

ارائه‌ی الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتز پژوهی پژوهش‌ها^۱

مهدی صحرائی بیرانوند^۲
غلامرضا شمس مورکانی*^۳
اباصلت خراسانی^۴
محمدصادق خیاطیان یزدی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۲)

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه‌ی الگوی خودتوسعه‌ای رهبران صورت گرفته است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع سنتزپژوهی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ در حوزه خودتوسعه‌ای رهبری به تعداد ۲۸۹۰ که پس از مراحل مختلف حذف و کاهش، تعداد ۶۱ پژوهش بعنوان نمونه انتخاب شد. منابع مرتبط به وسیله کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. به منظور بررسی کیفیت کدگذاری، از قابلیت اعتماد، تأیید پذیری و اطمینان‌پذیری برای یافته‌ها استفاده شده و ضریب کاپای کوهن برای توافق بین ارزیابان عدد ۰/۷۵ به دست آمده است. طبق یافته‌های این پژوهش مدل فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران بدین صورت می‌باشد که عوامل خودتوسعه‌ای از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای (ساختار یافته، هدایت‌شده یا فردی) و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری) فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران را شکل می‌دهند.

واژگان کلیدی: خودتوسعه‌ای، رهبری، سنتزپژوهی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: gh_shams@sbu.ac.ir)

^۴ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۵ استادیار، گروه سیاست‌گذاری علم و فناوری، پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

مقدمه

وقوع پیشرفت‌های شگرف و سریع در زمینه‌های علمی و فناوری، در کوتاه‌مدت منجر به قدیمی شدن دانش و مهارت شغلی کارکنان می‌شود (۱). از سویی دیگر، سازمان‌ها با فشار فزاینده‌ای برای کاهش هزینه‌های مالی و زمانی همراه با نیاز به برنامه‌های آموزش کارکنان مواجه هستند (۲). این امر سبب شده است که امروزه توجه زیادی به سوی برنامه‌های خودتوسعه‌ای^۱ معطوف شود. در خودتوسعه‌ای که فرآیندی داوطلبانه است، فرد مسئولیت اصلی یادگیری خود و انتخاب ابزارهای دست‌یابی به آن را بر عهده دارد (۳). هدف از خودتوسعه‌ای بهبود مهارت‌ها، ویژگی‌ها و کسب دانش است (۴). در خودتوسعه‌ای کارفرمایان می‌توانند بدون سرمایه‌گذاری سنگین در آموزش و فرصت‌های توسعه رسمی، از داشتن نیروی کار بسیار آموزش دیده و توسعه یافته سود ببرند (۵). رویکرد خودتوسعه‌ای در بین رهبران سازمان‌ها نیز طرفداران بسیاری پیدا کرده است. توسعه‌ی رهبری به‌طور عمومی از طریق سه سازوکار آموزش رسمی، تکالیف مربوط به کار و یادگیری خودراهبر^۲ اتفاق می‌افتد (۶،۷،۸). خودتوسعه‌ای رهبر به رهبر اجازه می‌دهد در توسعه یک یا چند حوزه که نیاز دارد، درگیر شود (۹). همچنین، خودتوسعه‌ای به رهبران کمک می‌کند بیشتر به خود متکی باشند، بهتر مشکلات را حل کنند، مهارت‌ها یا کیفیت‌های خاص را توسعه دهند و به آشکار سازی کامل توان بالقوه کمک می‌کند (۱۰).

طبق نظر لینکسی و لائورنس^۳ (۱۱)، رهبری می‌تواند یاد گرفته شود. از طرف دیگر می‌توان گفت توسعه‌ی رهبری اساساً خودتوسعه‌ای است، ابزار اصلی یک رهبر خودش است (۱۲). ظهور کتاب‌های خودتوسعه‌ای به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد (۱۳)، اما هنوز این موضوع به‌صورت عمیق بررسی نشده است (۱۴) و رهنمودهای کمی در رشته‌ی توسعه منابع انسانی در مورد خودتوسعه‌ای رهبران وجود دارد (۱۵). در مورد خودتوسعه‌ای اصطلاحات زیادی توسط متخصصان در ادبیات نظری استفاده شده است که با هم همپوشی فراوانی دارند. بعضی از اصطلاحاتی که در ادبیات به کار برده شده عبارتند از خودکمکی^۴، خودبهبودی^۵ (۱۶)؛ منابع خودکمکی^۶ (۱۷)؛ بهبود خودهدایت شده^۷ (۱۸) خودکمکی عمومی^۸ (۱۹) و خودتوسعه‌ای (۲۰). تعاریف گوناگونی توسط متخصصان برای خودتوسعه‌ای بیان شده که تعدادی از آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

Self-development^۱
 self-directed learning^۲
 Linksy and Lawrence^۳
 self-help^۴
 self-improvement^۵
 self-help resources^۶
 self-guided improvement^۷
 public self-help^۸

جدول ۱. تعاریف خودتوسعه‌ای

پژوهشگر	سال	تعریف
رن و چادی ^۱	۲۰۱۷	خودتوسعه‌ای نوعی از توسعه کارکنان است که در آن فرد تعیین می‌کند که چرا، چه زمانی، کجا و چگونه یادگیری و توسعه اتفاق بی‌افتد (۲۱)
مادیگان ^۲	۲۰۱۶	خودتوسعه‌ای یک فرایند برنامه‌ریزی‌شده، شایسته محور، پیش‌رونده و تربیتی است که افراد (رهبران) استفاده می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش و رفتارهای خود را تقویت نمایند (۲۲).
ورما و آگاروال ^۳	۲۰۱۶	خودتوسعه‌ای فرایند خوداکتشافی و شامل درک مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌هاست. این امر یک فرایند سیستمی همیشه در حال جریان و فرایندی عمده است که از طریق فهم درست دانش، مهارت و نگرش‌ها، اعتمادبه‌نفس فرد را در تحقق یک برنامه برای آینده تقویت می‌کند (۲۳).
ریدر ^۴	۲۰۱۶	خودتوسعه‌ای، یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و مبتنی بر هدف است که عمق و وسعت اساس دانش، آگاهی و آگاهی‌های موقعیتی یک فرد را تقویت می‌کند (۲۴).
رن و کالینز و ژو ^۵	۲۰۱۴	خودتوسعه‌ای، یک فرایند توسعه مهارت‌ها، آغازها، راهنمایی‌ها و کنترل‌هایی در یک دوره یا بیش از یک دوره زمانی است (۲۵).
اودرینو ^۶	۲۰۱۲	خودتوسعه‌ای یک مسئولیت‌پذیری فردی است که سبب افزایش صلاحیت برای موقعیت فعلی یا آماده کردن فرد برای موقعیت‌های آینده می‌شود. در خودتوسعه‌ای، افراد خود مسئول رشد حرفه‌ای خودشان بوده و به دنبال فرصت‌های خودتوسعه‌ای هستند (۲۶).
ریچارد و جانسون ^۷	۲۰۱۱	خودتوسعه‌ای رفتارهای خودآغازگرانه متمرکز بر توسعه ظرفیت‌ها (ظرفیت‌های رهبری) قلمداد شده است (۲۷).
اورویس و راتوانی ^۸	۲۰۱۰	خودتوسعه‌ای اقدامی است که به‌وسیله‌ی یک رهبر برای به عهده گرفتن مسئولیت اصلی رشد خود با تعیین کردن دانش، مهارت‌ها و نیازها و شناسایی و پیگیری تجارب یادگیری که بهترین راه توسعه در آن حوزه را ایجاد می‌کند، فراهم می‌شود (۲۸).
بویس، زاکارو و ویسکارور ^۹	۲۰۱۰	خودتوسعه‌ای را به‌عنوان « خودآغازی و توسعه‌ی آگاهانه از مهارت‌ها، هدایت کنترل رهبری توسط مدیران برای مدتی طولانی » دانسته‌اند. این فرایند می‌تواند رسمی یا غیررسمی، درحین کار یا خارج از ساعات کار باشد. عنصر کلیدی در این است که

Ren&Chadee¹
 Madigan²
 Verma; Agarwal³
 Reider⁴
 Ren; Collins; Zhu⁵
 Odierno⁶
 Reichard; Johnson⁷
 Orvis; Ratwani⁸
 Boyce, Zaccaro & Wisecarver⁹

افراد مسئولیت شناسایی و هدایت چرایی، محتوا، مکان، زمان و چگونگی رشد و بهسازی خود را برعهده دارند (۲۹).		
فرآیندی که در آن رهبران مسئولیت شروع، حفظ و ارزیابی رشد ظرفیت رهبری خود را در چارچوب‌های مفهومی خود درباره انجام دادن رهبری بر عهده می‌گیرند (۳۰).	۲۰۰۷	بویس و دیگران
خودتوسعه‌ای را به عنوان طراحی یک برنامه منظم، مترقی و چندمرحله‌ای که موجب افزایش و حفظ شایستگی‌های مرتبط باشغل می‌شود تعریف می‌کند (۳۱).	۲۰۰۳	اسنو ^۱
رفتارهای فعال و خودآگاه برای توسعه‌ی شایستگی‌ها را خودتوسعه‌ای گویند (۳۲).	۱۹۹۹	لاندن و اسمیتر ^۲
خودتوسعه‌ای رهبری را به‌عنوان " رفتاری که رهبر خود آن را آغاز می‌کند و به بهسازی ظرفیت‌های خود می‌پردازد"، تعریف می‌کند. ویژگی برنامه رهبر خودتوسعه‌گر آن است که کنترلی که در آموزش‌های رسمی سازمان وجود دارد، در آن دیده نمی‌شود، در نتیجه افراد خود به تعیین و گزینش فعالیت‌ها می‌پردازند (۳۳).	۱۹۸۶	مانز ^۳
فرآیندی است که در آن رهبر مسئولیت آغاز و ادامه فعالیت‌های یادگیری خود را بر عهده دارد (۳۴).	۲۰۰۴	الینگر ^۴
فرآیندی است داوطلبانه و فراتر از وظیفه، به اثربخشی سازمانی مربوط می‌شود، خود محور است و بر بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی تمرکز دارد (۳۵).	۱۹۹۲	جورج و بریف ^۵

در مجموع می‌توان گفت که خودتوسعه‌ای کارکنان ۱- دواطلبانه و غیراجباری است، ۲- مسئولیت شروع، حفظ و ارزیابی آن بر عهده خود فرد است، ۳- می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. همچنین، طبق نظر مک‌لین، پاسوپاسی و پالس^۶ (۲۰۰۷) در بحث خودتوسعه‌ای به دو جنبه توجه دارند: نخست، خود مفهومی و دیگری داستان زندگی. خود مفهومی، به باور آگاهانه در مورد خود که قابل توصیف و ارزیابی است اشاره دارد. داستان زندگی، به تجربیات فردی و درونی سازی این تجربیات اشاره دارد که یک وحدت و هدف برای شخص فراهم می‌کند (۳۶). از این رو، خودتوسعه‌ای مربوط به دوره‌ای خاص نیست بلکه به آرامی و در طول زمان باعث ایجاد رشد توانایی‌ها و ظرفیت‌های مدیران می‌شود. در این راستا، خودتوسعه‌ای بهترین اندیشه برای رفتار کنشگرانه می‌باشد (۳۷). بنابراین هر فعالیتی که به وسیله‌ی سازمان، سرپرست رهبر و هر چیزی بیرون از وجود خود رهبر خواسته شود، خارج از تعریف خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد.

Snow^۱
London, M., & Smither^۲
Manz^۳
Ellinger^۴
George; Brief^۵
McLean; Pasupathi; Pals^۶

نکته‌ی کلیدی دوم در تعریف خودتوسعه‌ای رهبر این است که فعالیت‌های توسعه‌ای باید برای افزایش ظرفیت رهبری رهبران طراحی شوند. این دو نکته، به راحتی برخی همپوشانی‌ها بین خودتوسعه‌ای رهبر و دیگر اشکال توسعه را نشان می‌دهد. بعنوان مثال، اگر یک رهبر ابتکار عمل برای پیدا کردن یک مرشد^۱ در درون سازمان را بر عهده بگیرد، آیا این خودتوسعه‌ای رهبر محسوب می‌شود یا روابط توسعه‌ای؟ بر اساس تعریف که در ادبیات رهبری وجود دارد، پاسخ این است که این امر هم خودتوسعه‌ای رهبر و هم روابط توسعه‌ای تلقی می‌شود. بنابراین خودتوسعه‌ای رهبر می‌تواند شکل‌های مختلفی از توسعه را در بر بگیرد، این امر زمانی که رهبر ابتکار عمل برای شروع و نگهداشتن ظرفیت و فعالیت را داشته باشد اتفاق می‌افتد، فعالیت در اینجا به معنای افزایش ظرفیت رهبری رهبران می‌باشد (۲۸، ۲۹).

طبق تحقیقاتی که توسط ارتش آمریکا^۲ (۲۰۱۶) صورت گرفت، سه نوع خودتوسعه‌ای را در ارتباط با توسعه در سازمان، شناسایی و معرفی نموده‌اند که شامل خودتوسعه‌ای ساختاریافته^۳، خودتوسعه‌ای هدایت‌شده^۴ و خودتوسعه‌ای فردی^۵ است. خودتوسعه‌ای ساختاریافته، نیازمند یادگیری است که به‌طور مستمر از طریق کار راهه شغلی استمرار می‌یابد و ارتباط و همگامی نزدیکی با یادگیری‌های کلاسی و آموزش‌های حین کار^۶ دارد. خودتوسعه‌ای راهنمایی شده که توصیه و پیشنهاد می‌شود، شامل یادگیری‌های انتخابی و داوطلبانه است که به فرد کمک می‌کند برای تغییرات فنی، کارکردی و مسئولیت‌های رهبری از طریق کار راهه شغلی، آماده شود. خودتوسعه‌ای فردی، یادگیری است خودآغازشده و زمانی صورت می‌گیرد که فرد، یک هدف، مرحله یا فرایند را تعریف می‌کند (۳۸).

پژوهشگران از زمان مطالعه بر روی خودتوسعه‌ای مدل‌های گوناگونی را ارائه داده‌اند، بعنوان مثال هانگ اندو^۷ (۲۰۱۶)، چارچوب مفهومی را برای درک فرایند خودتوسعه‌ای کارکنان ارائه کرده است. این چارچوب ارتقا خود توسعه‌ای را به نگاهی به چهار متغیر به نام‌های اتخاذ برنامه‌های خودتوسعه‌ای توسط دولت، پاداش، وام و بورس‌های تحصیلی، اعطای مرخصی تحصیلی، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و برگزاری کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای توضیح می‌دهد. به این معنی، زمانی که متغیرهای گفته‌شده حاضر باشند، تعداد زیادی از کارکنان برنامه‌های خودتوسعه‌ای را دنبال می‌کنند و این باعث می‌شود افراد بیشتری در پیشرفت مهارت‌های تحصیلی و حرفه‌ای خود و تعداد بیشتری از افراد در کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای حرفه‌ای شرکت کنند. همچنین، بویس^۸ (۲۰۰۴)، یکی از جامع‌ترین مدل‌ها را برای خود

mentor^۱
U.S.A army^۲
Structured Self-Development^۳
Guided Self-Development^۴
Personal Self-Development^۵
On-the-job learning^۶
Hang'andu^۷
Boyce^۸

توسعه‌ای رهبر ارائه داده است. در مدل او عواملی مانند جهت‌گیری کار، دستیابی به موفقیت، جهت‌گیری تسلط، جهت‌گیری رشد حرفه‌ای و توانایی شناختی برانگیزش و مهارت‌ها تأثیر می‌گذارند. این ویژگی‌ها منجر به تمایل به خود توسعه‌ای توسط رهبر می‌شود که در نهایت باعث فعالیت خودتوسعه‌ای از سوی رهبر می‌شود (۳۹). کرتینا و همکاران^۱ (۲۰۰۴) مدلی علی برای ارتباط بین سیستم آموزشی و خودتوسعه‌ای رهبر ارائه دادند. این مدل شامل مهارت‌های خودتنظیمی و دیگر مهارت‌هایی است که برای خود توسعه‌ای رهبر مورد نیاز می‌باشند و همچنین متغیرهای فردی و موقعیتی که احتمالاً بر یادگیری اثر می‌گذارند، نیز بیان شده‌اند (۴۰). بر اساس مدل پیشنهادی وانگ و وانگ^۲، سه دسته از متغیرها: افراد، فرایند یادگیری و سازمان فرد را احاطه کرده و بر تکمیل یا خروج از دوره توسعه تأثیرگذارند. این سه دسته از طریق عوامل محیطی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (۴۱). الگوی دیگری که در این رابطه وجود دارد، الگوی رفتار برنامه‌ریزی‌شده‌ی آجن است که در آن، باورها علت ایجاد تمایلات اند و تمایلات نیز در نهایت، منجر به رفتار می‌شوند (۴۲). این مدل، علاوه بر متغیرهای سازمانی و نگرش فردی، کنترل شخصی، هنجارها و باورها را نیز در برمی‌گیرد (۴۳). در مورد خودتوسعه‌ای رهبری پژوهش‌های گوناگونی صورت پذیرفته که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

ریچارد و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که اثربخشی توسعه‌ی رهبر، قصد و نیت داشتن به خودتوسعه‌ای رهبری را پیش‌بینی می‌کند. همچنین، مشاهده شد که کمیت و به‌طور بالقوه کیفیت رفتارهای توسعه‌ای گذشته‌ی رهبر به‌طور مثبت در ارتباط با اثربخشی خودتوسعه‌ای رهبر است. سرانجام اثربخشی خودتوسعه‌ای رهبر با افزایش اثربخشی رهبر از طریق یک برنامه توسعه رهبر همراه است (۴۴).

رن و ژو^۴ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ترکیبی از بینش‌های مطالعات کمی و کیفی، ماهیت پویا و تعاملی خودتوسعه‌ای رهبری را بعنوان محصولی از تأثیرات زمینه‌ای و شخصی در چین نشان می‌دهد. سازوکارهای مؤثر ربط دادن، توانمندسازهای زمینه‌ای و شخصی و خودتوسعه‌ای در پردازش شناختی، نیازهای توسعه و مسئولیت شخصی هستند. رهبران و مدیران چینی که ابتکار عمل ارزیابی نیازهای توسعه‌ای خود و مسئولیت توسعه خود را بر عهده می‌گیرند، بیشتر احتمال دارد که خودتوسعه‌ای را بپذیرند. فعالیت‌های توسعه‌ای در درجه‌ی اول بر مهارت‌های رهبری فنی تمرکز می‌کنند (۴۵).

Cortina; Zaccaro; McFarland; Baughman; Wood; Odin¹
Wang; Wang²
Reichard; etal³
Ren; Zhu⁴

در پژوهشی رن، کالینز و زو^۱ (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که هیچ الگوی یکسانی برای درک خودتوسعه‌ای وجود ندارد، به‌طور مثال مدل‌های غربی در زمینه‌ی خودتوسعه‌ای رهبری در سطوح مختلف مدیریت لزوماً متناسب با نیازهای مدیران چینی و ویتنامی که خودتوسعه‌ای را هدف خود قرار داده‌اند، نیست. حتی با وجود شباهت‌هایی میان مدیران چینی و ویتنامی در زمینه خودتوسعه‌ای مدیران چینی گرایش بیشتری به مهارت‌های فنی دارند در حالی که مدیران ویتنامی استانداردهای اخلاقی را بیشتر می‌پسندند. همچنین نشان می‌دهند که فرایند خودتوسعه‌ای را بهتر است با توجه به محیطی خاص و عوامل زمینه‌ای مؤثر در آن بررسی کرد (۲۵). همچنین، نتایج پژوهش تامپسون^۲ (۲۰۱۳) نشان داد که عوامل زمینه‌ای، فرهنگی به کارکنان در درگیر شدن خودتوسعه‌ای کمک می‌کنند (۴۶). نسبت^۳ (۲۰۱۲)، چارچوبی برای توسعه رهبری خود هدایت شده به‌منظور درک مفهومی و کاربرد عملی برای رویکردهای خودتوسعه‌ای توسعه رهبری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. در این پژوهش از درون اندیشی، مدیریت عاطفی بازخورد و خودنظم دهی به‌عنوان مهارت‌های مورد نیاز برای خودتوسعه‌ای نام برده شده است (۱۵).

در پژوهش ریچارد و جانسون^۴ (۲۰۱۱)، به توصیف ساختار خودتوسعه‌ای رهبر و فرایندهایی که توسط رهبر سازمانی می‌تواند به‌عنوان راهبرد خودتوسعه‌ای به کار برده شود، پرداخته شده است. مدل چند سطحی خودتوسعه‌ای رهبر با ساختارهای سطوح سازمان مثل شیوه‌های منابع انسانی و منابع در سطح گروه، هنجارها، سبک رهبری و شبکه‌های اجتماعی موردبررسی قرار گرفته و نشان داده شده که خودتوسعه‌ای رهبر راهی اثربخش و ارزان برای توسعه رهبران سازمان است (۲۷). نتیجه‌ی پژوهش پاتر^۵ (۲۰۱۰) نشان داد که ویژگی‌های فردی رهبری شامل: کارآمدی توسعه‌یافته، انطباق یادگیری و گرایش به خودتوسعه‌ای به‌طور معناداری پیش‌بینی کننده درگیری رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای است و همچنین بین ویژگی‌های سازمانی شامل حمایت سازمانی برای توسعه، موانع سازمانی برای توسعه و محیط یادگیری با درگیری رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای ارتباط وجود دارد. همچنین تعاملات رهبر و ویژگی‌های سازمانی پیش‌بینی کننده پیامدهای خودتوسعه‌ای رهبر است (۴۷). بویس، زاکارو و ویسکارو^۶ (۲۰۱۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فردی که دارای ویژگی‌های مرتبط با ماهر بودن، کار و جهت‌گیری رشد حرفه‌ای می‌باشد انگیزه‌ی بیشتری برای انجام خودتوسعه‌ای رهبر و مهارت بیشتری در انجام فرآیندهای آموزشی و خودتنظیمی دارد. انگیزه و مهارت بیشتر در خودتوسعه‌ای منجر به افزایش

Ren;Collins; Zhu^۱
Thompson^۲
Nesbit^۳
Reichard; Johnson^۴
Putter^۵
Boyce; Zaccaro; Wisecarver^۶

فعالیت‌های خودتوسعه‌ای شد. همچنین، به طرز شگفت‌انگیزی، حمایت سازمانی این رابطه را کاهش داد (۲۹).

ارویس و راتوانی^۱ (۲۰۱۰) نشان دادند که سازمان‌ها برای تکمیل آموزش‌های رسمی خود به دنبال خودتوسعه‌ای می‌باشند در این پژوهش متغیرهایی که نشان‌دهنده کیفیت خودتوسعه‌ای می‌باشند عبارتند از مربوط بودن محتوا، درگیری یادگیرنده، چالش، ساختار و تنوع تجربی (۲۸). میمبز^۲ (۲۰۰۲) در پژوهش خود از خودآگاهی بعنوان یکی از پیش‌شرط‌های خودتوسعه‌ای رهبری نام برده است (۴۸). یافته‌های پژوهش ابیلی و مزاری (۱۳۹۷) نشان داد که فرایند روان‌شناختی خود توسعه‌ای شامل هشت مؤلفه (گام) کلیدی بوده است که چهار گام اولیه آن صرفاً روان‌شناختی و عبارتند از (۱) خوداندیشی و خودتأملی، (۲) خودشناسی و خودنگاهی، (۳) خودانگیزشی، (۴) خودآغازگری. چهار گام بعدی، روان‌شناختی-مدیریتی بوده و شامل (۵) انتخاب روش خودتوسعه‌ای (ساختار یافته، هدایت‌شده و فردی)، (۶) کاربست مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم دهی و خودراهبری یادگیری، (۷) نظارت و ارزیابی خودتوسعه‌ای (خودکنترلی، خودنظارتی و خودارزیابی) و (۸) مسئولیت و پاسخگویی (خود مسئولیت‌پذیری، خودتعهدی و خودپاسخگویی) به اقدامات خودتوسعه‌ای می‌باشند (۴۹). همچنین در پژوهش پور کریمی، مزاری، خباره و فرزانه (۱۳۹۵) نشان داده شد که میان صفات برتر خودتوسعه‌ای و دانش و اطلاعات بنیادی و عملکرد ادبیات محور و شاخص محور مدیران شهر ری همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (۵۰). مزاری و خباره (۱۳۹۳) نشان دادند که برنامه توسعه فردی ابزاری برای تأمین نیازهای خودتوسعه‌ای می‌باشد (۵۱).

به طور کلی مطالعات در کشورهای پیشرفته غربی نشان می‌دهد که خودتوسعه‌ای اصلی‌ترین منبع در شکل‌گیری مهارت‌ها می‌باشد (۸). همچنین، خودتوسعه‌ای امروزه به‌طور قابل توجهی برای قابلیت اشتغال و تطبیق‌پذیری حائز اهمیت است (۵۲، ۵۳). منطق این نوع از این یادگیری در محیط کار این است که در توسعه منابع انسانی امروزه بیشتر آموزش‌ها خارج از شکل رسمی صورت می‌گیرد (۵۴) و بیشتر توسط یادگیرنده کنترل می‌شود (۵۲). امروزه توجه زیادی به‌سوی شرکت کارکنان در برنامه‌های خودتوسعه‌ای صورت می‌گیرد (۲۸). با این وجود، مطالعات اندک و پراکنده‌ای در زمینه‌ی خودتوسعه‌ای منابع انسانی وجود دارد که به بررسی تأثیر عوامل محدودی در این زمینه پرداخته‌اند (۵۵، ۵۶، ۵۷). در مدل‌هایی که در رابطه با خودتوسعه‌ای رهبران وجود دارد، جنبه‌های مغفول زیادی وجود دارد که با بررسی پژوهش‌های مختلف نمایان است، بعنوان مثال پژوهش‌های موجود هر کدام جنبه خاصی از این فرآیند را در نظر گرفته‌اند و پژوهشی که با دید سیستمی تمام جوانب را یکجا ببیند موجود نیست. در این پژوهش به دنبال این سؤال کلی هستیم که عوامل، مؤلفه‌ها، روش‌ها و سازوکارهای خودتوسعه‌ای رهبران کدامند؟

و مدلی منسجم با دیدی سیستمی بر اساس ترکیب و تلفیق مطالعات گذشته برای خودتوسعه‌ای رهبران ارائه دهیم.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش سنتزپژوهی استفاده شده است. بنابراین رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، سنتزپژوهی می‌باشد. سنتزپژوهی شامل بازنگری عمیق، دقیق و تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های اجرا شده در یک حوزه خاص (۵۸) و ترکیب اطلاعات و داده‌های کیفی حاصل از این تحلیل به منظور ایجاد دانش جدید و نمایش جامع‌تری از پدیده در حال بررسی است (۵۹). برای اجرای روش سنتزپژوهی در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای (۶۰). مطابق شکل ۱ استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.



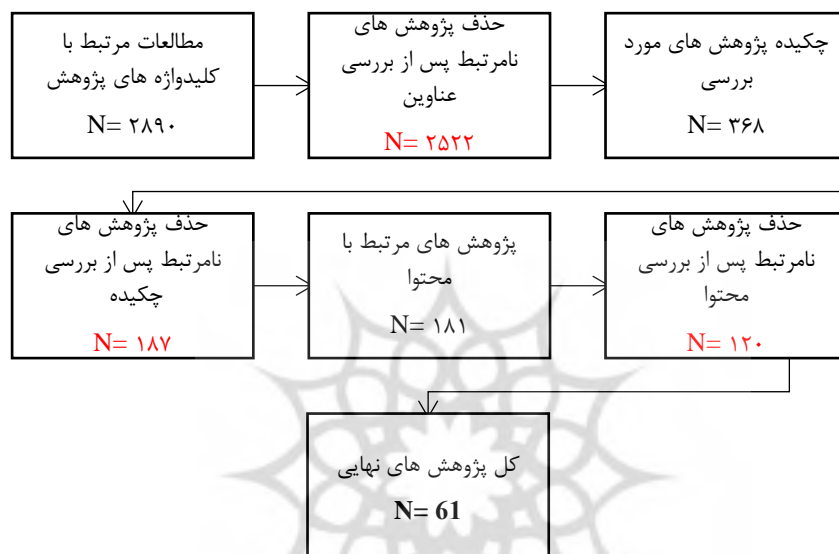
شکل ۱. گام‌های سنتزپژوهی پژوهش

گام یک: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش سنتزپژوهی، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود. پرسش اصلی پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود که عوامل، انواع و سازوکارهای خودتوسعه‌ای رهبری سازمان‌ها کدامند؟ گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ در حوزه خودتوسعه‌ای رهبری می‌باشد که با کلیدواژه‌های خودتوسعه‌ای / یادگیری خودراهبر رهبری / توسعه‌ی رهبری / خودبهبودی رهبری / خودکمکی رهبری / آموزش از راه دور / توسعه خودراهبر / توسعه خودهدایت شده / خودهدایت گری رهبری در پایگاه‌های اطلاعاتی اس آی دی^۱، نورمگز^۲، مگیران^۳، سامانه گنج^۴،

سیویلیکا^۱، ساینس دایرکت^۲، دوج^۳، اسکپوس^۴، پروکوست^۵، جی استور^۶، اسکوپ^۷، سیج^۸، ویلی^۹، اسپرینگر^{۱۰}، امرالد^{۱۱}، پاب مد^{۱۲}، اریک^{۱۳}، سمانتیک اسکالر^{۱۴} و گوگل اسکالر^{۱۵} به جمع آوری آن‌ها پرداخته شد و جمعاً ۲۸۹۰ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب براساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۶۱ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد. در انجام این غربالگری CASP^{۱۶} کمک شایانی به بررسی کیفیت پژوهش‌ها نمود.



شکل ۲. مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

ابزار CASP به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پژوهش را مشخص می‌کند. ابزار CASP برای هرکدام از سوالات حداکثر نمره ۵ را در نظر گرفته است و حداکثر نمره ای که برای هر مقاله به دست می‌آید ۵۰ می‌باشد. طبق نمره‌دهی فرد خبره به کمک این ابزار،

پرونده‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

CIVILICA^۱
Sciencedirect^۲
DOAJ^۳
scopus^۴
ProQuest^۵
Jstore^۶
EBSCOhost^۷
sage^۸
wiley^۹
Springer^{۱۰}
Emerald^{۱۱}
PubMed^{۱۲}
ERIC^{۱۳}
Semantic Scholar^{۱۴}
Google Scholar^{۱۵}
Critical Appraisal Skills Programme^{۱۶}

تمامی پژوهش‌های انتخاب شده در مرحله پایانی نمره بالاتر از ۲۵ را به دست آورده‌اند که معیار قابل برای این ابزار است. این سؤال‌ها بر موارد زیر تمرکز دارند (۶۱). ۱) اهداف پژوهش؛ ۲) منطق روش؛ ۳) طرح پژوهش؛ ۴) روش نمونه‌برداری؛ ۵) جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶) انعکاس‌پذیری؛ ۷) ملاحظات اخلاقی؛ ۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ ۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ و ۱۰) ارزش پژوهش.

گام چهارم و پنجم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در سنتز پژوهی، متن پژوهش‌های انجام شده به‌عنوان داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است (۵۹). بنابراین اجرای پژوهش با روش سنتز پژوهی، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های انجام‌گرفته در یک حوزه خاص است. یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود (۶۲). از کدگذاری زمانی می‌توان استفاده کرد که پژوهشگر بخواهد داده‌های حاصل از بررسی رویدادها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. کوربینو اشتراوس در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال‌های کتاب «کشف نظریه داده بنیاد» سه فن کدگذاری پیشنهاد کرده‌اند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (۶۳). کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در کدگذاری باز، وقایع مشاهده شده در داده‌ها نام‌گذاری می‌شوند و بر مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصر به فرد شدن این وقایع شده است. کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. کدگذاری انتخابی نیز فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (۶۳). در این پژوهش نیز جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای کوربین و اشتراوس استفاده شده است.

گام ششم: کنترل کیفیت

در مورد حفظ کنترل کیفیت در این پژوهش، نخست سعی شد تا براساس شاخص‌هایی همچون هدف، منطق روش، طرح پژوهش، ملاحظات اخلاقی، بیان واضح و روش یافته‌ها، ارزش پژوهش و ... مناسب‌ترین واحدهای مطالعاتی انتخاب شوند. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از قابلیت اعتماد، تأیید پذیری و اطمینان‌پذیری برای یافته‌ها استفاده شده است و از دو نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به‌منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن استفاده شد و در این پژوهش میزان توافق بین ارزیابان عدد ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده ۷۵ درصد توافق بین ارزیابان در کدگذاری‌ها بود.

گام هفت: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، نتایج حاصل از مرحله‌های پیش ارائه می‌شود.

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. با تحلیل اسناد پژوهش‌های گذشته که در مجموع ۶۱ پژوهش بودند از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی مقوله‌های اصلی برای خودتوسعه‌ای رهبران استخراج شدند. که این یافته‌ها در جدول (۲)، گزارش شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی پژوهش‌های مربوط به خودتوسعه‌ای رهبری

مقوله	مفهوم	گزاره
	جهت‌گیری هدف	<ul style="list-style-type: none"> یادگیری جهت‌گیری هدف، انگیزه شرکت در خودتوسعه‌ای را برای رهبر بیشتر می‌کند. (۲۹). یادگیری جهت‌گیری هدف یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای رهبری می‌باشد (۶۵). یادگیری جهت‌یابی هدف تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند (۲۷). یادگرفتن جهت‌گیری هدف از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است (۵۵). یادگیری جهت‌گیری هدف از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند (۴۰).
	نیاز به موفقیت	<ul style="list-style-type: none"> نیاز به موفقیت رهبر تمایل او به شرکت در خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند (۲۷).
	منبع کنترل درونی	<ul style="list-style-type: none"> منبع کنترل درونی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در او بیشتر می‌کند (۲۷). منبع کنترل درونی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر (۶۶). مکان کنترل درونی از ویژگی‌های رهبرانی است که به دنبال خودتوسعه‌ای هستند (۴۰). منبع کنترل درونی باعث می‌شود رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای درگیر شود (۲۹).
	تمایل به توسعه	<ul style="list-style-type: none"> تمایل فرد به توسعه باعث می‌شود که بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود (۶۴). تمایل به خودتوسعه‌ای در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۷). گرایش به خودتوسعه‌ای رهبر (۴۷). انگیزاننده‌های درونی و بیرونی باعث درگیر شدن در خودتوسعه‌ای می‌شود (۷۰). انگیزه برای خودتوسعه‌ای از ویژگی‌های اصلی خودتوسعه‌ای است (۶۸). خودانگیزشی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خود انگیزشی در فرآیند خودتوسعه‌ای مؤثر است (۳۳). سودمندنگاری توسعه با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶). احساس نیاز به توسعه برای رهبر (۴۵). نیاز به پیشرفت از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند (۴۰). تمایل به کارایی رهبری باعث خودتوسعه‌ای می‌شود (۶۵). تمایل به یادگیری از دیگران باعث می‌شود که رهبر بیشتر تمایل به خودتوسعه‌ای پیدا کند (۲۷). درک ارزش خودتوسعه‌ای در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۷).

مقوله	مفهوم	گزاره
توانایی شناختی / فراشناختی	مهارت‌های فراشناختی	<ul style="list-style-type: none"> ویژگی‌های فراشناختی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در وی بیشتر می‌کند (۲۷). مهارت‌های فراشناختی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای رهبر است (۶۶). فراست ذهنی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۶۹). مهارت‌های فراشناختی در خودتوسعه‌ای اثرگذار است (۷۲). فراست ذهنی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران است (۵۰). خلاقیت از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۶۹). ویژگی‌های فراشناختی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای رهبر (۲۹). خلاقیت از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران است (۵۰).
	توانایی شناختی	<ul style="list-style-type: none"> توانایی شناختی از ویژگی‌های رهبرانی است که به خودتوسعه‌ای می‌پردازند (۴۰). ویژگی‌های شناختی در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۷). مؤلفه‌های شناختی در خودتوسعه‌ای تأثیر بسزایی دارد (۷۱). مهارت‌های تحلیلی بر خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۹). هوش افراد در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۷۴). توانایی شناختی بالای رهبران باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای (۲۹). بلوغ ذهنی باعث فعالیت در خودتوسعه‌ای می‌شود (۲۹). میزان رشد عقلانی فردی باعث خودتوسعه‌ای است (۷۳). بلوغ عقلانی رهبران تمایل به خودتوسعه‌ای را در آن‌ها بیشتر می‌کند (۲۷).
خودارزشیابی	خودارزشیابی	<ul style="list-style-type: none"> خودارزشیابی محوری مؤلفه‌ی اثرگذاری در خودتوسعه‌ای رهبران می‌باشد (۶۵). خودارزشیابی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خودارزشیابی فردی برای خودتوسعه‌ای است (۳۲). خودارزشیابی از عوامل خودتوسعه‌ای است (۷۷). خودارزشیابی از ویژگی‌های توسعه رهبر است (۷۸). خودارزشیابی ویژگی مهمی برای خودتوسعه‌ای (۷۹). ارزشیابی پیشرفت باعث خودتوسعه‌ای رهبری می‌شود (۴۰).
	وجدان کاری	داشتن وجدان کاری با خودتوسعه‌ای در ارتباط است (۲۹).
ویژگی‌های ارزشی / عاطفی / نگرشی	تعهد سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> وجدان کاری بیشتر رهبران تمایل به خودتوسعه‌ای را در آنان بیشتر می‌کند (۲۷). باوجدان و وظیفه‌شناس بودن از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است (۵۵). تعهد به سازمان در رهبر تمایل وی را به خودتوسعه‌ای بیشتر می‌کند (۲۷). رهبرانی که به دنبال خودتوسعه‌ای هستند تعهد سازمانی دارند (۴۰). تعهد سازمانی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر است (۶۶). تعهد حرفه‌ای باعث خودتوسعه‌ای است (۷۵). تعهد حرفه‌ای فرد باعث می‌شود بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود (۲۷).
	نگرش به کار	نگرش‌های مربوط به کار میزان مشارکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را برای رهبر مشخص می‌کند (۲۵).

مقوله	مفهوم	گزاره
		بینش شغلی با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶). نگرش اسلامی به کار تمایل به خودتوسعه‌ای را بیش تر می‌کند (۶۴).
	اعتقادات معرفتی	اعتقادات معرفتی در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۰). ارزش‌های فردی تمایل به خودتوسعه‌ای را مشخص می‌کنند (۸۰).
	بلوغ عاطفی	بلوغ عاطفی از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند (۴۰). مؤلفه‌های عاطفی در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۷۱). تاب‌آوری عاطفی بر خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۹).
	معنی‌داری زندگی	معنی‌داری زندگی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۶۷).
ویژگی‌های جسمی	سطح انرژی	سطح انرژی رهبران هر چه بیشتر تمایل به خودتوسعه‌ای در آن‌ها بیشتر (۲۹). سطح انرژی بالاتر تمایل به خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند (۲۷).
خوداندیشی/خودتأملی	خوداندیشی	خوداندیشی باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای رهبر می‌شود (۲۷). خوداندیشی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر است (۱۰). خوداندیشی در ارتباط با خودتوسعه‌ای بسیار سازنده است (۸۱). خوداندیشی و خود تأملی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خودتأملی از مفاهیم خودتوسعه‌ای است (۸۳). خوداندیشی یکی از مفاهیم بنیادی در خودتوسعه‌ای است (۸۲). درون اندیشی از مهارت‌های موردنیاز برای خودتوسعه‌ای رهبر است (۱۵).

مقوله	مفهوم	گزاره
خودآگاهی		خودآگاهی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران است (۵۰).
		خودشناسی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۶۷).
		خودآگاهی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۶۹).
		ادراک افراد از خود (۶۷).
		خودآگاهی رهبر باعث می‌شود که بیشتر تمایل به شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای داشته باشد (۲۷).
		خودآگاهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۸۳).
		خودآگاهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۸۵).
		خودتوسعه‌ای نیازمند خودآگاهی است (۸۴).
		خودشناسی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۸۵).
		خودشناسی منجر به خودتوسعه‌ای می‌شود (۸۶).
		خودفهمی منجر به خودتوسعه‌ای می‌شود (۸۶).
		خودآگاهی یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌ها برای توسعه رهبر است (۸۷).
		خودآگاهی عاملی مهم در توسعه رهبری است (۸۸).
		خودآگاهی عاملی مهم در مدیریت مؤثر (۸۹).
خودآگاهی کمک‌کننده بزرگی به توسعه رهبری (۸۳).		
انطباق پذیری	تطبیق پذیری	آگاهی به هویت خود با خودتوسعه‌ای رهبر رابطه دارد (۹۰).
		آگاهی به هویت خود متغیر درونی انگیزشی برای خودتوسعه‌ای رهبر (۷۹).
		خودشناسی و خودنگاهی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹).
خودپنداره	خودپنداره	انطباق و تطبیق‌پذیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۶۵).
		انعطاف‌پذیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۶۷).
		سازگاری (تطبیق‌پذیری) از ویژگی‌های رهبری است که به خودتوسعه‌ای می‌پردازد (۴۰).
خودنظارتی/خودکنترلی	خودنظارتی	انطباق یادگیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۷).
		خودپنداره عاملی برای خودتوسعه‌ای است (۹۳).
		آگاهی به هویت خود عاملی برای خودتوسعه‌ای است (۹۳).
خودکنترلی	خودکنترلی	تصور ذهنی مثبت از خود ویژگی فردی برای خودتوسعه‌ای است (۳۲).
		نگرش به خود در خودتوسعه‌ای اثر دارد (۶۷).
		خودپنداره از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای می‌باشد (۳۲).
خودکنترلی	خودکنترلی	خودنظارتی از ویژگی‌های رهبر خودتوسعه‌گر (۴۰).
		خودنظارتی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹).
		خودنظارتی یکی از عوامل خودتوسعه‌ای است (۹۴).
خودکنترلی	خودکنترلی	خودنظارتی ابزار و ویژگی مفیدی برای توسعه رهبری (۹۷).
		خودکنترلی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹).
		خودکنترلی لازمی خودتوسعه‌ای می‌باشد (۹۵).

مقوله	مفهوم	گزاره
		خودکنترلی مدیر یکی از عوامل توسعه‌اش می‌باشند (۹۶).
خودمسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	مسئولیت شخصی	مسئولیت شخصی رهبر برای توسعه (۴۵) خودتعهدی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خودمسئولیت‌پذیری از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خودپاسخگویی از مؤلفه‌های روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشد (۶۹). خودتوسعه‌ای یک مسئولیت‌پذیری فردی است (۲۶).
خودکارآمدی	خودکارآمدی	خودکارآمدی باعث درگیری رهبران در خودتوسعه‌ای (۲۹). احساس خودکارآمدی تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند (۲۷). احساس خودکارآمدی باعث خودتوسعه‌ای می‌شود (۶۴). احساس خودکارآمدی تمایل به خودتوسعه‌ای را بیش‌تر می‌کند (۶۵). احساس خودکارآمدی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر (۴۰). احساس خودکارآمدی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبری (۴۴). خودکارآمدی در خودتوسعه‌ای اثرگذار است (۶۷). جست‌وجوی بازخورد از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر (۴۰). خودکارآمدی از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است (۵۵). خودکارآمدی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر است (۶۶). کارآمدی توسعه‌یافته در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۷).
بازخورد	جست‌وجوی بازخورد	جست‌وجوی بازخورد از شاخص‌های خودتوسعه‌ای رهبر (۲۹). جست‌وجوی بازخورد از طرف کارکنان در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۵). جهت‌گیری بازخورد با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶). مدیریت عاطفی بازخورد مدیریت عاطفی بازخورد (۱۵). انعکاس‌پذیری از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (۷۱).
خودشکوفایی	خودشکوفایی	خودشکوفایی در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۷). خودشکوفایی یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۷۰).
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی کردن	برنامه‌ریزی برای رسیدن به خودتوسعه‌ای (۶۷). هدف‌گذاری و تلاش برای رسیدن به هدف از نشانه‌های خودتوسعه‌ای است (۹۱).

مقوله	مفهوم	گزاره
ایجاد انگیزه	انگیزه شغلی	<p>انگیزه شغلی باعث درگیر شدن رهبر در فعالیت خودتوسعه‌ای (۲۹).</p> <p>انگیزش شغلی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در وی بیشتر می‌کند (۲۷).</p> <p>انگیزش شغلی باعث می‌شود که فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود (۴۴).</p> <p>انگیزه شغلی بیشتر خودتوسعه‌ای رهبری را افزایش می‌دهد (۴۰).</p> <p>انگیزش شغلی باعث خودتوسعه‌ای است (۷۵).</p> <p>دادن پاداش به خاطر فعالیت‌های توسعه‌ای (۷۵).</p> <p>انگیزاننده‌های درونی و بیرونی باعث درگیر شدن در خودتوسعه‌ای می‌شود (۷۰).</p> <p>پاداش به افراد به خاطر شرکت در فعالیت‌های یادگیری از طرف سازمان (۳۲).</p>
	درگیری شغلی	<p>درگیری شغلی باعث انگیزه بیشتر برای شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌شود (۲۹).</p> <p>کار چالش‌برانگیز باعث می‌شود رهبر بیشتر به دنبال خودتوسعه‌ای باشد (۶۵).</p> <p>درگیری به صورت بی‌وقفه در وظایف کاری باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای می‌شود (۲۷).</p> <p>درگیری شغلی تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبری افزایش می‌دهد (۴۰).</p> <p>درگیری شغلی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر است (۶۶).</p> <p>گوناگونی تجربی باعث می‌شود رهبر بیشتر به دنبال خودتوسعه‌ای باشد (۶۵).</p>
عوامل سازمانی	شغل	<p>اکتشاف حرفه‌ای^۱، احتمال خودتوسعه‌ای رهبر را بیشتر می‌کند (۲۹).</p> <p>اکتشاف شغلی باعث می‌شود که رهبر به خودتوسعه‌ای بپردازد (۴۰).</p> <p>تجارب کاری توسعه‌ای در خودتوسعه‌ای رهبری مؤثر است (۴۰).</p>
	انتظارات سازمان	<p>شناسایی فرآیندها در کار از ویژگی‌هایی افرادی است که به خودتوسعه‌ای رهبری می‌پردازند (۴۰).</p> <p>انتظارات سازمانی میزان مشارکت در خودتوسعه‌ای را مشخص می‌کند (۲۵).</p>

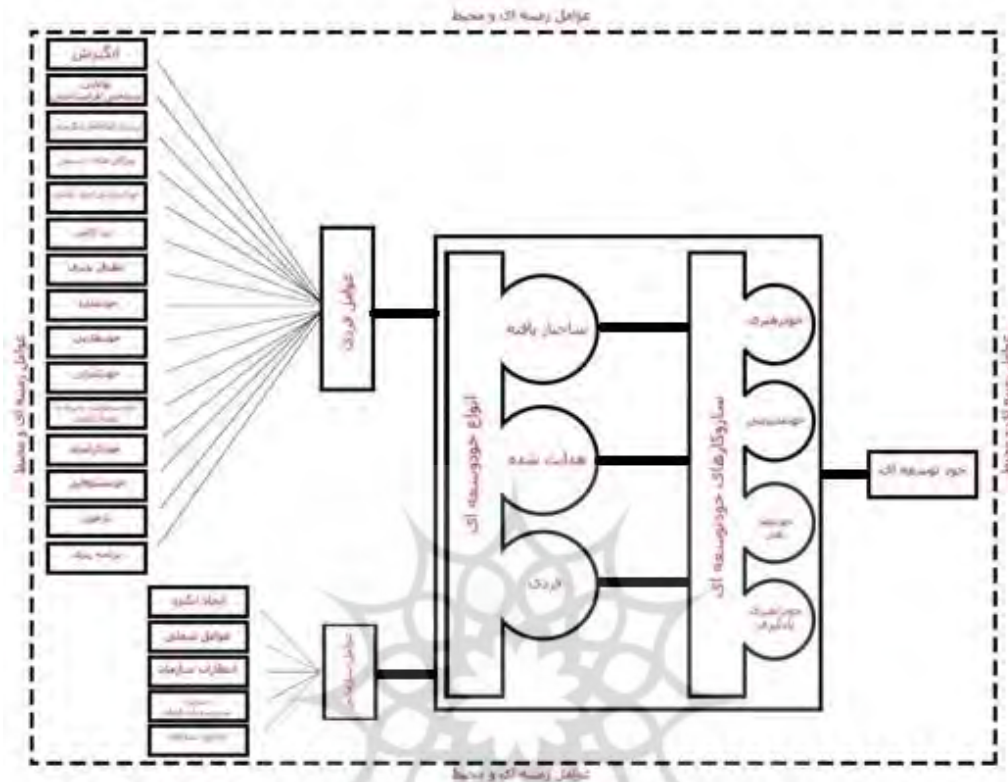
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقوله	مفهوم	گزاره
حمایت سرپرست/سازمان	حمایت سازمانی	حمایت سازمان باعث می‌شود که فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود (۶۴). حمایت سرپرست باعث می‌شود فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود (۶۴). حمایت سرپرست درک شده باعث خودتوسعه‌ای رهبری می‌شود (۴۰). حمایت مدیران باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای (۶۴). حمایت سازمانی ادراک شده باعث خودتوسعه‌ای رهبری می‌شود (۴۰). حمایت سازمانی برای خودتوسعه‌ای لازم است (۷۵). اعتقاد به توانمندسازی در سازمان به خودتوسعه‌ای کمک می‌کند (۷۵). تسهیل شرکت افراد در فعالیت‌های یادگیری (۷۵). اجازه کوشش و خطا به کارکنان (۷۵). فراهم کردن فرصت از سوی سازمان در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۹۹). حمایت‌های سازمانی با استفاده از انواع خاص رهبری (۱۰۰). حمایت سازمانی در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۷). حمایت بالادستان در خودتوسعه‌ای اثرگذار است (۷۲). حمایت محیط کار با خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۵۵).
	بازخورد از طرف سازمان	دادن بازخورد به‌موقع به کارکنان (۷۵). بازخورد سرپرست در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۵). بازخورد سرپرست عاملی مهم در خودتوسعه‌ای است (۱۰۱). خودتوسعه‌ای رهبر تحت تأثیر بازخورد است (۱۰۲). فراهم کردن بازخورد غیر تهدیدآمیز از طرف سازمان (۳۲).
زمینه/محیط	ویژگی‌های فرهنگی	ویژگی‌های فرهنگی باعث می‌شود که تمایل به خودتوسعه‌ای در فرهنگ‌های مختلف تفاوت داشته باشد (۲۵). ابعاد فرهنگی مانند فردگرایی/جمع‌گرایی با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶).
	اجتماعی	مؤلفه‌های اجتماعی در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۷۱).
	زمینه	محیط یادگیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۷). محیط حامی یک پیشاینده مهم در خودتوسعه‌ای است (۴۶).
	عوامل زمینه‌ای	عوامل زمینه‌ای با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶). فاصله‌ی قدرت با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۴۶).
انواع خودتوسعه‌ای	ساختاریافته	روش خودتوسعه‌ای ساختاریافته (۶۹). خودتوسعه‌ای یک فرآیند مکانیکی است (۱۰۳). خودتوسعه‌ای کاملاً رسمی و ساختاریافته است (۱۰۴).
	هدایت شده	روش خودتوسعه‌ای هدایت شده (۶۹). خودتوسعه‌ای هدایت شده است (۱۰۴).

مقوله	مفهوم	گزاره	
فردی	خودتوسعه‌ای فردی	روش خودتوسعه‌ای فردی (۶۹). خودتوسعه‌ای فرآیندی فردی است (۱۰۴).	
خود رهبری	خود رهبری	خودرهبری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (۱۰۵). خودرهبری از مکانیزم های خودتوسعه‌ای می‌باشد (۶۹). خودرهبری در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۳۳).	
خودمدیریتی	خودمدیریتی	خودمدیریتی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (۱۰۵). خودمدیریتی از مکانیزم های خودتوسعه‌ای است (۶۹). خودمدیریتی با خودتوسعه‌ای رابطه دارد (۷۷).	
مکانیزم های خودتوسعه‌ای	خودنظم دهی	مهارت خود نظم دهی در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است (۴۰). خودنظم دهی ویژگی رهبری است که به خودتوسعه‌ای می‌پردازد (۴۴). مهارت‌های خودنظم دهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای رهبر (۶۶). خودنظم دهی از سازوکارهای روان‌شناختی/رفتاری خودتوسعه‌ای است (۷۶). خودنظم دهی از ویژگی‌های رهبرانی است که به دنبال خودتوسعه‌ای هستند (۴۵). خود نظم دهی در خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۷). خودنظم دهی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (۱۰۵). خودنظم دهی از مکانیزم های خودتوسعه‌ای است (۶۹). خودنظم دهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۸۳). خودنظم دهی یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۱۰۶). خودنظم دهی از مهارت‌های مورد نیاز برای خودتوسعه‌ای رهبر است (۱۵). خودنظم دهی برای خودتوسعه‌ای رهبر اهمیت دارد (۷۹).	
		باز بودن نسبت به تجربه	باز بودن نسبت به تجربه، تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند (۲۷). باز بودن نسبت به تجربه و یادگیری باعث می‌شود که رهبر بیشتر تمایل به خودتوسعه‌ای داشته باشد (۲۹). باز بودن نسبت به تجربه از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند (۴۰). باز بودن نسبت به تجربه از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است (۵۵).
		خودراهبری یادگیری	یادگیری خودراهبر از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای افراد است (۷۲). خودراهبری یادگیری از سازوکارهای روان‌شناختی/رفتاری خودتوسعه‌ای است (۷۶). خودراهبری در یادگیری از ویژگی‌هایی خودتوسعه‌ای افراد است (۲۱). خودراهبری یادگیری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (۱۰۵). خودراهبری یادگیری از مکانیزم های خودتوسعه‌ای است (۶۹). خودراهبری در یادگیری باعث رسیدن به اهداف توسعه‌ای می‌شود (۱۰۷).

مقاله	مفهوم	گزاره
	مهارت‌های یادگیری	<p>مهارت و عادت یادگیری از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (۵۰).</p> <p>مهارت‌های یادگیری بر خودتوسعه‌ای مؤثر است (۶۹).</p> <p>خودیادگیری از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (۸۵).</p> <p>خودیادگیری عاملی است که برای خودتوسعه‌ای ضروری است (۹۴).</p> <p>خودتعیین‌گری یادگیری عاملی مهم در خودتوسعه‌ای است (۱۰۸).</p> <p>خودتعیین‌گری می‌تواند باعث خودتوسعه‌ای شود (۱۰۹).</p>

یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد که عوامل خودتوسعه‌ای رهبر به‌طور کلی به سه عامل فردی، سازمانی و زمینه‌ای/ محیطی تقسیم می‌شوند. بعد فردی شامل مؤلفه‌های (انگیزش؛ توانایی شناختی/ فراشناختی؛ خودارزشیابی؛ ویژگی‌های ارزشی/ عاطفی/ نگرشی؛ ویژگی‌های جسمی؛ خوداندیشی/ خودتاملی؛ خودآگاهی؛ انطباق‌پذیری؛ خودپندارنده؛ خودنظارتی/ خودکنترلی؛ خودمسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی؛ خودکارآمدی؛ بازخورد؛ خودشکوفایی؛ برنامه‌ریزی)؛ بعد سازمانی شامل مؤلفه‌های (ایجاد انگیزه؛ عوامل شغلی (کار چالشی، درگیری شغلی، تجارب کاری)؛ انتظارات سازمان؛ حمایت سرپرست/ سازمان؛ بازخورد سازمان) و بعد زمینه/ محیط شامل مؤلفه‌های (ویژگی‌های فرهنگی؛ زمینه) می‌باشد. همچنین طبق یافته‌های به دست آمده انواع خودتوسعه‌ای شامل خودتوسعه‌ای هدایت شده، ساختاریافته و فردی می‌باشند که مطابق با انواع خودتوسعه‌ای بیان شده توسط مطالعات ارتش آمریکا بوده است. سازوکارهای خودتوسعه‌ای رهبری حاصل از یافته‌های پژوهش خودرهبری؛ خودمدیریتی؛ خودنظم دهی و خودراهبری می‌باشند. طبق یافته‌های پژوهش حاصل از تلفیق پژوهش‌های گذشته الگوی مفهومی ارائه شده است (شکل ۱). این الگو نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی/ زمینه‌ای تشکیل می‌گردد. تمام الگوهای خودتوسعه‌ای بر بستر عوامل زمینه/ محیطی بنا نهاده شده که دلایل آن در قسمت بحث و نتیجه‌گیری توضیح داده خواهد شد. طبق این مدل فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران بدین صورت می‌باشد که عوامل خودتوسعه‌ای از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای که ساختاریافته، هدایت شده یا فردی می‌باشند و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم دهی و خودراهبری یادگیری) باعث خودتوسعه‌ای رهبران می‌شوند.



شکل ۳. الگوی خودتوسعه‌ای رهبران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش ارائه‌ی الگوی خودتوسعه‌ای رهبران از طریق سنتز پژوهی پژوهش‌های گذشته بود. رهبران که اساسی‌ترین عنصر نیروی انسانی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها تا حد زیادی به عملکرد آن‌ها بستگی دارد باید همواره بتوانند خود را با شرایط زمانی و موقعیتی که در آن قرار دارند وفق و واکنش مناسب نشان دهند؛ این امر مستلزم این است که رهبران بتوانند به صورت مستمر در جهت توسعه‌ی خود گام بردارند. ماهیت پویای دنیای کنونی و همچنین پرهزینه بودن آموزش‌های رسمی، خودتوسعه‌ای را به امری ضروری مبدل کرده است. تاکنون یافته‌های زیادی در خصوص خودتوسعه‌ای در ابعاد گوناگون انجام شده است اما پژوهش‌هایی که با دید سیستمی و کلی فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران را نشان دهند بسیار اندک‌اند. از این رو در این پژوهش سعی شد که با مطالعه عمیق پژوهش‌های گذشته و ترکیب آن‌ها دیدی کلی و سیستمی برای خوانندگان فراهم گردد.

یافته‌های پژوهش به‌منظور پاسخ به این سؤال پژوهش که عوامل اثرگذار، انواع خودتوسعه‌ای و سازوکارهای خودتوسعه‌ای رهبران کدامند؟ نشان داد که سه دسته از عوامل بر روی فرآیند خودتوسعه‌ای مؤثرند که **عوامل فردی** شامل مؤلفه‌های ۱. انگیزش (۳۳،۶۹،۶۴،۲۹،۲۷،۴۰،۴۶،۶۸،۴۵،۶۷،۶۵،۷۰)، ۲. توانایی شناختی/فراشناختی (۶۹،۶۶،۵۰،۲۷،۲۹،۷۳،۷۲،۷۱،۷۷،۶۷،۷۴) ۳. خودارزشیابی (۶۵،۷۸،۷۹،۴۰،۳۲،۶۹)؛ ۴. ویژگی‌های ارزشی/عاطفی/نگرشی (۶۷،۷۱،۸۰،۲۹،۴۰،۸۰،۶۷،۷۱)؛ ۵. ویژگی‌های جسمی (۲۹،۲۷)؛ ۶. خوداندیشی/خودتاملی (۸۳،۱۵،۸۱،۶۹،۸۲،۶۷،۱۰)؛ ۷. خودآگاهی (۸۸،۷۹،۸۳،۸۶،۸۵،۶۷)؛ ۸. انطباق‌پذیری (۴۰،۴۷،۶۵،۶۷)؛ ۹. خودپندارنده (۶۷،۳۲،۹۳)؛ ۱۰. خودنظارتی/خودکنترلی (۹۴،۹۵،۹۶،۶۹،۹۷،۴۰)؛ ۱۱. خودمسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی (۲۶،۶۹،۴۵)؛ خودکارآمدی (۶۴،۶۶،۴۰،۴۷،۶۵،۴۴،۶۷،۵۵)؛ ۱۲. بازخورد (۴۶،۱۵،۴۰،۵،۷۱)؛ ۱۳. خودشکوفایی (۶۷،۷۰)؛ ۱۴. برنامه‌ریزی (۶۷،۹۱)؛ **عوامل سازمانی** شامل مؤلفه‌های ۱. ایجاد انگیزه (۷۰،۳۲،۲۹،۴۰،۳۲)؛ ۲. شغل (۶۵)؛ ۳. انتظارات سازمان (۲۵)؛ ۴. حمایت سرپرست/سازمان (۹۹)؛ ۵. ۴۷؛ ۶۰؛ ۱۰۰؛ ۷۵؛ ۷۲)؛ ۵. بازخورد سازمان (۵)؛ ۱۰۱؛ ۱۰۲؛ ۳۲)؛ ۷. **عوامل محیطی/زمینه** شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های فرهنگی (۲۵)؛ ۴۶)؛ زمینه (۷۱)؛ ۴۶)؛ ۴۷) می‌باشند. همچنین یافته‌ها انواع خودتوسعه‌ای را سه نوع ۱. ساختاریافته، ۲. هدایت شده و ۳. فردی (۱۰۴،۶۹،۱۰۳) نشان داد. با توجه به یافته‌های پژوهش سازوکارهای خودتوسعه‌ای شامل ۱. خودرهبری (۵۰،۳۳)؛ ۲. خودمدیریتی (۵۰)؛ ۳. خودراهبری یادگیری (۷۸،۱۰۹،۸۵)؛ ۴. خودمدیریتی (۷۶)؛ و خودنظم‌دهی (۴۴)؛ ۴۵)؛ ۱۵)؛ ۸۳)؛ ۵۰)؛ ۶۹) می‌باشند. همچنین یافته‌های پژوهش مدل منسجمی را بر اساس پژوهش‌های گذشته برای خودتوسعه‌ای رهبران نشان داد، طبق این مدل عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای شامل سه دسته عوامل فردی، سازمانی و زمینه/محیط می‌باشند. دلیل قرار گرفتن مدل بر روی عوامل محیطی/زمینه است که تمام فرآیند خودتوسعه‌ای در زمینه محیطی انجام می‌شود که از یک زمینه به زمینه دیگر متفاوت است. خودتوسعه‌ای در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی شامل شبکه‌های روابطی صورت می‌گیرد که پایه و اساس رفتار و توسعه انسان را تشکیل می‌دهد (۱۱۰؛ ۱۱۲). مطالعات پیشین وابسته به زمینه از جمله وابسته به فرهنگ بودن خودتوسعه‌ای را تأیید کرده‌اند (۲۱). بر طبق مدل ارائه شده در پژوهش عوامل مرتبط با خودتوسعه‌ای (فردی، سازمانی، محیطی/زمینه) از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای (هدایت شده، فردی و ساختاریافته) و با استفاده از سازوکارهای خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودراهبری یادگیری و خودنظم‌دهی)، فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران را شکل می‌دهند. بخش‌هایی از روابط موجود در میان عوامل الگوی ارائه‌شده، در الگوهای هانگ اندو (۲۰۱۶)؛ بویس (۲۰۰۴)؛ کرتینا و همکاران (۲۰۰۴)؛ وانگ و وانگ (۲۰۰۴) و آجزن (۱۹۹۱)، قابل مشاهده می‌باشد (۴۱، ۳۹، ۹۹، ۴۲). بنابراین روابطی که میان

مولفه‌ها و عوامل در الگوی پژوهش نشان داده شده است بر اساس یافته‌های علمی مرتبط با موضوع است. تنها محدودیتی که در رابطه با این پژوهش وجود داشت درک ناقص خیلی از پژوهشگران از موضوع خودتوسعه‌ای بود که کار را برای مطالعه و بررسی پژوهش‌ها تا حدودی سخت کرده بود. با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود که از این قرار است:

- به‌منظور توسعه‌ی رهبران سازمان‌ها از طریق خودتوسعه‌ای باید عوامل فردی، سازمانی و محیط‌زمینه را در نظر گرفت. یعنی باید یک سری از عوامل و مؤلفه‌هایی که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد فراهم گردد تا این فرآیند به‌خوبی اجرا گردد.
- رهبران سازمان‌ها باید شناخت کاملی از انواع خودتوسعه‌ای را به همراه مزایا و معایب هر کدام به‌منظور به‌کارگیری هر کدام از آن‌ها داشته باشند.
- رهبران سازمان‌ها باید سازوکارهای خودتوسعه‌ای را بشناسند و با توجه به شرایط خود یکی از آن‌ها را به‌کارگیرند.

منابع:

1. Pena, Y.F.; Alonso Castillo, M. Factors influencing nursing staff members' participation in continuing education. *Revista latino-americana de enfermagem*, 2006, 14.3: 309-315.
2. O'Toole, J. & E.F. Lawler. *The new American workplace*. Palgrave Macmillan, 2006.
3. Feldman, J. *Creativity, Leadership, and Self-Development*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of the Master of Arts from Prescott College in Education with a Concentration in Leadership and Creativity Thesis. 2017, Los Angeles, CA
4. Greer, J. K. *Employing PLNs for the Self-development of Army Leaders: A Connectivist Approach*. Doctorial Dissertation, Walden University, 2015
5. Cavanaugh, C. M. *Beyond cheerleaders and checklists: The effects of the feedback environment on employee self-development* (Doctoral dissertation, University of Akron), 2016.
6. Day, D. V., & Zaccaro, S. J. *oward a science of leader development. Leader development for transforming organizations*, 2004, 383-399
7. Zaccaro, S. J., & Banks, D. *Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change*. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 2004, 43.4: 367-380
8. Zaccaro, S. J., Wood, G., & Herman, J. *Developing the adaptive and global leader: HRM strategies within a career-long perspective. The human resources revolution: Why putting people first matters*, 2006, 277-302
9. Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., & Norman, S. M. *Psychological capital for leader development. Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018, 25(1), 47-62
10. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. *A Manager's Guide to Self-development*. Fifth Edition, McGraw-Hill Education (UK). 2007, p5
11. Linksy, M. and Lawrence, J. *Adaptive Challenges for School Leadership* in O'Sullivan, H. and West-Burnham, J. (eds.) *Leading and Managing Schools*, London: Sage, 2011. p.6
12. De Simone, L. *Youth leadership development from the grade 8 perspective: A case study of a school-based program*. 2012. PhD Thesis
13. Fried, S. *American popular psychology: An interdisciplinary research guide*. New York: Garland, 1994
14. Farrand, P. *Development of a supported self-help book prescription scheme in primary care. Primary Care Mental Health*, 2005, 3.1: 61

15. Nesbit, P. L. The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 2012, 11.2: 203-226
16. McGee, M. *Self-help, Inc.: Makeover culture in American life*. Oxford University Press on Demand, 2005
17. Williams, C. *Overcoming depression: A practical workbook. A five areas approach*. London: Arnold, 2003
18. VandenBos, G. R. *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association, 2007
19. Holzinger, A., Matschinger, H., & Angermeyer, M. What to do about depression? Self-help recommendations of the public. *International Journal of Social Psychiatry*, 2012, 58.4: 343-349
20. Holm, M., Tyssen, R., Stordal, K., & Haver, B. Self-development groups reduce medical school stress: a controlled intervention study. *BMC medical education*, 2010, 10.1: 23
21. Ren, S., & Chadee, D. Is guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 98: 108-117
22. Madigan, J.C. *Self-Development and the Art of Battle Command*. Ph. D. thesis, Command and Control Research, London. 2016 Available: <https://www.google.com/search?q=Self-development>.
23. Verma, R., Agarwal, R.P. Self-development through Human Value Education. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 2016, 4(3), 5-8.
24. Reider, B. J. *Self-development handbook*. The Combined Arms Center, Center for Army Leadership at (913) 758-3160 or <http://usacac.army.mil/CAC/CAL>. 2016
25. Ren, S., Collins, N., Zhu, Y. Leadership self-development in China and Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2014, 52.1: 42-59
26. Odierno, R.T. *Army Leader Development Program*. Working Paper, Department of the Army Washington, DC, 2012, 1-24
27. Reichard, R. J., & Johnson, S. K. Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22.1: 33-42.
28. Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21.4: 657-674
29. Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21.1: 159-178.
30. Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. Unpublished manuscript. 2007

31. Snow, J. J. Self-development: An important aspect of leader development. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA, 2003.
32. London, M., & Smither, J. W. Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 1999, 38.1: 3-15.
33. Manz, C.C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management review, 1986, 11.3: 585-600.
34. Ellinger, A. D. The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. Advances in developing human resources, 2004, 6(2), 158-177.
35. George, J. M., & Brief, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological bulletin, 1992, 112.2: 310.
36. McLean, K. C., Pasupathi, M., & Pals, J. L. Selves creating stories creating selves: A process model of self-development. Personality and social psychology review, 2007, 11.3: 262-278.
37. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of management, 2010, 36.4: 827-856
38. U.S. Department of the Army. Leader development. 2016, <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>.
39. Boyce, L. A. Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting leader self-development performance. 2004. PhD Thesis. George Mason University.
40. Cortina, J., Zaccaro, S., McFarland, L., Baughman, K., Wood, G., & Odin, E. Promoting realistic self-assessment as the basis for effective leader self-development. ARI Research Leader Development Research Unit (1-69), 2004.
41. Wang, G.G., & Wang, JIA. Toward a theory of human resource development learning participation. Human Resource Development Review, 2004, 3.4: 326-353
42. Ajzen, I. The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes, 1991, 50.2: 179-211.
43. Noe, R.A. & S.L. Wilk Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. Journal of applied psychology, 1993, 78.2: 291.
44. Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. Believing is becoming: The role of leader developmental efficacy in leader self-development. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2017, 24.2: 137-156.
45. Ren, S., & Zhu, Y. Context, self-regulation and developmental foci: a mixed-method study analyzing self-development of leadership competencies in China. Personnel review, 2017, 46.8: 1977-1996

46. Thompson, D. J. Understanding the contextual, cultural, and individual antecedents of self-directed development. 2013. PhD Thesis. University of Akron.
47. Putter, S. E. Leaders in the nonprofit sector: Leader and organizational level predictors of leader engagement in self-development activities. 2010. PhD Thesis. Colorado State University
48. Mimbs, C. Leadership development as self-development: An integrated process. *Action in Teacher Education*, 2002, 24.3: 20-25.
49. Abili, K., Mazari, E. Psychological self-Development Process of Academic Leaders (A Meta-Synthesis Study). *Journal of Applied Psychology Research*, 2018; 9(3): 15-34. doi: 10.22059/japr.2018.69110
50. pourkarimi, J., Mazari, E., KHabareh, K., Farzaneh, S. A study on the relationship between Self-development meta-qualities, basic knowledge and information of administrators and their performance (Case Study: School administrators of Rey city). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 2016; 7(25): 63-86.
51. Mazari, A., Khabar, K. Examine the self-development needs of school principals and provide suggestions for developing their individual development plans. First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences, Iran, Rasht, 2014.
52. Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2014, 1.1: 245-275.
53. Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 2009, 75.3: 239-250
54. Billett, S. (2014). Mimesis: Learning through everyday activities and interactions at work. *Human resource development review*, 2014, 13.4: 462-482
55. Orvis, K A. & Leffler, G P. Individual and contextual factors: An interactionist approach to understanding employee self-development. *Personality and individual differences*, 2011, 51.2: 172-177.
56. Maurer, T. J., Lippstreu, M., & Judge, T. A. Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72.3: 336-350.
57. Xu, Q. (2007). A predictive Model of Employee Self-Development: The Effects of Individual and Contextual Variables, Dissertation for the Degree of Philosophy in Management, University of California, 2007.
58. Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 2010, 47.4: 487-499.
59. Sohrabi, B., Azami, A., Yazdani, H. The pathology of Islamic management research with synthesis approach. *The Perspective of Public Administration*, 2011, Volume 2, Number 6, pp. 24-9

60. Sandelowski, M., & Barroso, J. *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company, 2006.
61. mohamadian, A., manian, A., khodadadberomy, M. A systematic review of research and future research directions of the virtual business incubators. *IT Management Studies*, 2015; 3(12): 123-150.
62. Hsieh, H.-F., & Shannon, S.E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 2005, 15.9: 1277-1288.
63. Lee, J. *A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use*. 2001.
64. Forootani, Z., Azar, A., Ahmadi, S., Asgarinejad, M. Design and Define Self - development of Human Resources Model. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 2014; 1(4): 61-78
65. Simmons, M. J. *Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity*. 2017. PhD Thesis. Kansas State University.
66. Shirbagi. N. (Ph.D.), M. AmjadZebardast & S. Amani (MA) *The study of Principals' Leadership self-development and its relationship with motivation factors and self-regulatory skills*. Vol. 9, No. 2, Fall & Winter 2017, *Journal of Management and Planning in Educational Systems* 2017, Vol. 9 (17), 111-130
67. Garanina, Z. G., Andronova, N. V., Lashmaykina, L. I., Maltseva, O. E., & Polyakov, O. E. The structural model of future employees personal and professional self-development. *Интеграция образования*, 2017, 21.4: 596.
68. Aboalshamat, Yu Hou and Strodi, E. Towards understanding self-development coaching programs. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2014, 4.4: 136-145.
69. Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., adehban, S. The role of self-development of school administrators in enhancing their performances (A case study: School administrators of Ray city). *Journal of Instruction and Evaluation*, 2014; 7(26): 103-124.
70. Doghonadze, N. (2016). The State of School and University Teacher Self-Development in Georgia. *International Journal of Research in Education and Science*, 2016, 2.1: 104-113.
71. Tomassini M., Zanazzi S. Reflexivity and self-development of competencies as key drivers in individuals' learning and careerpaths: cases from Italy // *Research in Comparative and International Education*. 2014. Vol. 9, no. 3. Pp. 301–312. DOI:10.2304/rcie.2014.9.3.30
72. Stansfield L. M. Is self-development the key to the future? Participant views of self-directed and experiential learning methods // *Management Learning*. 1996. Vol. 27, no. 40. Pp. 429–445. DOI: 10.1177/1350507696274003
73. Bergsma, A. Do self-help books help?. *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9.3: 341-360.

74. Narikbayeva, L.M. The Self-Development of Non-Academic Intelligence Forms in a Future Pedagogue. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 2016, 11.8: 2985-2994.
75. Ahmadian, M. Investigating the Relationship between Self-Development Behavior and Factors Affecting it with the Productivity of the NAJA Staff. 2016, M.Sc., Payame Noor University, West Tehran Center
76. Mazari, E; Zamani, M. The influence of psychological-behavioral mechanisms of self-development (Self-regulation, Self-management, Self-leadership and self-directed learning) on human capital. *Journal of Applied Psychology Research*, 2016; 7(3): 39-54. doi: 10.22059/japr.2016.58768
77. Granko, R. P., Wolfe, A. S., Kelley, L. R., Morton, C. S., & Delgado, O. Assessing the self-development potential of a pharmacy management practitioner through self-assessment survey. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 2015, 72.2: 149-157.
78. Rothstein, M.G., Burke, R.J. Self-assessment and leadership development: an overview. Downloaded from Elgar Online at 02/23/2017 09:58:51AM via communal account
79. Langkamer, K. L. (2008). Development of a nomological net surrounding leader self-development. 2008. PhD Thesis.
80. Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 1994, 79.1: 3.
81. Yip, K. S. Self-reflection in reflective practice: A note of caution. *British Journal of Social Work*, 2006, 36.5: 777-788.
82. Lester, D., and Lester, C. 12 Steps of Self-Leadership: The Difference Maker's Guide to Living and Leading on Purpose. FriesenPress, 2016.
83. Nesbit, P (2007). Self-awareness, self-reflection and self-regulation: an integrated model of managerial self-development. In: Australian and New Zealand Academy of Management Conference. 2007
84. Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. *Academy of Management Learning & Education*, 2006, 5.4: 463-483.
85. Andr n, U. Self-awareness and self-knowledge in professions. Something we are or a skill we learn. 2012.
86. Tosati, S., Lawthong, N., & Suwanmonkha, S. Development of an appreciative inquiry and assessment processes for students' self-knowing and self-development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 191, 753-758
87. London, M. Leadership development: Paths to self-insight and professional growth. *Personnel Psychology*, 2002, 55.4: 1027.
88. Peck, D. 'Leadership Development Through Self-awareness', *TalentManagement Magazine*. Available at: http://www.talentmgt.com/learning_development/2007/August/393/index.php

89. Bourner, T. Effective management and the development of self-awareness: a plain manager's guide. Career Development International, 1996.
90. Hiller, N. J. An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes. 2005
91. Murphy, H. J., & Young, J. D. Management self-development and small business: Exploring emergent issues. Management Learning, 1995, 26.3: 319-330.
92. Segall, S. R. MINDFULNESS AND SELF-DEVELOPMENT IN PSYCHOTHERAPY. Journal of Transpersonal Psychology, 2005, 37.2
93. Super, D. E. (1969). Vocational development theory: Persons, positions, and processes. The counseling psychologist, 1969, 1.1: 2-9.
94. Kolb, D.A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. FT press, 2014.
95. Burgoyne, J. G. Self-development, managerial success and effectiveness: some empirical evidence. Management Education and Development, 1977, 8.1: 16-20.
96. BURGOYNE, J. G. The case for self-controlled management development and some implications. European Training, 1973, 2.1: 10.
97. Zaccaro, S.J., Foti, R.J., & Kenny, D.A. Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. Journal of applied psychology, 1991, 76.2: 308.
98. Hang'andu, m. THE PROMOTION OF THE SELF-DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES IN ZAMBIA'S PUBLIC SERVICE: THE CASE OF THE MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE, VOCATIONAL TRAINING AND EARLY EDUCATION. 2016, A Dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Public Administration
99. Ghanbari, S; Eskandari, A. The effect of virtuous leadership on teachers' self-development with the mediation of organizational learning. 3. 2017; 6 (1):73-102
100. Orvis, K. A. Supervisory performance feedback as a catalyst for high quality employee self-development. 2007. PhD Thesis. George Mason University
101. Reichard, R. J. Leader self-development intervention study: The impact of self-discrepancy and feedback. The University of Nebraska-Lincoln, 2006.
102. Burgoyne, J. Moving Forward from Self-Development. Management Education and Development. 1981, 12 (2): 67-80
103. U.S. Department of the Army. Leader development. 2015, <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>
104. poorkarimi, J., Mazari, E. The Mediating Role of Self-Development on the Relationship between Transformational Leadership and Human Capital Agility. Organizational Behaviour Studies Quarterly, 2017; 6(2): 101-124.
105. Murphy, S. E. Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In: Multiple intelligences and leadership. Psychology Press, 2001. p. 176-200

106. Tough, A. Major learning efforts: Recent research and future directions. *Adult education*, 1978, 28.4: 250-263.
107. Gould, C. C. Self-development and self-management: A response to doppel. 1984
108. Solansky, S. T. Self-determination and leader development. *Management Learning*, 2015, 46.5: 618-635.
109. Claes, R., & Ruiz-Quintanilla. Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1998, 52.3: 357-378.
110. Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. The relationship context of human behavior and development. *Psychological bulletin*, 2000, 126.6: 844.

