندادن به اینکه این احساس از بین برود از روش‌های شناسایی شده خودتوسعه‌ای است.</p>	کد ۰۲
<p>۱. دیدگاه فرصت‌ساز و حامی در سازمان</p> <p>۲. وبسایت‌های هدایت‌کننده و فراهم‌کننده اطلاعات</p> <p>۳. تسهیل‌گری ارتباطات بین افراد از طریق فناوری</p> <p>۴. باز خودگیری رهبر توسط خودش</p> <p>۵. خودکارآمدی عمومی</p> <p>۶. خودیادگیری فرد</p> <p>۷. تنظیم فرد با یک استاندارد</p>	<p>بررسی رابطه تمامی به خودتوسعه‌ای و عملکرد خودتوسعه‌ای به‌وسیله حمایت سازمانی نشان از مؤثر بودن حمایت و فرصت‌آفرینی سازمانی بوده است.</p> <p>هدایت اطلاعات فراهم‌شده در وب‌گاه، عملکرد خودتوسعه‌ای رهبران را تسهیل می‌کند. یک وب‌گاه فراهم‌کننده حمایت‌های اطلاعاتی فراوانی شامل ماتریکسی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، منابع و افراد (افراد توانمند) مرتبط با آن فعالیت است.</p> <p>براساس مدل، بازخوردگیری توسط رهبر، خودکارآمدی عمومی به‌عنوان ویژگی‌های تمایل به خودتوسعه‌ای و خودیادگیری و تنظیم فرد با یک استاندارد در مدل منجر به تمایل به خودتوسعه‌ای شده است.</p>	کد ۰۳
<p>۱. ادراک رهبری از خود</p> <p>۲. اعتماد به‌نفس در رهبر</p> <p>۳. عزت‌نفس رهبری</p> <p>۴. نیاز به فهم درمورد خود داشتن</p> <p>۵. آموختن رهبر از موقعیت‌ها</p> <p>۶. آگاهی خود در مورد کارراه رهبری</p> <p>۷. کنترل خود</p> <p>۸. خودآگاهی فرد</p> <p>۹. خودانگیزی فرد</p>	<p>ویژگی‌ها و کیفیت‌های خاصی از خود، ادراک رهبری را از خود به‌عنوان یک موجودیت انسانی تعیین می‌کنند. دروازه ورود رهبری به اعتماد به‌نفس و عزت‌نفس و ادراک آن نیز هست.</p> <p>رهبران نیاز به فهم خود، به وسیله مشارکت در فرایندهایی دارند که به توانایی آنها در آموختن از موقعیت‌ها مربوط است و بنابراین آگاهی خود را در مورد کارراه رهبری نیز افزایش دهند.</p> <p>خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک خروجی از خودکنترلی، عزت‌نفس و اعتماد به‌نفس است و در توسعه رهبری، ظرفیت‌های فرابین فردی از جمله خودآگاهی و خودانگیزی فرد تمرکز می‌شود.</p>	کد ۰۴

کدهای باز	متن	کد منبع
<p>۱. خودآگاهی درباره تعصبات</p> <p>۲. خودتأملی در فرد</p> <p>۳. خودتنظیم نمودن فرد</p> <p>۴. خودپنداره داشتن</p> <p>۵. بازتاب های خود را به بازخورد مدیریت کردن</p>	<p>سه فرامهارت از جمله <u>خودآگاهی</u>، <u>خودتأملی</u> و <u>خودتنظیمی</u>، راه اندازهای فرایند خودتوسعه ای هستند و با هم در یک مدل خودتوسعه ای مدیران وارد می شوند.</p> <p><u>خودآگاهی</u> بوسیله تأمل بر اطلاعات فراهم شده هریک از منابع اطلاعاتی ایجاد می شود. برنامه خودتوسعه ای به مراقبت از <u>خودآگاهی</u> در برابر تعصبات ادارکی که برای محافظت از خودپنداره تشکیل می شوند، می پردازد. مدیران برای افزایش خودآگاهی نیاز دارند تا به طور فعال بازتاب های خود را به بازخوردها مدیریت کنند.</p>	<p>کد ۰۵</p>
<p>۱. فرایند کسب خودآگاهی</p> <p>۲. فرایند کسب خودشناسی</p> <p>۳. درک خود به عنوان یک حرفه ای</p> <p>۴. آگاهی از تحرکات فرد</p> <p>۵. آگاهی موقعیتی و مراجع فرد</p>	<p>نتایج نشان داده اند که در فرایند کسب خودآگاهی و خودشناسی، افراد خود را به عنوان یک حرفه ای به شکلی متفاوت از گذشته ادراک کرده اند. آنها همچنین در پاسخ به اینکه من چه کسی هستم؟ به عنوان حرفه ای، تغییراتی را در خود مشاهده نموده اند. این پژوهش، فرایند خودتوسعه ای را در ارتباط با توسعه حرفه ای، واقعی سازی نموده است.</p> <p><u>آگاهی از تحرکات فرد</u>، <u>آگاهی از مراجع</u> و <u>آگاهی موقعیتی در خودآگاهی</u> برای حرفه ای ها شناسایی شده است.</p>	<p>کد ۰۶</p>
<p>۱. درک بیشتر از خود کارآمدی</p> <p>۲. درک بیشتر از خودآگاهی</p> <p>۳. تعهد بیشتری برای خود ایجاد کردن</p> <p>۴. اعتماد بیشتری برای خود ایجاد کردن</p> <p>۵. شناخت خود و باورهای کلیدی</p> <p>۶. همسان سازی رفتار با شاخص های هویت</p>	<p>درک بیشتر از خود کارآمدی و خودآگاهی برای خودتوسعه ای (توسعه فردی)، می تواند رهبران را توانا سازد تا خودشان، همکاران و سازمانی را که در آن کار می کنند، توانمندتر سازند.</p> <p>این دو ویژگی به رهبران کمک می کنند زندگی فردی و حرفه ای موفق تری داشته باشد و وظایفشان را بتوانند به شکل مؤثرتری انجام دهند.</p> <p><u>خودآگاهی</u> و <u>خودکارآمدی</u> به رهبران کمک می کند تا اعتماد، و تعهد بیشتری برای خود ایجاد کنند.</p> <p>شناخت خود و باورهای کلیدی که اقدامات و تصمیمات را شکل می دهند، عوامل مهمی برای رهبر هستند. رهبران باید به طور مداوم رفتارشان را با شاخص های هویت فردیشان همسان سازند.</p>	<p>کد ۰۷</p>

براساس نتایج حاصل از فراترکیب، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در پنج بعد انجام شد که طی آن نظرات صاحب‌نظران آموزش عالی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و تمامی ابعاد مدل فراترکیب و مؤلفه‌های آن مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر آن، مواردی نیز به مدل اضافه شد. نتایج تعدادی از مصاحبه‌های صاحب‌نظران در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶. استخراج کدهای باز مصاحبه (تأییدی و تکمیلی)

کدهای باز	متن	کد خبره
۱. یادگیری توسط خود فرد	خودتوسعه‌ای بحث مهمی از توسعه است که در آن به پرورش هم نگاه می‌کنیم. خودتوسعه‌ای یک نوع یادگیری توسط فرد است که به تغییر در رفتار و کردار و اینها منجر می‌شود.	کد ۰۱
۲. یاد گرفتن چگونه توسعه‌دادن خود	خودتوسعه‌ای، یعنی یاد بگیریم که چگونه خود را توسعه بدهیم. وقتی حس کنیم خودتوسعه‌ای لازم است، اقدام می‌کنیم وقتی به جایگاه، موقعیت شخصی یا شرایطی که در آن قرار گرفته‌ایم، خودمان حس می‌کنیم که باز آفرینی کنیم و دائم به فکر توسعه فردی خود باشیم و بسیاری از قابلیت‌ها و شایستگی‌ها را توسعه دهیم.	
۳. به فکر توسعه فردی خودبودن	خودتوسعه‌ای از بیرون اتفاق نمی‌افتد، خودتوسعه‌ای مثل یک ویروس است که باید به جان فرد بیفتد تا حرکت کند. بزرگترین انقلاب‌ها از یک فرد شروع شده است که با یک انگیزه درونی که حاصل تفکر بوده است، شروع شده است.	
۴. انگیزه درونی حاصل تفکر	در خودتوسعه‌ای فرد نیازمند این است که بخودش برسد. بیشتر دنبال توسعه خودش باشد. کسی که ذهن آگاهی دارد چنین است، اولویت‌بندی می‌کند و خطوطی بین اولویت‌هایش مشخص می‌کند. خودانگیختگی ایجاد می‌کند. افراد خودتوسعه‌گر یک‌سری ویژگی‌های شخصیتی به‌خصوصی دارند.	
۵. ذهن آگاهی داشتن	این عوامل فردی لازم است، ویژگی تغییر (خودتغییری) هم مهم است یعنی خودبه‌خود خودانگیخته است، نمی‌تواند سکون بگیرد خیلی از آدم‌ها را می‌بینیم که به‌لحاظ شخصیتی بسیار فعال هستند، این خودیادگیری و خودانگیختگی درونی مهم است و از نظر دینی هم پرداخته شده است.	
۶. خودانگیختگی داشتن	هر روزم بهتر از دیروز باشد، هر روز توسعه پیدا کنم، خیلی‌ها اگر احساس یادگیری نداشته باشند، حالشان بد است. آدم باید در یادگیری خوداعتمادی داشته باشد که با ظرفیت‌هایی آفریده شده است. زیربنای تمام این تلاش‌ها و اقدامات، اصل تغییر است که آن را قبول دارند. خودتوسعه‌ای یعنی احساس اضطرار و ضرورت به تغییر کنم.	
۷. ویژگی تغییر (خودتغییری)		
۸. سکون‌نداشتن و فعال بودن		
۹. هر روز بهتر از دیروز باشم (داشتن چشم‌انداز فردی)		
۱۰. نیاز به احساس یادگیری داشتن		
۱۱. خوداعتمادی در یادگیری داشتن		
۱۲. احساس اضطرار و		

کدهای باز	متن	کد خبره
<p>ضرورت به تغییر (خود)</p> <p>۱۳. بروم یاد بگیرم</p> <p>۱۴. چگونه نفوذ کردن را یاد گرفتن</p> <p>۱۵. خودانگیزگی درونی ایجاد کردن (برای رهبری)</p> <p>۱۶. تمایل و انگیزه درونی (برای رهبری)</p> <p>۱۷. پشتیبانی کردن دانشگاه</p> <p>۱۸. قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های حمایتی</p> <p>۱۹. شناسایی و تمیز خود توسعه گر توسط دانشگاه</p> <p>۲۰. نفوذ کردن بر خود از طریق راهبری وظایف</p> <p>۲۱. خود آگاه دنیال مهارت‌ها و الزامات شغلی رفتن</p>	<p>در نقش مدیریت و رهبری هم چنین است، باید تنش‌ها را حل کنم، پس باید بروم یاد بگیرم و جستجو کنم و مطالعه کنم. در رهبری کردن هم باید یاد بگیرم که چطور نفوذ کنم، یک خودانگیزگی درونی ایجاد کنم، وقتی گروهی از دانشجویان مراجعه می‌کنند، باید یاد گرفته باشم که آنها را مدیریت کنم. خود توسعه‌ای با تمایل و انگیزه‌های درونی برای برآورده کردن اهداف شغلی تعریف می‌شو فرد حس می‌کند به صورت خود آگاه و دنیال مهارت‌ها و الزامات شغلی می‌رود. این عواملی که شما هم نام بردید مهم هستند و درست هستند.</p> <p>دانشگاه هم مانند سازمان‌های دیگر است و از جمعی از افراد تشکیل شده است که می‌شود سازمان و این تشکیلات اسمش دانشگاه است، ولی تفاوتش این است که یک سازمان حرفه‌ای است سازمان سلسله‌مراتبی نیست و آزادی عملی خاص وجود دارد. سازمان باید پشتیبانی کند، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها باید حمایت کنند سازمان باید بتواند کسی که خودش را توسعه می‌دهد شناسایی و تمیز دهد بتواند شایسته‌ها را پیدا کند و آنها را تشویق کند. ما نیازمند تایید و حمایت اجتماعی هستیم که در یک جایی دیده شویم.</p> <p>همه آدم‌ها به رهبری نمی‌رسند. آدم‌هایی که بتوانند نفوذ کنند، اول بر خودشان از طریق راهبری کردن در وظایف، به کمک وظیفه‌ها و نقش‌ها رهبری کنند و نتایج را پیش‌بینی می‌کنند.</p>	
<p>۱. عاملیت داشتن فرد</p> <p>۲. کنترل روی شرایط داشتن</p> <p>۳. خود تنظیمی و خود اصلاحی داشتن</p> <p>۴. از نظرات و تجارب دیگران هم استفاده کنم.</p> <p>۵. یادگیرنده بودن در هر</p>	<p>خود توسعه‌ای از نظر من یک ویژگی‌های شخصیتی است. اول، فرد عاملیتی دارد، این عامل بودن را قوی و پرنسنگ می‌کنم. کنترل روی شرایط داشتن خود تنظیمی و خود اصلاحی داشتن، خود اصلاحی بدین معنا که اگر اشتباه کنم، این توان را دارم که خودم اصلاح کنم از نظرات و تجارب دیگران هم استفاده کنم، مشورت و نظر خواهی کنم.</p> <p>لازمه خود توسعه‌ای این است که فرد اهدافی داشته باشد، در هر موقعیت یک یادگیرنده باشد و اگر خود را یادگیرنده بداند در آن صورت عقاید خودش را نمی‌داند، پس فکر می‌کند که باید مطالب و یادگیری جدیدی پیدا کند. ویژگی یادگیرنده بودن و همه جانبه فکر کردن مهم است. اینکه فرد خود کارآمدی داشته</p>	کد ۰۲

کدهای باز	متن	کد خبره
<p>موقعیت</p> <p>۶. خودکارآمدی داشتن</p> <p>۷. تاب‌آوری خود فرد</p> <p>۸. باید بتوانیم هیجان خودمان را کنترل کنیم</p> <p>۹. وجود یک نظام پاسخ‌گو و مشوق در سازمان</p> <p>۱۰. نظام ارزیابی مدیران</p> <p>۱۱. بستر آفرینی سازمان برای خودتنظیمی</p> <p>۱۲. حمایت‌ها ستون بزرگی است.</p> <p>۱۳. اعتماد مدیران به فرد</p> <p>۱۴. حمایت مدیر بالادستی</p> <p>۱۵. آشناسدن مبتنی‌بر کارکردن روی خود</p> <p>۱۶. راهبردهایی در قالب ساختار برای مدیران</p> <p>۱۷. مشورت‌هایی وجود دارد</p> <p>۱۸. داشتن یک برنامه فردی، حرفه‌ای و سازمانی</p> <p>۱۹. فرهنگ مهم است</p> <p>۲۰. بافت فرهنگی</p> <p>۲۱. وجود نگرش فرهنگی</p>	<p>باشد، هم مهم است.</p> <p>تاب‌آوری خود فرد هم مهم است. برای اینکه مدیر هر روز در ارتباط با یک مشکل و مسئله است و اگر تاب‌آوری نداشته باشد، نمی‌تواند. لازم است مدیریت بر هیجان داشته باشیم شرایط را احاطه کنیم. باید هیجان خودمان و فرد مقابل را بتوانیم کنترل کنیم.</p> <p>سازمان زمانی می‌تواند کمک کند که سازمان یادگیرنده باشد، نگاه بالا به پایین نداشته باشد، یادگیرنده و منعطف بودن سازمان مهم است. سازمان یک نظام پاسخگو و مشوق داشته باشد. دانشگاه خودتوسعه‌ای را به رسمیت بشناسد. ارزیابی مدیران معمولاً تشویقی و تنظیمی نیست، نظام مشوق نداریم در صورتی که من خودم، خودتنظیم باشم، ولی به هر حال اون سازمان بستر را فراهم می‌کند. حمایت‌ها ستون بزرگی است. بیشترین تأثیر برای من، تأثیر اعتمادی بود که مدیران به من داشتند این‌که مدیر بالادستی من به من اعتماد کند و حمایت کند که جلو بروم. بازخوردگیری به‌ویژه از مدیران داشته باشم. خودتوسعه‌ای را یک عامل رشد ادراک کرده باشم. بازخوردهایی که می‌شود گرفت و وقتی که برایت می‌گذارند و حمایت‌ها و اعتمادی که در افراد به وجود می‌آید، بسیار مهم است.</p> <p>این فرایندی که گفتید مهم است. قبل از این شناخت محیط هم مهم است. یعنی روی خودم کار کنم که با سازمان و محیطی که کار می‌کنم، آشنا شوم.</p> <p>راهبردهایی در قالب ساختار برای مدیران می‌خواهیم داشته باشیم که نداریم. مشورت‌هایی وجود دارد ولی ساختار که باید باشد نیست، خوب است دانشگاه کلاس‌هایی بگذارد. من یک برنامه فردی، حرفه‌ای و سازمانی دارم. ما می‌گوییم مقام اول را در سطح اول داشته باشیم یا مقالات بین‌المللی داشته باشیم. منتها یک سری ابزار لازم داریم. یک فرهنگ هم مهم است. همه چیزهایی که گفتیم در یک فرهنگ تولید می‌یابد. باید برود این کارها در جایی به نام بافت فرهنگی. فرهنگ می‌تواند روی کل اینها تأثیر بگذارد. همه اینها ولی تا نگرش فرهنگی نداشته باشد نمی‌شود و در چارچوب سخن‌ها باقی می‌ماند.</p>	

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نیز نشان می‌دهد که خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نیز ابعاد و مؤلفه‌های مدل فراترکیب را مورد تأیید قرار داده و بخش‌هایی به آن نیز افزوده است. از این رو، از نظر صاحب‌نظران نیز خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی، شامل عوامل زمینه‌ای فردی است. بدین معنا که این عوامل زمینه‌ای باید در فرد باشد تا وی اقدامات خودتوسعه‌ای انجام دهد. عوامل زمینه‌ای سازمانی از دیگر عواملی هستند که خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی را شامل می‌شوند و آن دسته از عواملی هستند که بستر و زمینه سازمانی مناسبی را فراهم می‌کنند. دسته‌ای از مقوله‌های شناسایی و تأیید شده، فرایند خودتوسعه‌ای را تبیین می‌کنند. فرایند خودتوسعه‌ای مؤلفه‌هایی گام‌به‌گام از یک فرایند را تبیین می‌کند. دسته دیگر مقوله‌های شناسایی و تأیید شده، راهبردهایی هستند که فرد می‌تواند در مسیر خودتوسعه‌ای مورد استفاده قرار دهد. در نهایت، مقوله‌های شناسایی و تأیید شده از جمله خودنفوذی، خودانگیزی، خودالهام‌بخشی، خودهدایتی و چشم‌انداز خودساخته به‌عنوان دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تدوین شدند. در آخر، یافته‌های حاصل از فراترکیب که در مصاحبه‌ها نیز تأیید و تکمیل شد، در قالب یک جدول به شرح زیر تدوین و مدل نهایی براساس آن تدوین شد. (جدول ۷)

جدول ۷. یافته‌های فراترکیب و تأیید و تکمیل آنها توسط مصاحبه‌ها

مقوله	مفهوم	مصاحبه	فراترکیب
عوامل روان‌شناختی	خودکارآمدی	*	*
	خوداحترامی	*	*
	خوداعتمادی	*	*
	خودتغییری	*	
عوامل عاطفی	خودکنترلی	*	
	خودتاب‌آوری	*	*
	خودثباتی	*	*
	خوداتکایی	*	*
عوامل اخلاقی	خودتعهدی	*	*
	خودمسئولیت‌پذیری	*	*
	خودپاسخ‌گویی	*	*

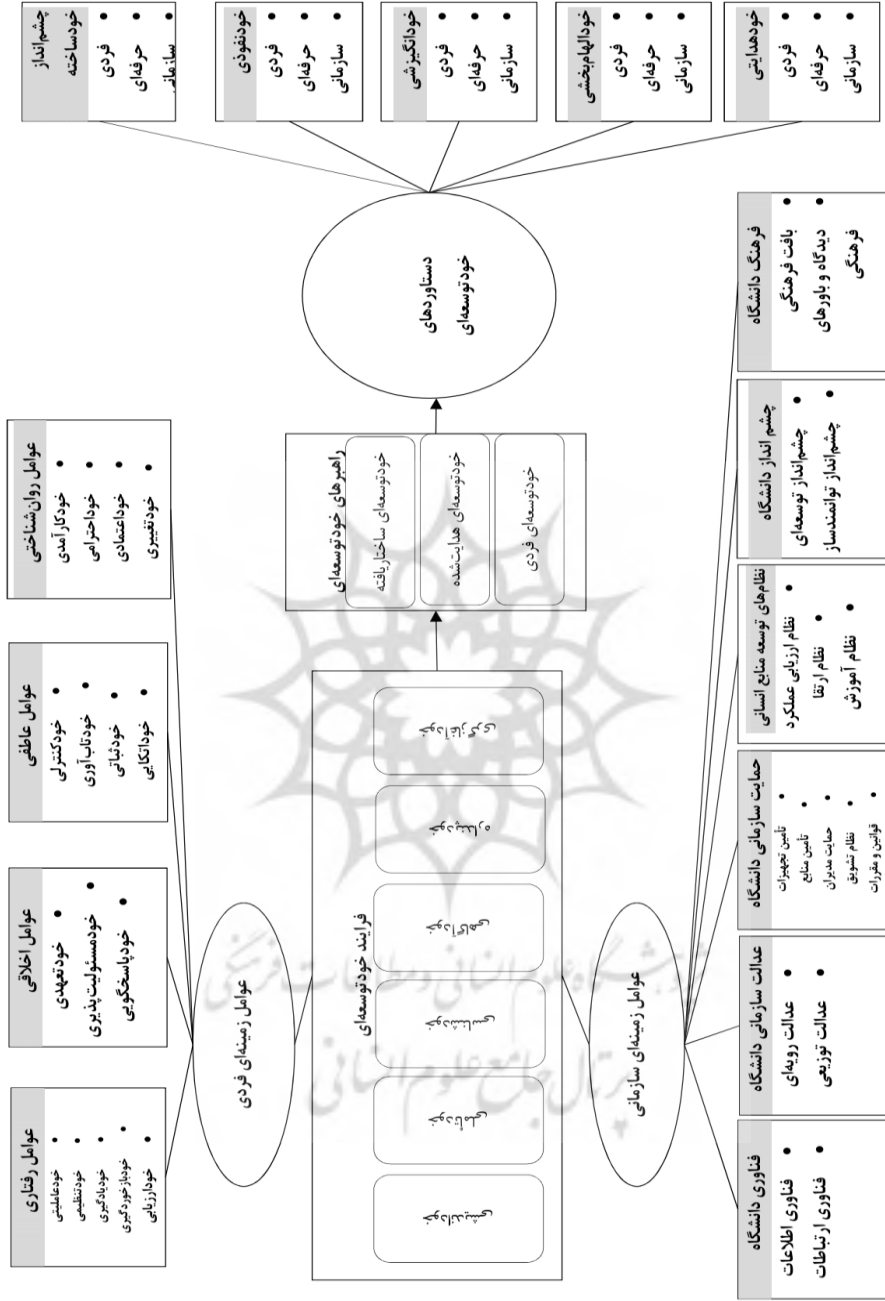
ارائه الگوی خود توسعه‌ای رهبران دانشگاهی

مقوله	مفهوم	مصاحبه	فرا ترکیب
عوامل رفتاری	خود عملیاتی	*	
	خود تنظیمی	*	*
	خود یاد گیری	*	*
	خود باز خورد گیری	*	*
	خود ارزیابی	*	
فرایند خود توسعه‌ای	خود اندیشی	*	*
	خود تأملی	*	*
	خود شناسی	*	*
	خود آگاهی	*	*
	خود پنداره	*	*
	خود آغاز گری	*	*
راهبردهای خود توسعه‌ای	خود توسعه‌ای فردی	*	*
	خود توسعه‌ای هدایت شده	*	*
	خود توسعه‌ای ساختار یافته	*	*
نظام‌های توسعه منابع انسانی	نظام ارزیابی عملکرد	*	*
	نظام ارتقا	*	*
	نظام آموزش	*	*
حمایت سازمانی دانشگاه	تأمین تجهیزات	*	*
	تأمین منابع	*	*
	حمایت مدیران و سرپرستان ارشد	*	*
	نظام تشویق سازمان	*	
عدالت سازمانی دانشگاه	عدالت رویه‌ای	*	*
	عدالت توزیعی	*	*
فناوری دانشگاه	فناوری اطلاعات	*	*
	فناوری ارتباطات	*	*
چشم انداز دانشگاه	چشم انداز توانمند ساز	*	*
	چشم انداز توسعه‌ای	*	*
فرهنگ دانشگاه	بافت فرهنگی	*	

مقوله	مفهوم	مصاحبه	فرا ترکیب
	دیدگاه و باور فرهنگی	*	
چشم انداز خود ساخته	چشم انداز خود ساخته فردی	*	*
	چشم انداز خود ساخته حرفه‌ای	*	*
	چشم انداز خود ساخته سازمانی	*	*
خود نفوذی	خود نفوذی فردی	*	*
	خود نفوذی حرفه‌ای	*	*
	خود نفوذی سازمانی	*	*
خود انگیزی	خود انگیزی فردی	*	*
	خود انگیزی حرفه‌ای	*	*
	خود انگیزی سازمانی	*	*
خود الهام بخشی	خود الهام بخشی فردی	*	*
	خود الهام بخشی حرفه‌ای	*	*
	خود الهام بخشی سازمانی	*	*
خود هدایتی	خود هدایتی فردی	*	*
	خود هدایتی حرفه‌ای	*	*
	خود هدایتی سازمانی	*	*

بررسی جدول (۱۱) نشان می‌دهد که علاوه بر موارد شناسایی شده در فراترکیب، در مصاحبه‌ها نیز مواردی تکمیلی بیان شده است:

- عوامل زمینه‌ای فردی - عوامل روان شناختی - خود تغییری
 - عوامل زمینه‌ای فردی - عوامل عاطفی - خود کنترلی
 - عوامل زمینه‌ای فردی - عوامل رفتاری - خود عاملیتی
 - عوامل زمینه‌ای فردی - عوامل رفتاری - خود ارزایی
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی - حمایت سازمانی دانشگاه - نظام تشویق سازمان
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی - حمایت سازمانی دانشگاه - قوانین و مقررات حمایتی
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی - فرهنگ دانشگاه در دو بعد بافت فرهنگی و دیدگاه و باور فرهنگی
- باتوجه به نتایج حاصل از فراترکیب و مصاحبه، مدل‌نهایی پژوهش به شکل زیر (شکل ۱) تدوین شد که شامل پنج بعد کلیدی است و هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌هایی کلیدی دارند.



شکل ۱. مدل کیفی خود توسعه‌ای رهبران دانشگاهی

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی خود توسعه‌ای رهبران دانشگاهی انجام شده است. یافته‌ها و ضرورت پژوهش حاضر در پژوهش‌های دیگری از جمله سایمون (۲۰۱۷)، آنیس (۲۰۱۶)، گلا دول و هایز (۲۰۱۶)، فلدمن (۲۰۱۶)، کاوانا (۲۰۱۵)، روس (۲۰۱۴)، مزاری و همکاران (۲۰۱۴)، هالتانسن و نیستد (۲۰۱۳) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. خود توسعه‌ای، رویکرد جدیدی است که برای عموم افراد کاربرد داشته و هدایت توسعه آنان را به خودشان می‌سپارد. باین وجود، به هر میزان که بلوغ ذهنی، شناختی، رفتاری و عاطفی فرد از سطوح بالاتری برخوردار باشد، امکان خود توسعه‌ای با کیفیت نیز بیشتر است که رهبران دانشگاهی، علی‌الاصول افرادی با بلوغ شناختی و رفتاری سطح بالایی هستند و خود توسعه‌ای با استقلال علمی و عملی آنان نیز سازگاری و تطابق بالاتری دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان از اهمیت عوامل زمینه‌ای فردی خود توسعه‌ای داشته است. به عبارت دیگر، وجود عواملی زمینه‌ای، برای ورود به فرایند خود توسعه‌ای ضروری است و کسانی که این عوامل زمینه‌ای فردی خود توسعه‌ای را داشته یا در خود پرورش می‌دهند، به احتمال بیشتری در فرایند خود توسعه‌ای وارد می‌شوند. تعدادی از این عوامل مانند خود عاملیتی، خود تنظیمی، خود یادگیری و خود بازخوردگیری، از عوامل رفتاری به شمار می‌روند و فردی که این عوامل را در رفتار بروز می‌دهد، احتمال بیشتری در خود توسعه‌ی گریز او خواهد بود. خود تعهدی، خود مسئولیتی و خود پاسخگویی به عنوان عوامل اخلاقی نیز جز عوامل زمینه‌ای شناسایی شده‌اند. علاوه بر آن، عوامل عاطفی شامل خود کنترلی، خود تاب‌آوری، خود ثباتی و خود اتکایی و نهایتاً عوامل شناختی مشتمل بر خود کارآمدی، خود احترامی، خود اعتمادی و خود تغییری شناسایی شده است. آنیس (۲۰۱۶) نیز به تعهد و پایبندی، اعتماد، ارزیابی مستمر خود و مانند آن که تأیید کننده عوامل فردی هستند، دست یافته است. گلا دول و هایز (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به خود کارآمدی و بینش‌های اخلاقی، تعهد و اعتماد تأکید داشته است که همسو با عوامل زمینه‌ای فردی بوده است.

نه تنها عوامل زمینه‌ای فردی بستر فرایند خود توسعه‌ای را فراهم می‌کنند، بلکه این عوامل زمینه‌ای سازمانی هستند که بستر ساز فرایند هستند. در این پژوهش عواملی چون چشم‌انداز دانشگاه شامل چشم‌انداز توسعه‌ای و توانمندساز، نظام‌های توسعه منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد، ارتقا، حمایت سازمانی دانشگاه از جمله تأمین تجهیزات، تأمین منابع و حمایت مدیران، نظام تشویق و قوانین و مقررات دانشگاه، عدالت سازمانی شامل عدالت رویه‌ای و توزیعی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه از عوامل زمینه‌ای

سازمانی تلقی می‌شوند. سایمون (۲۰۱۷)، در پژوهش خود نیز به ساختار، مشارکت و مانند آن که نشان‌دهنده بستر سازمانی است، اشاره کرده است. کاوانا (۲۰۱۵) نیز بر بازخورد سرپرستان، کارراهه و دیگر عوامل سازمانی، بستر ساز خودتوسعه‌ای بوده‌اند. براین اساس، عوامل زمینه‌ای سازمانی، از جانب دیگر فراهم‌کننده بستر خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تلقی می‌شوند.

فرایند و راهبردهای خودتوسعه‌ای، به‌عنوان پدیده اصلی در خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی شناسایی شده است که احساس فاعلی و عاملیت در خودتوسعه‌ای، در این ابعاد رخ می‌دهد. فرایند خودتوسعه‌ای که از خوداندیشی آغاز شده، وارد خودتأملی می‌شود و این دو خودشناسی را ممکن می‌کنند که دستاورد خودشناسی تبلور خودآگاهی است و خودآگاهی، به شکل‌گیری و اطلاع از خودپنداره‌ای منجر می‌گردد که مبنای خودآغازگری و به فعلیت وادار شدن فرد می‌شود. یعنی رهبر دانشگاهی شروع به انجام کارهایی برای خودتوسعه‌ای می‌کند و با توجه به امکان‌هایی که در بیرون از خودش وجود دارد که ما به آنها راهبرد گفته‌ایم، به خودتوسعه‌ای می‌پردازد. براین اساس، رهبر دانشگاهی از خودتوسعه‌ای ساختاریافته، هدایت شده و یا فردی برای توسعه و تعالی خود بهره می‌گیرد. گلاذول و هایز (۲۰۱۶)، نیز بر خودآگاهی تأکید داشته‌اند. کاوانا (۲۰۱۵) بر اقدامات خودهدایت شده در خودتوسعه‌ای تأکید داشته است. این پژوهش‌ها به صورت پراکنده در تأیید فرایند خودتوسعه‌ای با پرداختن به یکایک عوامل فرایندی خودتوسعه‌ای مبادرت نموده‌اند.

نهایتاً، مجموعه عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی و فرایندها و راهبردهای خودتوسعه‌ای لازم است به دستاورد و نتیجه‌ای نایل شوند. دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی در این پژوهش در پنج مؤلفه از جمله چشم‌انداز خودساخته، خودنفوذی، خودهدایتی، خودالهام‌بخشی و خودانگیزی شناسایی شده‌اند. اگرچه این موارد در فرایند خودتوسعه‌ای نیز ممکن است وجود داشته باشند، ولی تمرکز و تأکید ما در مدل شناسایی شده، به‌عنوان دستاوردهایی است که در نقش رهبری از رهبران دانشگاهی انتظار می‌رود. به‌عبارت دیگر، یک رهبر دانشگاهی همان‌طور که در عنوان خود نقش رهبری را پررنگ دارد، باید بتواند چشم‌اندازی برای خود بسازد، بر خودش نفوذ کند، انگیزش درونی خود را تداوم بخشد، الهام و امید به خودش داده و خویشتن را در مسیر تحقق چشم‌انداز، هدایت کند. لاند و همکاران (۲۰۱۳) نیز با چنین دیدگاهی به پژوهش پرداخته و به دستاوردهایی نائل شده‌اند. روس (۲۰۱۴) نیز براساس مدل نک و مانز (۲۰۱۰)، خودهدایتی یا همان خودراهبری را مورد مطالعه و تأکید قرار داده است. فلمدن (۲۰۱۶) نیز بر شخصی و حرفه‌ای بودن دستاوردهای خودتوسعه‌ای اشاره داشته است که پژوهش حاضر نیز برای هر یک از

مؤلفه‌های دستاوردهای خودتوسعه‌ای، ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی را مدنظر داشته است. می‌توان عنوان نمود که خودتوسعه‌ای آمیخته‌ای از عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی برای بستر آفرینی فرایندها و راهبردهایی است که به دستاوردهایی در خودتوسعه‌ای با کارکردی مشخص منجر می‌شود که در پژوهش حاضر این نقش و کارکرد، رهبری دانشگاهی بوده است. به عبارت دیگر، برای تحقق خودتوسعه‌ای لازم است که تمام ابعاد خودتوسعه‌ای مورد توجه قرار گیرند، زیرا بدون توجه به تمامی آنها، خودتوسعه‌ای به درستی در دانشگاه محقق نخواهد شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای کاربردی زیر توصیه می‌شود.

۱. انتصاب و به کارگیری افراد در سمت رهبری دانشگاهی (از مدیر گروه تا رئیس دانشگاه)، که عوامل زمینه‌ای فردی خودتوسعه‌ای را دارا بوده یا در خود، توسعه داده‌اند. همچنین توسعه این عوامل زمینه‌ای فردی با استفاده از اقدامات سازمانی و غیرسازمانی در رهبران دانشگاهی توصیه می‌شود.
۲. بسترسازی از جانب دانشگاه براساس عوامل زمینه‌ای سازمانی، تا رفتارهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی مورد پشتیبانی و حمایت دانشگاه قرار گیرد و رهبران بستر مناسبی برای خودتوسعه‌ای در سازمان ادراک نمایند؛ چراکه شرط تداوم خودتوسعه‌ای، وجود بسترهای سازمانی در دانشگاه خواهد بود. اگرچه ممکن است بسیاری از خودتوسعه‌گران درگیر و محدود به عوامل سازمانی نشوند و بتوانند مستقل و بدون وجود بستر سازمانی به خودتوسعه‌ای بپردازند، با این وجود، بستر مناسب تسهیل‌کننده و تقویت‌کننده خودتوسعه‌ای خواهد بود.
۳. تأکید بر آموزش، تبلیغ و اطلاع‌رسانی در مورد فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی؛ چراکه بسیاری از افراد از جمله رهبران ممکن است تسلط و آشنایی چندانی با فرایند خودتوسعه‌ای نداشته باشند و نتوانند فرایند درستی را اجرا کنند.
۴. به کارگیری و فراهم کردن راهبردهای خودتوسعه‌ای توسط دانشگاه تا رهبران دانشگاهی انتخاب‌هایی برای خودتوسعه‌ای در دانشگاه داشته باشند.
۵. آموزش، برگزاری کارگاه و سمینار و همایش‌هایی با تأکید بر نقش رهبری رهبران دانشگاهی و ترویج دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی در آنها تا بدین وسیله بتوانند به رفتارهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی جهت داده و اثربخشی آن را تضمین نمایند.

۶. خودتوسعه‌ای و ابعاد آن یک مجموعه به هم پیوسته از عوامل زمینه‌ای فردی، سازمانی، فرایند و راهبردها و دستاوردهاست که لازم است به همگی آنها توجه شود؛ چراکه پرداختن به این عوامل به صورت جداگانه، به ایجاد و تداوم رفتارهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی منجر نخواهد شد.

۷. خودتوسعه‌ای یک دیدگاه و باور به انسان و توانمندی‌های اوست و این رویکرد زمانی اثربخشی و کارآمدی واقعی خود را خواهد داشت که رهبران دانشگاهی به آن باور داشته؛ یعنی به خودشان باور داشته باشند و از فرافکنی و یافتن فاعل و عامل، در خارج از خودشان پرهیز کنند. خودتوسعه‌ای رویکردی معتمد به انسان و توانمندی‌های اوست و توسعه این باور در بدنه دانشگاه قویاً توصیه می‌شود.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان تعاطی معنای خودتوسعه‌ای، خودسازی، خودتوانمندسازی و توسعه فردی به جای یکدیگر در شرکت کنندگان در پژوهش بوده است که محدودیتی مفهومی و ادراکی و در نتیجه، ارزیابی جدی در نتایج به وجود می‌آورد. خودتوسعه‌ای یک مفهوم در مورد خودپاسخ‌دهنده بوده، لذا خود گزارش دهی یا خودارزیابی با پاسخ‌های همراه با احتیاط همراه است. این پژوهش نیز ارزیابی پاسخ‌ها به سمت مثبت و مطلوب دارد که از دیگر محدودیت‌های آن به‌شمار می‌رود. در پژوهش حاضر، عوامل محیطی از مدل پژوهش حذف شده است و دلیل آن عدم بررسی عوامل محیطی و شلوغی بیش از حد مدل بوده است. بر این اساس، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش حاضر، ارائه می‌شود:

- مفاهیم خودسازی، خودتوانمندسازی، خودتوسعه‌ای و توسعه فردی نیازمند پژوهش بیشتر و جداسازی علمی فنی است تا تفاوت‌های مفهومی خودتوسعه‌ای با دیگر مفاهیم روشن شود.
- عوامل محیطی از مدل پژوهش حاضر حذف شده است؛ لذا بررسی عوامل محیطی مؤثر بر خودتوسعه‌ای که نقش غیرقابل چشم‌پوشی دارد، توصیه می‌شود.
- در پژوهش حاضر عوامل سازمانی بر خودتوسعه‌ای مؤثر نبوده است؛ از این رو، یک مطالعه شناخت با دیدگاه عارضه‌یابی و علت‌شناسی پیرامون عوامل زمینه‌ای سازمانی، قویاً توصیه می‌شود.

منابع

- ایلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۸)، *برنامه‌ریزی توسعه فردی (راهنمای عمل خودتوسعه‌ای مدیران و کارکنان)*، تهران: انتشارات ابجد.
- پورکریمی، جواد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۲): ۱۲۴-۱۰۱.
- گودرزی، محمدعلی و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۷)، تبیین یادگیری سازمانی از طریق رفتارهای خودتوسعه‌ای مدیران، *آموزش در علوم انسانی*، در نوبت چاپ.
- مزاری، ابراهیم (۱۳۹۸)، *طراحی الگوی خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)*، رساله دکتری منشور نشده، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- میرکمالی، سیدمحمد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی، با میانجی‌گری بهسازی سازمانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۲): ۳۳-۶۰.
- Annis, F.C. (2016). **Clarifying the Definition, Techniques, and Integration of Self-Development to Enhance Army Officer Leader Development**. Dissertation, Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Education.
- Black, S.A. (2015). Qualities of effective leadership I higher education. **Open Journal of Leadership**, 4, 45-66.
- Bolden, R., Gosling, J., Peters, K. & Ryan, M. (2012). **Academic Leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education**. Published by the Leadership Foundation for Higher Education.
- Bowman, R. (2015). Teachers as leaders: A commitment to self-Development. **Academic Exchange Quarterly**, 19 (1): 1-10.
- 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.
- Cavanaugh, C.M. (2016). **Beyond cheerleaders and checklists: The effect of the feedback environment on employee self-development**. Dissertation, University of Akron.
- 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 organization* (pp. 383-399). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Feldman, J. (2016). **Creativity, Leadership, and Self-Development**. Dissertation, Prescott College in Education.

- Gladwel, C. & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. **Journal of Management Development**, 35(9),1163-1173.
- London, M. & Holtlarsen, T. L. N. (2013). Relationships Between Feedback and Self-Development. **Group & Organization Management**, 24(2) 5-12.
- Love, A. (2012). Passion and purpose: Leading from the inside out. **Leader to Leader**, (65): 50-56.
- Neck C.P. & Manz C.C. (2013). **Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence**. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Rietveld, J. (2017). **Self-development the key leadership growth**. Christian Coaching Institute. Retrieved March 28, 2017 from <http://www.Christiancoachinginstitute.com.au/blog/3-key-areas-of-leadership-development>.
- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. **Journal of Management Development**, 33(4),299-323.
- SECU (2017). **SEC academic leadership development program**. Retrieved March 28, 2017 from <https://www.theseecu.com/programs/sec-academic-leadership-development-program/>.
- Siddique, M.A., Aslam, H.D., Khan, M. & Fatima, U. (2011). Impact of academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in higher education system. **International Journal of Business and Social Science**, 2 (8):184-191.
- Simmons, M.J. (2017). **Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity**. Dissertation, Kansas State University.
- Thompson, P., Constantineau, P. & Fallis, G. (2005) .Academic citizenship: An academic colleagues working paper. **Journal of Academic Ethics**, 3, 127-142.
- VanVelsor, E. & McCauley, C. D. (2004). **Our view of leadership development**. In C. D. McCauley & E. VanVelsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 1–22). 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Verma, R. & Agarwal, R.P. (2016). Self-development through Human Value Education. **International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)**, 4(3), 5-8.
- Zaccaro, S. J., Wood, G. & Herman, J. (2006). **Developing the adaptive and global leader: HRM strategies within a career-long perspective**. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters* Amsterdam, NL: Elsevier.