



University of Tehran Press

## Self-Development Competencies Model of Managers (A metasynthesis Study)

Javad Pourkarimi<sup>1\*</sup> | Mahsa Azizi<sup>2</sup> | Seyed Hosein Mousavi<sup>3</sup>

1. Corresponding Author, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. Tehran. Iran. Email: [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)
2. Department of Educational management & planning, University of Tehran. Tehran. Iran. Email: [mahsa.azizi@ut.ac.ir](mailto:mahsa.azizi@ut.ac.ir)
3. Department of Educational management, Zanzan branch/Farhangian University, Zanzan, Iran. Email: [mousavi@cfu.ac.ir](mailto:mousavi@cfu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

Received 18 December 2023  
Revised 16 February 2024  
Accepted 28 February 2024  
Published online 28 August 2025

**Keywords:**  
Self-Development Competencies,  
Managers,  
Meta-synthesis.

### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of identifying the self-development competencies of managers using a qualitative approach and the meta-synthesis method. All scientific documents found between the years 2012 and 2023, totaling 567 scientific documents, constitute the population of the present research, which were sourced from seven foreign and five domestic databases. A total of 24 scientific documents were selected and analyzed after reviewing their titles, abstracts, and content. The analyses were performed using the thematic analysis method. In order to ensure the quality of the research, the documents were carefully reviewed and analyzed, and the opinions and suggestions of two experts were used through the Critical Appraisal Skills Program (CASP) tool in the selection of meta-synthesis sources and quality control of the findings. The reliability of the qualitative data was confirmed through recoding by a second coder with an agreement coefficient of 87%. The findings indicated that the self-development competencies of managers were categorized into five dimensions: ability, personal and professional characteristics, attitude, knowledge, and skills. The dimension of ability consists of components of self-empowerment, self-management, self-awareness, and self-direction, comprising 19 criteria or concepts. The dimension of characteristics has 12 sub-components that are organized under two components of personal characteristics and professional characteristics. Enthusiasm for improvement and self-assurance are sub-components of the attitude dimension, totaling seven sub-components. In the knowledge dimension, two components of professional knowledge and situational knowledge were identified with eight sub-components. Thirteen sub-components under three components of mental and perceptual maturity, leading and organizing the workplace, and effective interpersonal communication have created the skill dimension.

**Cite this article:** Pourkarimi, J.; Azizi, M. & Mousavi, H. (2025). Self-Development Competencies Model of Managers (A metasynthesis Study). *Organizational Culture Management*, 23 (3), 283-301. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.369807.1008623>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.369807.1008623>

**Publisher:** University of Tehran Press.



## الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب)

جواد پورکریمی<sup>۱\*</sup> | مهسا عزیزی<sup>۲</sup> | سیدحسین موسوی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)  
 ۲. کارشناسی‌ارشد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [mahsa.azizi@ut.ac.ir](mailto:mahsa.azizi@ut.ac.ir)  
 ۳. دکتری گروه برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه فرهنگیان، زنجان، ایران. رایانامه: [mousavi@cfu.ac.ir](mailto:mousavi@cfu.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶

#### کلیدواژه:

شایستگی خودتوسعه‌ای،  
فراترکیب،  
مدیران.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران با رویکرد کیفی و به روش فراترکیب انجام شده است. کلیه اسناد علمی یافت‌شده بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۳ به تعداد ۵۶۷ سند علمی جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهند که در ۷ پایگاه خارجی و ۵ پایگاه داخلی یافت شده‌اند. ۲۴ سند علمی پس از واکاوی عناوین و چکیده و محتوا گزینش و تحلیل شدند. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل تم انجام شد. به منظور تأمین کیفیت پژوهش، واکاوی و تحلیل اسناد با دقت بالا صورت پذیرفت و همچنین از نظرات و پیشنهادها دو خبره به وسیله ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، در گزینش منابع فراترکیب و کنترل کیفیت یافته‌ها استفاده شد. پایایی داده‌های کیفی از طریق کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم با ضریب توافق ۸۷ درصد تأیید شد. یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران در پنج بعد توانایی، ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای، نگرش، دانش، و مهارت سازماندهی شدند. حیطه توانایی از مؤلفه‌های خودتوانمندسازی، خودمدیریتی، خودآگاهی، و خودراهبری تشکیل شده و شامل ۱۹ گویه یا مفهوم است. حیطه ویژگی دارای ۱۲ زیرمؤلفه است که تحت دو مؤلفه ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های حرفه‌ای سازماندهی شده‌اند. اشتیاق به بهبود و خودباورمندی مؤلفه‌های حیطه نگرش هستند که در مجموع شامل ۷ زیرمؤلفه است. در حیطه دانش دو مؤلفه دانش حرفه‌ای و دانش موقعیت با ۸ زیرمؤلفه شناسایی شده‌اند. ۱۳ زیرمؤلفه نیز تحت سه مؤلفه بلوغ ذهنی و ادراکی، رهبری و سازماندهی محیط کاری، و برقراری ارتباط بین فردی اثربخش حیطه مهارت را ایجاد کرده‌اند.

**استناد:** پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا و موسوی، سیدحسین (۱۴۰۴). الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۳) ۲۸۳-۳۰۱.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.369807.1008623>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.369807.1008623>



## مقدمه

در دنیای پویا و متغیر امروزی، رهبری اثربخش برای موفقیت سازمان‌ها ضرورت دارد (Tiukhtenko & Garafonova, 2022). بدین منظور، برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده رهبری مهارت‌ها و توانایی‌های ویژه‌ای مورد نیاز است (Wibowo & Tjahjono, 2023). شایستگی‌های رهبران کلید اصلی دستیابی سازمان به مزیت رقابتی در دنیای متلاطم امروز است (Bonsu & Twum-Danso, 2018; Robescu et al., 2020). زمانی که سازمان‌ها بتوانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند، ارزش آن‌ها افزایش و عملکردشان بهبود می‌یابد (Novita & Husna, 2020). با دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان‌ها قادر به ادامه بقا و فعالیت، پیروزی در رقابت، و تحقق اهداف خود خواهند بود (Cegliński, 2017). به عقیده نسبیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، مشکل اساسی سازمان‌ها در محیط کاری پویا و چالش‌برانگیز کنونی توسعه استعداد مدیریتی و رهبری است. به عقیده دیکسیت<sup>۲</sup> و یاداو (۲۰۱۷) بسیاری از برنامه‌های توسعه رهبری که به طور گسترده اجرا می‌شوند در بهره‌برداری از پتانسیل بهینه مدیران و توسعه رهبری مثبت در سازمان‌ها ناتوان‌اند. نسبیت (۲۰۱۳) راه حل اساسی این مشکل را خودتوسعه‌ای مدیران می‌داند. سایمونز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز عقیده دارد خودتوسعه‌ای یک راه حل عملی و مقرون به صرفه برای توسعه مهارت‌های رهبری است. نیازهای متغیر مدیران سبب شده است از میان شایستگی‌های مدیران شایستگی‌های خودتوسعه‌ای در مدیریت به مرور زمان اهمیت بیشتری پیدا کنند (Mylyany, 2022). شایستگی‌های خودتوسعه‌ای فرصتی امیدوارکننده برای حل مشکلات برخاسته از پیچیدگی روزافزون است و فرصتی برای توسعه تدریجی دانش حرفه‌ای مدیران و فراگیری فرصت‌های خلاق جدید فراهم می‌سازد و شامل توانایی ارزیابی دستاوردهای حرفه‌ای شخصی، انتخاب راهکارهای بهینه‌سازی شخصی، عملی کردن تغییرات در شخصیت خود، کنترل کارایی خود، و تنظیم شرایط برای تغییر خود است (Kniazian & Khromchenko, 2019). به عقیده کیننگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) خودتوسعه‌ای زمانی رخ می‌دهد که مدیران یادگیری خودمختار را به وسیله شناخت اهداف و نیازهای یادگیری، شناخت سبک‌های یادگیری و تصمیم‌گیری در خصوص فرصت‌های یادگیری، اجرای اهداف خودتوسعه‌ای از طریق یک گروه همتای خودتوسعه‌ای، یادآوری اهداف یادگیری از لحاظ فرایند توسعه، و درک و پذیرش رویکرد خودتوسعه‌ای به عنوان وسیله‌ای برای رشد شخصی اتخاذ کنند. مایلیانی<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود اهمیت آموزش مستمر و خودتوسعه‌ای مدیران برای بهبود شایستگی‌های خود و سازگاری با محیط‌های در حال تغییر کسب‌وکار را مورد تأکید قرار می‌دهد. برخی از مزایای رفتار خودتوسعه‌ای افراد عبارت‌اند از: افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های سازمانی، افزایش توانایی کارکنان، کاهش تعارضات سازمانی، ارائه تصویری مثبت از سازمان، پاسخگویی به محیط، پاداش دادن به مشتری، افزایش سرمایه اجتماعی، جذب نیروهای کارآمد، ایجاد جو سازمانی مطلوب، اشتراک دانش، و رشد سازمان است (مؤمنی و همکاران، ۲۰۲۳). تاجی<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند خودتوسعه‌ای رهبران نقش چشمگیری در عملکرد شغلی آنان دارد. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد به طور کلی، در دنیای کار به سرعت در حال تغییر، تقاضای دائمی برای جدید بودن و خودتوسعه‌ای و پرورش شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران دیگر یک گزینه نیست، بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود (Arhipova & Irena, 2022). بر اساس مرور پیشینه تجربی، شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران را می‌توان در دو مؤلفه خودگردانی و خودبهبودی طبقه‌بندی کرد. مؤلفه خودگردانی شامل زیرمؤلفه‌های خودکنترلی (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ایلی و مزاری، ۱۴۰۰؛ ایلی و همکاران، ۱۳۹۹؛ صحرایی بیرانوند و همکاران، ۱۴۰۰)، خودمدیریتی (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ صحرایی بیرانوند و همکاران، ۱۴۰۰)، و خودتنظیمی (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ایلی و همکاران، ۱۳۹۹) و مؤلفه خودبهبودی دربرگیرنده زیرمؤلفه‌های خودیادگیری (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ایلی و مزاری، ۱۴۰۰؛ ایلی و همکاران، ۱۳۹۹)، خودآگاهی (ایلی و همکاران، ۱۳۹۹؛ صحرایی بیرانوند و همکاران، ۱۴۰۰؛ سرشار و همکاران، ۱۴۰۰)، خودارزیابی (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ایلی و مزاری، ۱۴۰۰)، و خودتغییری (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ ایلی و

1. Nesbit
2. Dixit
3. Simmons
4. Canning
5. Mylyany
6. Taji

همکاران، ۱۳۹۹) است. شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران در سازمان‌ها از این جهت حائز اهمیت است که در دنیای بی‌ثبات کنونی شناخت و کسب این شایستگی، چه برای افراد چه برای سازمان، نقشی اساسی دارد (Elena & Lopanova, 2022). بر این اساس، سؤال اساسی که مطرح می‌شود این است که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (رهبران) در حیطه‌های مختلف دانشی، مهارتی، ویژگی، نگرشی، و توانایی در سازمان‌ها چیست؟

### پیشینه نظری پژوهش

شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، انگیزه‌ها، یا ویژگی‌های قابل مشاهده‌ای هستند که برای عملکرد شغلی موفق ضرورت دارند (Krueger & Breugh, 2022). یک فرد شایسته ترکیبی از دانش و مهارت و عوامل روانی-اجتماعی را با زمینه مناسب خود ادغام می‌کند و به کار می‌گیرد (Groteberg & Shaw, 2021). شایستگی‌ها در سازمان‌ها مهم هستند. زیرا به هم‌سوسازی با اهداف سازمان کمک می‌کنند و تضمین می‌کنند که افراد مهارت‌های لازم را برای انجام دادن اثربخش وظایف خود دارند (Rajakumar & Yasodha, 2023). شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی‌ها و دانش مورد نیاز مدیران برای ارتقای قابلیت‌های خود و سازگاری با شرایط در حال تحول کسب‌وکار است (Eigenstuhler et al., 2023). مزاری و همکارانش (۲۰۱۴) مواردی از قبیل تاب‌آوری عاطفی، چابکی ذهنی<sup>۱</sup>، و عادات و مهارت‌های یادگیری را به عنوان نیازهای خودتوسعه‌ای مدیران معرفی و بر ضرورت پاسخگویی به این نیازها تأکید می‌کنند. ایمرس<sup>۲</sup> و پانچار (۲۰۲۳) عقیده دارند خود<sup>۳</sup> به رهبران، نقش، ظرفیت‌ها، و توانمندی‌های آنان اشاره دارد. توسعه خود یا خودتوسعه‌ای بر مسئولیت‌پذیری شخصی مدیران برای شناخت نیازهای توسعه‌ای خود و دنبال کردن فعالیت‌های توسعه‌ای برای دستیابی به دانش و مهارت‌های جدید تمرکز دارد (Nesbit, 2013). خودتوسعه‌ای یک مدیر فرایندی از توسعه هدفمند و آگاهانه خود به عنوان یک رهبر است که شامل بهبود دانش فرد، مهارت‌ها، کیفیات فردی و عملکردی، شایستگی به طور کلی، و همچنین اطمینان از کارایی فعالیت حرفه‌ای است. این فرایند توسعه فردی، توسعه ذهنی<sup>۴</sup>، و توسعه حرفه‌ای<sup>۵</sup> مدیران را در بر می‌گیرد (Arhipova & Irena, 2022). کینینگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) عقیده دارد مفهوم خودتوسعه‌ای بر اهمیت مسئولیت‌پذیری فرد در قبال خودیادگیری، داشتن یک فرایند کنشگرانه به جای واکنشی بودن، و تصمیم‌گیری در خصوص سرعت و جهت اجرای آموزش‌ها تأکید می‌کند و تغییر به عنوان یک فرایند منحصربه‌فرد و خاص در فرایند یادشده نقش مهمی ایفا می‌کند. خودتوسعه‌ای رهبر فرایند یادگیری و توسعه با انگیزه مستقل و خودتنظیمی<sup>۷</sup> است که در آن یک رهبر به طور هدفمند درگیر افزایش ظرفیت رهبری خود در طول زمان می‌شود (Herbert Walker & Reichard, 2020). به عقیده ایمرس و پانچار (۲۰۲۳) فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبران عبارت‌اند از: مدیریت یادگیری خود، مشغولیت با تکالیف منعطف، تأمل، جست‌وجوی بازخورد. سه فرامهارت خودآگاهی<sup>۸</sup> و خودبازتابی<sup>۹</sup> و خودتنظیمی به عنوان محرک‌های فرایند خودتوسعه‌ای عناصر سازنده مدل مفهومی خودتوسعه‌ای مدیریتی از منظر نسبیت (۲۰۰۷) هستند. نسبیت (۲۰۱۳) این مهارت‌ها را به صورت توانایی اجرای خودتأملی اثربخش، نظارت و مدیریت واکنش‌های عاطفی به منظور افزایش خودآگاهی، و در نهایت تعیین اثربخش فعالیت‌های خودتنظیمی در توسعه مهارت‌های جدید طبقه‌بندی می‌کند. بر اساس مدل ارائه‌شده توسط نسبیت (۲۰۱۳) فرایند خودتوسعه‌ای مدیریتی به دو مرحله خودفهمی و خودتغییری تقسیم می‌شود. مرحله خودفهمی با شناخت شکاف‌های عملکردی همراه است و مرحله خودتغییری هدایت تغییرات در خود را در بر می‌گیرد.

1. mental agility
2. Eimers
3. self
4. quality
5. intellectual development
6. professional development
7. Canning
8. self-regulation
9. self-awareness
10. self-reflection

بر اساس مدل صحرایی بیرانوند و همکارانش (۱۴۰۲)، عوامل فردی (جهت‌گیری بازخورد، خودرهبری، خودتأملی، انگیزش، خودآگاهی، خودکنترلی، خودمدیریتی، خودشکوفایی، خودتنظیمی، خودراهبری یادگیری، مسئولیت‌پذیری، ویژگی‌های ارزشی، شناخت/فراشناخت، ویژگی‌های جسمی، جهت‌گیری هدف یادگیری، انطباق‌پذیری، خودارزیابی، اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی)، عوامل سازمانی (بازخورد، ایجاد انگیزه، حمایت سازمانی، ماهیت شغل، فرهنگ سازمانی)، و عوامل محیطی (فرهنگی، اجتماعی) پیشایندهای خودتوسعه‌ای شناخته شده‌اند. همچنین نتایج و پیامدهای خودتوسعه‌ای رهبری نتایج فردی (بهبود عملکرد فردی، یادگیری مادام‌العمر، چابکی سرمایه انسانی، بهبود اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، انطباق‌پذیری، کنترل‌پذیری) و سازمانی (رقابت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، یادگیری سازمانی، توسعه سازمانی، تعهد سازمانی، چابکی سازمانی، نوآوری سازمانی) به دنبال دارد.

جیانگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) در پژوهش خود تشریح می‌کنند که ادراکات فردی از رهبری تأثیر قوی بر فرایندهای خودتوسعه‌ای رهبران دارد. بدین منظور، مدلی با هدف نشان دادن نمایه خودتوسعه‌ای رهبر در دو بعد کلی ارائه می‌دهند. بر اساس بعد اول، افراد تمایلات متفاوتی برای موقعیت‌های رهبری دارند که از ضعیف تا قوی متغیر است. بعد دوم نشان می‌دهد افراد اهداف متفاوتی برای مشارکت در توسعه خود رهبر دارند که از تمرکز بیشتر بر منافع شخصی تا تمرکز بیشتر بر منافع سازمانی متغیر است. بر این اساس، افراد با تمایلات ضعیف و اهداف متمرکز بر منافع شخصی به عنوان کاوشگران<sup>۲</sup> معرفی می‌شوند. اولویت آن‌ها کشف پتانسیل واقعی خود در محیط کار است و سطح بالایی از عزت نفس را دارند. افراد با تمایلات قوی و اهداف متمرکز بر منافع شخصی، با عنوان کوهنوردان<sup>۳</sup>، مشتاق مشارکت در برنامه‌های توسعه رهبری هستند و منبع خودارتقای آنان شبکه‌سازی است. هم‌نوایان<sup>۴</sup> با تمایلات ضعیف و اهداف مبتنی بر منافع سازمانی ممکن است در فعالیتهای خودتوسعه‌ای شرکت کنند. زیرا آن را یک امر اجباری<sup>۵</sup> در سازمان می‌دانند. افراد با تمایلات قوی رهبری و اهداف مبتنی بر منافع سازمانی دارای سطح بالایی از خودآگاهی، اصالت، مسئولیت‌پذیری، انگیزش درونی، و ظرفیت گسترده هستند و به عنوان رؤیاپردازان<sup>۶</sup> شناخته می‌شوند.

### پیشینه تجربی پژوهش

گودرزی و همکارانش (۱۴۰۲) در پژوهش خود تحت عنوان «شناسایی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه‌ها و رابطه آن با چابکی یادگیری (مورد: دانشگاه تهران)» به روش آمیخته اکتشافی به واکاوی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان پرداختند و مدلی بدین منظور ارائه کردند. در مدل ارائه‌شده، ۴ مقوله شامل خودتوسعه‌ای روان‌شناختی، خودتوسعه‌ای رفتاری، خودتوسعه‌ای عاطفی، خودتوسعه‌ای اخلاقی شناسایی شدند. مقوله روان‌شناختی از مؤلفه‌های خودکارآمدی، خودراهبری، خودتغییری، خودآگاهی، خوداحترامی، و خوداعتمادی تشکیل شده است. مقوله رفتاری شامل مؤلفه‌های خودیادگیری، خودارزیابی، خودبازخوردگیری، خودمدیریتی، خودتنظیمی، و خودعاملیتی هستند. مؤلفه‌های خودکنترلی، خودتاب‌آوری، خودثباتی، و خوداتکایی در مقوله عاطفی قرار می‌گیرند. مقوله اخلاقی هم شامل مؤلفه‌های خودتعهدی، خودمسئولیت‌پذیری، و خودپاسخگویی است.

آرهیپووا<sup>۷</sup> و کوکینا (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان «خودتوسعه‌ای مدیران در زمینه رشد شغلی» ارتباط خود-توسعه شغلی و رشد حرفه‌ای مدیران با نیاز به سازماندهی رویدادهایی برای حمایت از رشد شغلی را شناسایی کردند. بر اساس یافته‌های پژوهش چشم‌انداز شغلی یک مدیر مهم‌ترین بخش برنامه توسعه مدیران است. در حقیقت مدیران باید دقیقاً از آنچه می‌خواهند اطلاع داشته باشند که در این فرایند انگیزه‌های درونی نقش مهمی ایفا می‌کنند.

صحرایی بیرانوند و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتزپژوهی پژوهش‌ها» با روش سنتزپژوهی نشان دادند که عوامل خودتوسعه‌ای شامل عوامل فردی (از جمله انگیزش، توانایی شناختی/فراشناختی،

1. Jiang
2. explorers
3. climbers
4. conformists
5. mandatory
6. visionaries
7. Arhipova

خودارزشیابی، ویژگی‌های ارزشی/عاطفی/نگرشی، ویژگی‌های جسمی، خوداندیشی/خودتأملی، خودآگاهی، انطباق‌پذیری، خودپنداره، خودنظارتی/خودکنترلی، خودمسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، خودکارآمدی، بازخورد، خودشکوفایی، برنامه‌ریزی، عوامل سازمانی (متشکل از ایجاد انگیزه، شغل، انتظارات سازمان، حمایت سرپرست/سازمان، بازخورد سازمان)، و عوامل محیط/زمینه (از قبیل مؤلفه‌های ویژگی‌های فرهنگی و زمینه) از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای (ساختاریافته، هدایت‌شده، فردی) و با استفاده از سازکارهای خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی، خودراهبری یادگیری) الگوی خودتوسعه‌ای رهبران را شکل می‌دهند.

سرشار و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای» مؤلفه‌های خودکارآمدی، بلوغ ذهنی، خودآگاهی، تفویض اختیار، و نوآوری را به عنوان عوامل توسعه فردی در الگوی رفتار خودتوسعه‌ای معرفی می‌کنند.

ابیلی و مزاری (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «مدل خودتوسعه‌ای عصب‌شناختی رهبران، با تأکید بر رهبران دانشگاهی» با روش فراترکیب پنج بعد کلیدی خودتوسعه‌ای عصب‌شناختی را شناسایی کردند؛ بعد اول بستر عصب‌شناختی (شامل ابعاد تخصصی، فرهنگی، کالبدی، فناورانه)، بعد دوم راهبردهای عصبی، بعد سوم راهبردهای شناختی (شامل ترسیم نقشه شناختی، کاربست سیستمی شناختی-رفتاری، تحلیل زمان پاسخ، تفکر انتقادی، شبکه‌سازی مفهومی، گسترش معنایی)، بعد چهارم شایستگی‌های عصبی (شامل خودآگاهی، خودکنترلی، خودیادگیری، خودنظم‌دهی، خودانگیزشی، خودسازگاری، خودبهبودی، خودتشویقی عصبی)، و بعد پنجم شایستگی‌های شناختی (شامل خودشناسی، خودانتقادی، خودتصمیم‌گیری، خودآموزی، خودارزشیابی، خودادراکی، خودرهبری، خودگفت‌وگویی شناختی) است.

ابیلی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی» با روش فراترکیب مدل کیفی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی را ارائه کرده‌اند. در مدل خودتوسعه‌ای ارائه‌شده در این پژوهش دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (شامل چشم‌انداز خودساخته، خودنفوذی، خودانگیزشی، خودالهام‌بخشی، خودهدایتی) در اثر راهبردهای خودتوسعه‌ای (خودتوسعه‌ای ساختاریافته، خودتوسعه‌ای هدایت‌شده، خودتوسعه‌ای فردی) و فرایند خودتوسعه‌ای (خوداندیشی، خودتأملی، خودشناسی، خودآگاهی، خودپنداره، خودآغازگری) که تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای فردی و عوامل زمینه‌ای سازمانی قرار دارند حاصل می‌شوند. خودعاملیتی، خودتنظیمی، خودیادگیری، و خودبازخوردگیری به عنوان عوامل رفتاری، خودتعهدی، خودمسئولیتی، و خودپاسخگویی به عنوان عوامل اخلاقی، خودکنترلی، خودتاب‌آوری، خودثباتی، و خوداتکایی به عنوان عوامل عاطفی، خودکارآمدی، خوداعتمادی، خوداحترامی، و خودتغییری به عنوان عوامل شناختی، در مجموع، عوامل زمینه‌ای فردی را در این مدل شکل می‌دهند.

سایمونز (۲۰۱۷) در مطالعات خود یک نظریه و فرایند را برای خلق مقیاس اندازه‌گیری کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای که رهبران درگیر آن‌ها می‌شوند ترسیم می‌کند و همچنین نشان می‌دهد کیفیت خودتوسعه‌ای رهبر نقش مهم‌تری نسبت به کمیت آن در پیش‌بینی اثربخشی رهبر دارد.

سیوالاگتاسان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «مدل خودتوسعه‌ای برای بهبود مهارت‌های رهبری مدیران اجرایی: مطالعه تطبیقی در دو کشور متفاوت چین و سریلانکا» دریافته‌اند که به‌رغم تشابهات این دو کشور، مدیران چینی بیشتر بر مهارت‌های فنی رهبری متمرکزند و مدیران سریلانکایی خودتوسعه‌ای خود را بر محور بهبود استانداردهای اخلاقی خود استوار ساخته‌اند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش خودتوسعه‌ای مدیران جهت بهبود مهارت‌های رهبری حاصل انتظارات سازمانی و نگرش به کار است که آن‌ها نیز خود تحت تأثیر ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه قرار دارند.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد به‌رغم مطالعات صورت‌گرفته در حوزه خودتوسعه‌ای مدیران و ارائه مدل‌های متنوع خودتوسعه‌ای رهبران و بررسی آن از جنبه‌های مختلف، مدلی جامع و مانع که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران سازمان‌ها را مورد واکاوی قرار دهد ارائه نشده است. بنابراین، در این پژوهش سعی بر این است که با بررسی پیشینه

پژوهش ابعاد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران ارائه شود. چون مدلی جامع که دربردارنده مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای با رویکردی همه‌جانبه باشد یافت نشده است و بنابراین در این پژوهش سعی شده است الگویی نسبتاً جامع و همه‌جانبه برای پر کردن برخی شکاف‌های پژوهشی این حوزه ارائه شود و اهمیت و ضرورت وجود هر یک از شایستگی‌های خودتوسعه‌ای در مدیران سازمان‌ها روشن شود و برای مدیران و دست‌اندرکاران و مجریان جهت برنامه‌ریزی ارتقای آنان شرایط اولیه لازم فراهم آید.

### روش تحقیق

در این پژوهش با پارادایم تفسیری و برای بررسی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران از روش فراترکیب<sup>۱</sup> استفاده شده است. فراترکیب شامل مطالعه یافته‌های کیفی مختلف در مطالعات مربوطه، مقایسه انواع مختلف داده‌ها با توجه به کیفیت و کاربرد آن‌ها، و ترکیب و تفسیر یافته‌های تحقیقاتی که به پدیده یکسانی مربوط می‌شود است (Dawson, 2019). به عبارت دیگر، فراترکیب یک رویکرد روش‌شناختی به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب مطالعات تحقیقاتی کیفی در مورد یک موضوع خاص برای دستیابی به ادعاهای فراگیر یا تلفیقی در مورد پدیده‌هاست (Thorne, 2022). فراترکیب منجر به ایجاد بینش و درک جدید در یک زمینه مطالعاتی خاص می‌شود (Xie et al, 2020). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی<sup>۲</sup> و بارسو (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)

**مرحله اول. طرح سؤال پژوهش:** سؤال اساسی این پژوهش «مدل شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟» است.

**مرحله دوم. مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش:** جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه اسناد علمی-پژوهشی منتشرشده در پایگاه‌های خارجی و داخلی بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۳ در زمینه خودتوسعه‌ای است که به شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران پرداخته است. واژگان کلیدی در پایگاه اطلاعاتی از قبیل Science Direct، Google Scholar، PubMed، Research Gate، Emerald، Sage، ProQuest، Sid، Irandoc، Noormags، Civilica، و Magiran مطابق با استراتژی‌های ارائه‌شده در جدول ۱ جست‌وجو شده‌اند.

## جدول ۱. استراتژی‌های جست‌وجو

| استراتژی And                                                           | استراتژی Or                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| English [Self-development, Competency]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، شایستگی] | English [Managers, Principles, Leaders]<br>فارسی [مدیران، رهبران]                                             |
| English [Self-development, Capital]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، سرمایه]     |                                                                                                               |
| English [Self-development, Skills]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، مهارت‌ها]    | English [Competency, Capital, Skills, Ability, Capacity]<br>فارسی [شایستگی، سرمایه، مهارت‌ها، توانایی، ظرفیت] |
| English [Self-development, Ability]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، توانایی]    |                                                                                                               |
| English [Self-development, Capacity]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، ظرفیت]     |                                                                                                               |

**مرحله سوم. جست‌وجو و انتخاب مقاله مناسب:** اسناد در این مطالعه بر اساس معیارهای «به زبان انگلیسی و فارسی باشند»، «بین سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۲۳ منتشر شده باشند»، «بر شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران تمرکز کنند»، «از کیفیت مطلوبی برخوردار باشند» گزینش شده‌اند. تعداد اسناد یافت‌شده بر اساس معیارهای اشاره‌شده در هر پایگاه داده در جدول ۲ فهرست شده است.

## جدول ۲. تعداد مقالات یافت‌شده به تفکیک پایگاه اطلاعاتی

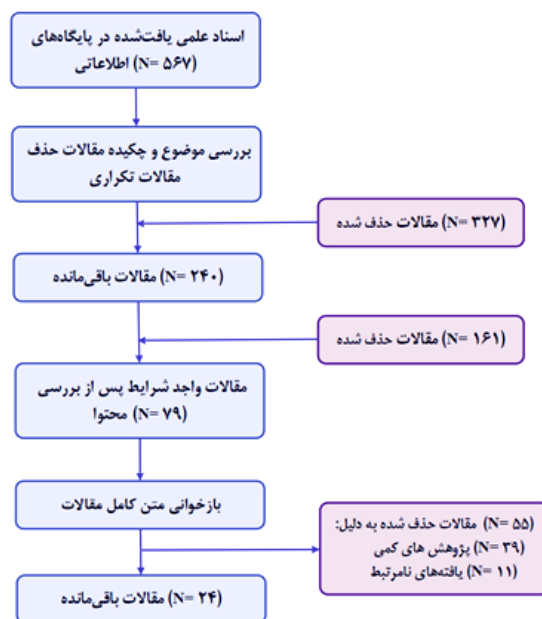
| تعداد مقالات یافت‌شده | پایگاه اطلاعات | تعداد مقالات یافت‌شده | پایگاه اطلاعات |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| ۱۲۵                   | Research Gate  | ۱۸۸                   | Google Scholar |
| ۳۱                    | Civilica       | ۵۶                    | Emerald        |
| ۱۶                    | Sid            | ۴۳                    | Science Direct |
| ۲                     | Irandoct       | ۳۹                    | PubMed         |
| ۴                     | Noormags       | ۲۸                    | ProQues        |
| ۳                     | Magiran        | ۳۲                    | Sage           |

در این مرحله، ۵۶۷ مقاله بر اساس موضوع و عنوان بررسی شد که تعداد ۳۲۷ مقاله به دلیل عدم ارتباط موضوع و عنوان با حوزه مورد پژوهش کنار گذاشته شد (به عبارتی منبع به‌ظاهر در خصوص خودتوسعه‌ای بود ولیکن بر اساس ارزیابی کیفیت امتیاز لازم را نداشت یا با روش‌های پژوهش کیفی انجام نشده بود). با بررسی چکیده مقالات باقی‌مانده ۱۶۱ مقاله کنار گذاشته شدند. ۵۵ مقاله از پژوهش‌های باقی‌مانده کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۴ مقاله، که محتوای تحلیلی مورد نیاز پژوهش را فراهم می‌آوردند، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند (شکل ۲). به طور کلی، گزینش مقالات جهت فراترکیب در این پژوهش بر اساس فرایند پیشنهادی داوسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) انجام شده است. این فرایند شامل بررسی و ارزیابی جزئیات موجود در مورد فرایندهای نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها و انسجام پارادایم زیربنایی مطالعه است؛ شامل تناسب بین داده‌های جمع‌آوری‌شده و تحلیل و تفسیر آن‌ها (Dawson, 2019: 799). بدین منظور، از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۲</sup> (CASP)» استفاده شد.

**مرحله چهارم. استخراج اطلاعات مقاله:** این مرحله با استفاده از ابزار فیش فراترکیب اقتباس‌شده از خنیفر و مسلمی (۱۴۰۱)، که شامل بخش‌های عنوان و متن و مفاهیم (زیرمؤلفه) و منبع است، به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش کیفی به روش فراترکیب انجام شد (جدول ۳).

1. Dawson

2. critical appraisal Skills Program (CASP)



شکل ۲. فرآیند گزینش مقالات فراترکیب

## جدول ۳. نمونه فیش تکمیل‌شده فراترکیب

فیش شماره ۰۴ - عنوان: خودتوسعه‌ای مدیران در زمینه رشد شغلی

| کد منبع | متن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | مفاهیم (زیرمؤلفه)                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۰۶      | توسعه حرفه‌ای مدیران فرایندی است که در آن مدیر با هدف ایجاد تغییر در دانش، ارزش‌ها، نگرش، یا مهارت‌های خود درگیر فعالیت‌های یادگیری منظم و مستمر می‌شود. اجرای یادگیری خودهدایت‌شده به انگیزه بالا و همچنین مهارت‌های شناختی، رویکرد خلاقانه، و میل به خودتوسعه‌ای نیاز دارد که برای همه افراد معمول نیست. در مفهوم اومانستی، یادگیری ساختار تجربه شخصی برای افراد با هدف از خودتوسعه‌ای و خودتحقیق <sup>۱</sup> شخصی | ایجاد تغییر در دانش، ارزش‌ها، نگرش، یا مهارت‌های خود/ فعالیت یادگیری منظم و مستمر/ اجرای یادگیری خودهدایت‌شده |

منبع

Arhipova, O. & Kokina, I. (2022). Managers' Self-Development in the Context of Career Growth. Society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*. 1. 698-709.

## مرحله پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: به منظور تحلیل داده‌ها از کدگذاری سه‌مرحله‌ای استفاده

شد و با تحلیل مضمون توسط دو نفر از نویسندگان پژوهش کدگذاری انجام شد. بدین منظور، ابتدا از طریق کدگذاری مرحله اول مفاهیم (مضامین اولیه) شناسایی و ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها توسط هر کدگذار به طور جداگانه در داده‌ها کشف شدند. توافق بین کدگذاران از طریق گفت‌وگو، زیر سؤال بردن، و شرح دقیق چگونگی کدگذاری و همچنین شفاف‌سازی معانی و مفاهیم و کدهای استخراج‌شده توسط هر یک از طرفین حاصل شد و در موارد اختلاف نظر شدید نظرات و بازخوردهای یک متخصص در زمینه کدگذاری اعمال شد. این فرایند در هر سه مرحله کدگذاری برای دستیابی به توافق انجام شد. از طریق کدگذاری مرحله دوم (مضامین ثانویه)، روابط بین مفاهیمی که در فرایند کدگذاری مرحله اول ایجاد شده‌اند مورد واکاوی قرار گرفته و در نهایت با کدگذاری مرحله سوم (مضامین اصلی) یکپارچه‌سازی و پالایش مقولات شناسایی‌شده صورت گرفته است. به عبارتی، از طریق مطالعه پژوهش‌های برگزیده مضامین اولیه مرتبط از مجموعه داده‌ها شناسایی شد و با بررسی و کشف روابط بین مضامین هر مطالعه و تلفیق آن‌ها با مضامین استخراج‌شده از سایر مطالعات مضمون اصلی حاصل شد.

## مرحله ششم. کنترل کیفیت: در مطالعات فراترکیب، به منظور کنترل کیفیت، روایی توصیفی و اعتبار تفسیری مورد بررسی

قرار می‌گیرند (Sandelowski & Barroso, 2007). به منظور تأمین روایی توصیفی، اسناد علمی مرتبط با عنوان پژوهش به صورت جامع شناسایی و گردآوری شد و با بررسی عنوان و چکیده و محتوا اسناد متمرکز بر موضوع پژوهش شناسایی و با دقت بالا کدگذاری شدند. جهت تأمین روایی تفسیری از نظرات و پیشنهادهای خبرگان در مراحل پژوهش بهره گرفته شد. گفتنی است برای سنجش کیفیت بخش فراترکیب از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)» استفاده شد و امتیاز به‌دست‌آمده بالاتر از ۴۰ (از ۵۰ نمره) بود که نشان‌دهنده کیفیت بسیار خوب و قابل قبول است. به منظور سنجش پایایی کدهای استخراجی سه مورد از منابع فراترکیب‌شده به صورت تصادفی به یک دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران، که در این زمینه دارای تجربه کاری و تألیف اثر بود، جهت کدگذاری ارائه شد. یافته‌های حاصل از این کدگذاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

| کد منبع | تعداد کدهای به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر | تعداد کدهای به‌دست‌آمده توسط کدگذار دوم | تعداد کدهای مورد توافق | تعداد کدهای عدم توافق |
|---------|--------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| ۰۵      | ۹۷                                   | ۹۳                                      | ۸۶                     | ۱۳                    |
| ۰۸      | ۱۳                                   | ۱۱                                      | ۱۰                     | ۴                     |
| ۱۵      | ۳۲                                   | ۲۷                                      | ۲۵                     | ۷                     |
| مجموع   | ۱۴۴                                  | ۱۳۱                                     | ۱۲۱                    | ۲۴                    |

محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار بر اساس رابطه ۱ محاسبه شد:

$$\text{رابطه ۱)} \quad 100 * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق پایایی کدگذاران}$$

نتایج کدگذاری در جدول ۳ نشان می‌دهد مجموع تعداد کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش ۲۷۵ مورد است. تعداد کل توافقات بین کدها ۱۲۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۴ است. مقدار پایایی بین کدگذاران برای سه مورد از منابع فراترکیب‌شده در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱ برابر ۸۸ درصد حاصل شد که نشانگر پایایی مطلوب است.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به محدودیت حجم مقاله یافته‌های کدگذاری باز به طور نمونه در پنج سند از تعداد بیست و چهار سند بررسی شده آورده شد (جدول ۵). بر این اساس مدل کیفی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران رسم شده است (شکل ۳).

جدول ۵. کدگذاری باز یافته‌های پژوهش (به طور نمونه پنج سند)

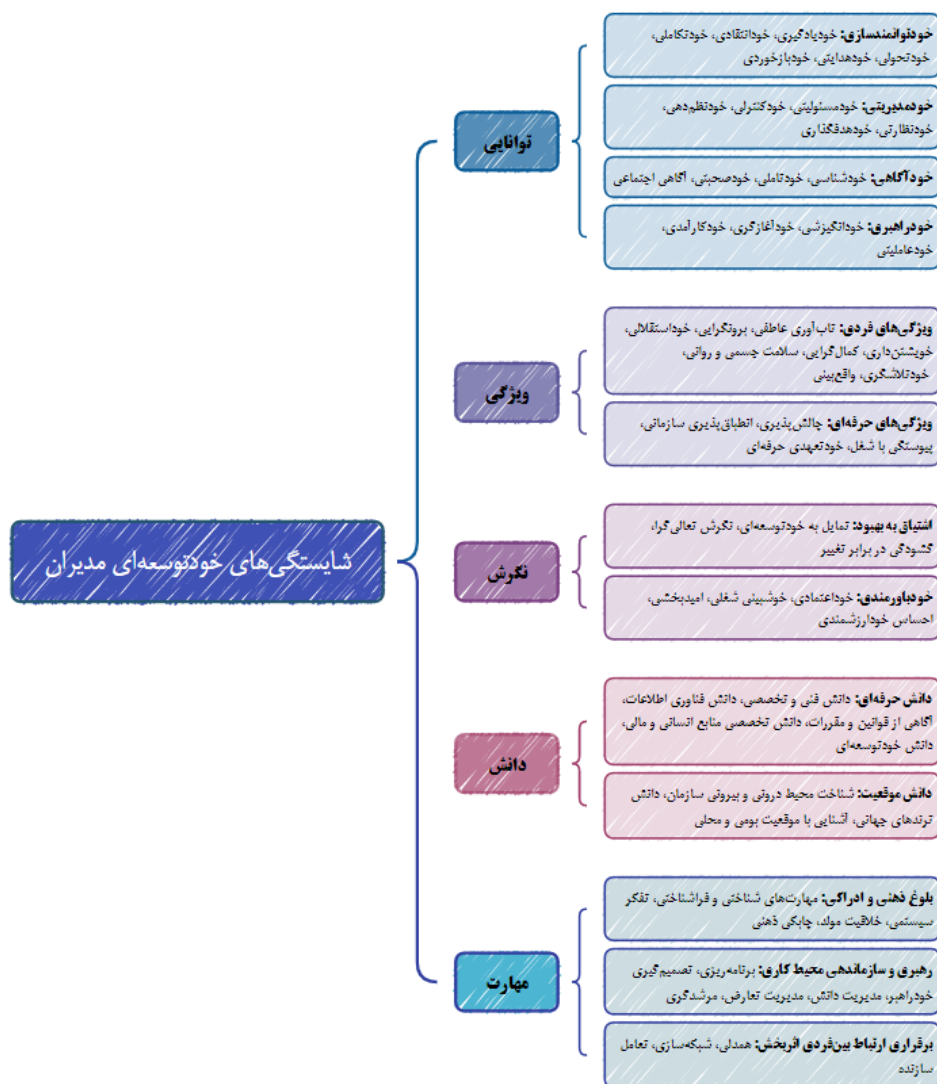
| کد منبع | متن                                                                                                                                                                                                                                                      | کدهای اولیه                                                                                                                 |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۰۳م     | بر اساس یافته‌های پژوهش عواملی مانند خودکارآمدی، خودآگاهی، خودسازماندهی، خوش‌بینی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی، توانمندسازی، یادگیری خودراهبر، سرسختی <sup>۱</sup> ، و انعطاف‌پذیری عواملی هستند که بخشی از افراد خودتوسعه‌دهنده هستند.                     | خودکارآمدی، خودآگاهی، خودسازماندهی، خوش‌بینی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی، توانمندسازی، یادگیری خودراهبر، سرسختی، انعطاف‌پذیری |
| ۲۲م     | یک خودمرشدگر سفر پیشرفت به سمت خود ایده‌آل را طراحی و برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند و بهبود می‌بخشد.                                                                                                                                                         | برنامه‌ریزی، خودبهبودی، خودمرشدگری، کمال‌گرایی                                                                              |
| ۱۳م     | بر اساس نتایج پژوهش، رفتار خودتوسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدی تعهد سازمانی، خودکارآمدی، خودسازمانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری، و خوش‌بینی دسته‌بندی شد.                                                            | تعهد سازمانی، خودکارآمدی، خودسازمانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری، خوش‌بینی             |
| ۱۵م     | فرایند خودتوسعه‌ای که از خوداندیشی آغاز می‌شود 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 می‌شود که مبنای خودآغازگری و به فعلیت وارد شدن فرد است. | خوداندیشی، خودتأملی، خودشناسی، خودآگاهی، خودپنداره، خودآغازگری، عمل کردن                                                    |
| ۰۵م     | فرایند خودتوسعه‌ای مدیریتی در دو مرحله قرار می‌گیرد. مرحله خودفهمی <sup>۲</sup> : شناخت شکاف‌های عملیاتی و مرحله خودتغییری: ایجاد تغییرات خودهدایت‌گرانه. کلیه فرایند به سه مهارت مرتبط می‌شود: خودآگاهی، خودتأملی، خودتنظیمی.                           | خودفهمی، خودتحلیلی، خودهدایتگری، خودتغییری، خودآگاهی، خودتأملی، خودتنظیمی                                                   |

1. resilience

2. self-understanding

| مضامین اصلی                    | مضامین فرعی (مفاهیم)                                                                                                                                                                                                                          | ابعاد                              |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| خودتوانمندسازی                 | خودیادگیری (۱۳۳۲/۱۸/۱۱/۱۰/۰۹/۰۶/۱۶/۱۵/۰۷/۰۱)، خودانتقادی (۳۳/۲۱/۱۹/۱۷/۱۳/۰۵/۰۳/۰۲/۲۳/۱۸/۱۱/۱۰/۰۹/۰۶/۱۶/۱۵/۰۷/۰۱)، خودتکاملی (۱۵/۰۸/۱۹/۰۶/۰۵/۰۱)، خودتحویلی (۲۲/۱۵/۸/۰۵/۰۶/۰۱/۱۹)، خودهدایتی (۲۰/۱۸/۱۵/۰۵)، خودبازخوردی (۱۹/۱۵/۱۱/۱۰/۰۷/۰۵/۰۴) | ۱. خودشناسی                        |
| خودمدیریتی                     | خودمسئولیتی (۱۸/۱۶/۱۵/۰۸/۰۷/۰۵)، خودکنترلی (۱۶/۲۰/۱۰/۰۵/۱۵/۱۳/۰۹/۰۸/۰۷/۰۱)، خودنظم‌دهی (۱۹/۲۳/۲۲/۲۰/۱۲/۱۰/۰۹/۰۸/۰۶/۰۱/۱۶/۰۷/۰۵)، خودهدف‌گذاری (۳۳/۲۲/۲۱/۱۹/۱۶/۱۴/۱۳/۰۹/۰۶/۰۵)                                                                 | ۲. خودمدیریت                       |
| خودآگاهی                       | خودشناسی (۲۲/۲۰/۱۷/۱۶/۱۵/۱۴/۱۳/۱۲/۰۹/۰۸/۰۷/۰۶/۰۵/۰۲/۰۱)، خودآگاهی اجتماعی (۱۵/۰۷/۰۵)                                                                                                                                                          | ۳. خودآگاهی                        |
| خودراهبری                      | خودانگیزشی (۲۲/۱۴/۱۰/۱۶/۱۵/۰۹/۰۸/۰۷/۰۶/۰۱)، خودآغازگری (۱۵/۱۳/۰۷/۰۶/۰۵/۰۴)، خودکارآمدی (۱۵/۱۳/۱۴/۰۹/۰۸)                                                                                                                                       | ۴. خودراهبری                       |
| ویژگی‌های فردی                 | تاب‌آوری عاطفی (۰۹/۲۳/۱۰/۰۵/۱۵/۱۳/۰۶)، برون‌گرایی (۱۰/۰۹)، خوداستقلال‌ی (۱۹/۰۷/۱۸/۱۷/۱۴/۱۳/۰۶)، خویش‌داری (۱۰/۰۴)، کمال‌گرایی (۲۲/۱۰/۰۹/۰۶)، سلامت جسمی و روانی (۸/۰۵/۰۶)، خودتلاشگری (۰۵/۰۴)، واقع‌بینی (۱۰/۰۶)                              | ۵. ویژگی‌های فردی                  |
| ویژگی‌های حرفه‌ای              | چالش‌پذیری (۳۲/۱۰/۰۶/۱۸/۰۹/۰۵/۰۴)، انطباق‌پذیری سازمانی (۱۸/۱۳/۲۳/۲۱/۱۹/۱۱/۱۰/۰۹/۰۶/۰۴)، پیوستگی با شغل (۲۱/۱۸/۰۶)، خودتعهدی حرفه‌ای (۱۵/۰۸/۰۷/۲۲/۱۳/۰۶)                                                                                      | ۶. ویژگی‌های حرفه‌ای               |
| اشتیاق به بهبود                | تمایل به خودتوسعه‌ای (۲۱/۰۸/۰۵/۲۳/۱۹/۱۸/۰۶)، نگرش تعالی‌گرا (۱۵/۱۱/۰۴/۲۳/۱۲/۱۰/۰۹/۰۶)، گشودگی در برابر تغییر (۱۰/۰۴/۱۳/۰۹/۰۵/۰۹/۰۶)                                                                                                           | ۷. اشتیاق به بهبود                 |
| خودباورمندی                    | خوداعتمادی (۳۳/۰۹/۰۲/۲۲/۱۵/۱۳/۱۰/۰۸/۰۶/۰۵/۰۴)، خوش‌بینی شغلی (۰۶/۲۱/۱۳/۰۹/۰۵)، امیدبخشی (۱۷/۰۹/۰۴)، احساس خودارزشمندی (۱۵/۱۲/۰۸/۰۵)                                                                                                           | ۸. خودباورمندی                     |
| دانش حرفه‌ای                   | دانش فنی و تخصصی (۲۳/۱۴/۱۱/۱۰/۰۹/۰۶/۰۵/۰۴)، دانش فناوری اطلاعات (۱۳/۱۱)، آگاهی از قوانین و مقررات (۱۱/۱۰)، دانش تخصصی منابع انسانی و مالی (۸/۰۵/۰۶/۱۰)، دانش خودتوسعه‌ای (۰۶/۰۵)                                                              | ۹. دانش حرفه‌ای                    |
| دانش موقعیت                    | شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان (۲۲/۲۱/۱۱/۰۶)، دانش ترندهای جهانی (۱۰)، آشنایی با موقعیت بومی و محلی (۰۶)                                                                                                                                    | ۱۰. دانش موقعیت                    |
| بلوغ ذهنی و ادراکی             | مهارت شناختی و فراشناختی (۱۴/۲۳/۲۴/۱۵/۰۱/۲۳/۱۹/۱۱/۱۰/۰۶/۰۵/۰۴)، تفکر سیستمی (۱۱/۱۰/۰۹/۰۶)، خلاقیت مولد (۱۸/۱۴/۱۱/۱۰/۰۹/۰۶)، چابکی ذهنی (۰۸/۱۱/۲۴/۰۳)                                                                                          | ۱۱. بلوغ ذهنی و ادراکی             |
| رهبری و سازماندهی محیط کاری    | برنامه‌ریزی (۲۲/۱۷/۱۹/۱۴/۱۱/۰۹/۰۶/۰۵)، تصمیم‌گیری خودراهبر (۲۳/۲۲/۱۴/۱۰/۰۶)، مدیریت زمان (۲۲/۱۹/۱۴/۰۶/۰۴)، مدیریت دانش (۱۸/۱۷/۱۱/۰۵/۱۹)، مدیریت تعارض (۱۹/۱۰)، مرشدگری (۲۲/۰۶/۰۵/۱۷/۱۱/۰۹/۰۴)                                                 | ۱۲. رهبری و سازماندهی محیط کاری    |
| برقراری ارتباط بین فردی اثربخش | همدلی (۰۹/۰۴)، شبکه‌سازی (۱۹/۱۴/۱۳/۱۰/۱۱/۰۹/۰۶/۰۵/۰۴)، تعامل سازنده (۲۳/۱۹/۱۷/۱۴/۱۳/۱۰/۰۹/۰۵)                                                                                                                                                 | ۱۳. برقراری ارتباط بین فردی اثربخش |

با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج‌شده از پژوهش‌های مرتبط ۵ بعد، ۱۳ مؤلفه، و ۵۸ مفهوم شناسایی شد (جدول ۵). ابعاد احصاء‌شده شامل توانایی، ویژگی، نگرش، دانش، و مهارت است. مؤلفه‌های ظهوریافته از تلفیق مفاهیم عبارت‌اند از: خودتوانمندسازی، خودمدیریتی، خودآگاهی، خودراهبری، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های حرفه‌ای، اشتیاق به بهبود، خودباورمندی، دانش حرفه‌ای، دانش موقعیت، بلوغ ذهنی و ادراکی، رهبری و سازماندی محیط کاری، برقراری ارتباط بین‌فردی اثربخش.



شکل ۳. مدل شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران

## نتیجه

در سازمان‌های امروزی، نه تنها تغییر مداوم تبدیل به یک هنجار شده است، بلکه افزایش تقاضای مدیریت و پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها رهبران را ملزم به تغییر خلاقانه ساختارها و استراتژی‌ها و فرهنگ‌های سازمانی کرده و چالش‌های فراوانی برای آن‌ها به وجود آورده است (Arnold, 2019). عمل پیچیده رهبری رهبران را ملزم به توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های خود در ابعاد مختلف می‌کند. از این رو، آینده پژوهشی رهبری به سمت ارائه الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران حرکت می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های گودرزی و همکارانش (۱۴۰۲) آرهیپوا و کوکینا (۲۰۲۲)، ابیلی و مزاری (۱۴۰۰)، ابیلی و همکارانش (۱۳۹۹)، نسبیت (۲۰۱۱)، و نسبیت (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

یافته‌ها حاکی از شناسایی پنج بعد کلیدی توانایی، ویژگی، نگرش، دانش، و مهارت است. پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نسبیت (۲۰۱۱) که نشان می‌دهد شایستگی خودتوسعه‌ای مدیران بر محور سه فرامهارت مدیریت واکنش‌ها به بازخورد خودآگاهی<sup>۱</sup>، تمرین خودتأمیلی، و استفاده از فرایند خودتنظیمی استوار است همخوانی دارد. حیطه اول توانایی است که شامل مؤلفه‌های خودآزمودن‌سازی، خودمدیریتی، خودآگاهی، و خودرهبری است. مؤلفه خودآزمودن‌سازی شامل زیرمؤلفه‌های خودیادگیری، خودانتقادی، خودتکاملی، خودتجولی، خودهدایتی، خودبازخوردی است. از مهم‌ترین زیرمؤلفه‌های این طبقه توانایی

1. self-awareness feedback

خودبازخوردی است. کراملینک<sup>۱</sup> و آنسیل (۲۰۱۳) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که خودبازخوردی باعث افزایش سازگاری، یادگیری، خلاقیت، و همچنین بهبود عملکرد می‌شود. کرنز<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) عقیده دارند مدیران با شایستگی‌های خودتوسعه‌ای، به عنوان یادگیرندگان مادام‌العمر، دانش و مهارت‌های خود را به وسیله یادگیری از تجارب (Passarelli & Kolb, 2012) به طور مداوم توسعه می‌دهند و به‌روز می‌کنند. این امر موجب می‌شود سازمان به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کند که در این فرایند خودبازخوردی نقش مهمی ایفا می‌کند (Crans et al., 2022). مؤلفه خودمدیریتی از زیرمؤلفه‌های خودمسئولیتی، خودکنترلی، خودنظم‌دهی، خودنظارتی، و خودهدف‌گذاری تشکیل شده است. نسیت (۲۰۱۱) بر مدیریت واکنش‌ها و خودتنظیمی، ایبلی و مزاری (۱۴۰۰) بر خودنظم‌دهی و خودکنترلی و خودتصمیم‌گیری، ایبلی و همکارانش (۱۳۹۹) بر خودکنترلی و خودثباتی و خوداتکایی و خودمسئولیتی و خودتنظیمی، ایبلی و مزاری (۲۰۱۸) بر یادگیری خودراهبر و خودنظم‌دهی و خودنظارتی و خودپاسخگویی تأکید کرده‌اند. خودمدیریتی به معنای بر عهده گرفتن مسئولیت رفتار و بهزیستی<sup>۳</sup> خود به طور مستقل و بدون تأثیرات خارجی<sup>۴</sup> است و موجب به حداکثر رساندن بهره‌وری افراد و عملکرد مطلوب در محیط کار و دستیابی اثربخش به اهداف حرفه‌ای می‌شود (Sajeevanie et al., 2020). یادگیرندگان خودراهبر کنترل فرایند تشخیص نیازهای یادگیری خود، تدوین اهداف یادگیری، شناسایی منابع مادی و انسانی برای یادگیری، انتخاب و اجرای استراتژی‌های یادگیری مناسب، و ارزشیابی برون‌دادهای یادگیری خویش را بر عهده می‌گیرند (Svein, 2020). خودارزیابی محرکی برای بهبود مستمر و ابزاری برای شناخت نیازهای خودتوسعه‌ای در فرایند خودراهبری یادگیری به شمار می‌رود (Hongzhen, 2013). خودشناسی، خودتأملی، خودصحتی، و آگاهی اجتماعی زیرمؤلفه‌های خودآگاهی را تشکیل می‌دهند. ایبلی و مزاری (۲۰۱۸) بر خودشناسی، خوداندیشی، و خودتأملی و نسیت (۲۰۱۳) بر درون‌بینی، خودمشاهده‌گری، و خودفهمی تأکید کرده‌اند که با مؤلفه‌های احصاشده همخوانی دارد. خودآگاهی شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها است که می‌تواند از طریق تمرکز و ارزیابی و بازخورد ایجاد شود و باعث آگاهی فرد از وضعیت درونی خود (عواطف، شناخت‌ها، پاسخ‌های فیزیولوژیکی)، که رفتارهای او (باورها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها) را هدایت می‌کند، شود؛ به گونه‌ای که فرد از چگونگی تأثیر<sup>۵</sup> و نفوذ<sup>۶</sup> آن‌ها بر دیگران اطلاع یابد (Carden, 2021). آغاز فرایند خودتوسعه‌ای خوداندیشی است. این فرایند به ترتیب با خودتأملی، خودشناسی، و خودآگاهی ادامه می‌یابد و در نهایت به خودپنداره ختم می‌شود که محل شروع خودآغازگری است (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به یافته‌ها، توجه به این نکته حائز اهمیت است که گلن<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) نیز خودآگاهی و آگاهی اجتماعی را به عنوان مؤلفه‌هایی از شایستگی‌های عاطفی برمی‌شمارد. آخرین مؤلفه احصاشده در بعد توانایی خودراهبری است. بر اساس یافته‌ها، مدیران با شایستگی خودراهبری، با توانایی‌های خودانگیزشی، خودآغازگری، خودکارآمدی، و خودعاملیتی شناخته می‌شوند. خودراهبری اعتمادبه‌نفس را افزایش می‌دهد و موجب می‌شود افراد بر تعارضات درونی غلبه کنند (Asadullah et al., 2019). خودانگیزشی اولین زیرمؤلفه احصاشده در مؤلفه خودراهبری و بیانگر تمایل درونی یا ذاتی انسان برای انجام دادن یک کار و بهبود و افزایش مهارت‌ها یا توانایی‌های فرد از طریق تمرین یا شرکت در چالش‌ها است (Hannam & Narayan, 2015). سازانوا<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته‌اند که میان خودانگیزشی مدیران با کارایی آن‌ها و همچنین پایداری و رقابت‌پذیری<sup>۹</sup> سازمان ارتباط وجود دارد.

مدیران با شایستگی خودتوسعه‌ای دو ویژگی فردی و حرفه‌ای را دارا هستند. بر اساس یافته‌ها، ویژگی‌های فردی شامل تاب‌آوری عاطفی، برون‌گرایی، خوداستقلال، خوشتنداری، کمال‌گرایی، سلامت جسمی و روانی، خودتلاشگری و واقع‌بینی است. مدیران با ویژگی‌های حرفه‌ای از سطح بالایی از خودتعهدی حرفه‌ای، چالش‌پذیری، انطباق‌پذیری سازمانی، و پیوستگی با شغل برخوردارند.

1. Crommelinck
2. Crans
3. well-being
4. external influences
5. impacts
6. influences
7. Goleman
8. Sazonova
9. competitiveness

حیطه نگرش شامل دو مؤلفه اشتیاق حرفه‌ای و خودباورمندی است. مؤلفه اشتیاق به بهبود از زیرمؤلفه‌های تمایل به خودتوسعه‌ای، نگرش تعالی‌گرا، و گشودگی در برابر تغییر تشکیل شده است. خوداعتمادی، خوش‌بینی شغلی، امیدبخشی، و احساس خودارزشمندی زیرمؤلفه‌های احصاشده در مؤلفه خودباورمندی هستند. نسبیت (۲۰۱۳) بر خوش‌بینی، رغبت به توسعه، تمایل به یادگیری، و تمایل خودخواسته به تغییر و همچنین سایمونز (۲۰۱۷) بر فراتر رفتن از منطقه امن و اعتمادبه‌نفس تأکید کرده‌اند که با زیرمؤلفه‌های احصاشده همخوانی دارند.

حیطه دانش از دو مؤلفه دانش حرفه‌ای و دانش موقعیت تشکیل شده است. توسعه دانش موقعیت موجب بهبود توانایی قضاوت و تصمیم‌گیری مدیران در شرایط فشار و استرس می‌شود (Batorski, 2012). یافته‌های پژوهش حاضر با موضوعات<sup>۱</sup> احصاشده در مدل پژوهش نایب‌پور<sup>۲</sup> و صحت (۲۰۲۳) از قبیل دانش سازمانی، آگاهی از محیط صنعت، و آگاهی از محیط خارجی همخوانی دارد. زیرمؤلفه‌های احصاشده برای مؤلفه دانش موقعیت شامل شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان، دانش ترندهای جهانی، و آشنایی با موقعیت بومی و محلی است. بر اساس یافته‌ها، مدیران با دانش حرفه‌ای دارای دانش فنی و تخصصی، دانش فناوری اطلاعات، دانش تخصصی منابع انسانی و مالی هستند و از قوانین و مقررات آگاهی دارند.

حیطه مهارت به سه مؤلفه بلوغ ذهنی و ادراکی، رهبری و سازماندهی محیط کاری، و برقراری ارتباط بین‌فردی اثربخش طبقه‌بندی شده است. بلوغ ذهنی و ادراکی به عنوان یک مهارت اساسی در مدیران شایسته نیازمند مهارت شناختی و فراشناختی، تفکر سیستمی، خلاقیت مولد، و چابکی ذهنی است. برخی از مؤلفه‌های کشف‌شده با تعدادی از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پژوهش ممفورد<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) همخوانی دارد. بلوغ ذهنی افراد در کیفیت خودتوسعه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران با رهبری و سازماندهی محیط کاری دارای مهارت‌های برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری خودراهبر، مدیریت زمان، مدیریت دانش، مدیریت تعارض، و مرشدگری هستند. این مدیران به دنبال فرصت‌های خودرشدی هستند و آگاهی خود را در این زمینه افزایش می‌دهند و فرایند خودتوسعه‌ای را تقویت می‌کنند (Apple et al., 2021). بر اساس مطالعات میچینسان<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) افراد با چابکی یادگیری بالا ایده‌پردازی می‌کنند، برنامه‌های جدید ارائه می‌دهند، و آماده پذیرش تغییرات هستند. در مدل ارائه‌شده در پژوهش اینگاسون<sup>۵</sup> و یونسدوتر (۲۰۱۷) برقراری ارتباط، برنامه‌ریزی، حل مسئله، مدیریت تغییر، دریافت بازخورد، و مهارت‌های تحلیلی به عنوان شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران در سازمان‌های مدرن معرفی شده‌اند که با یافته‌های پژوهش کنونی همخوانی دارد. همچنین سایمونز (۲۰۱۷) بر شبکه‌سازی، ایجاد جو مثبت، نفوذ، کار تیمی، و ساختن روابط مبتنی بر اعتماد تأکید کرده است. همدلی، شبکه‌سازی، و تعامل سازنده زیرمؤلفه‌های شناسایی‌شده برای این مؤلفه هستند. مهارت‌های ارتباط بین‌فردی آن دسته از مهارت‌های کلامی و غیرکلامی است که از طریق آن افراد پیام خود را به طرف مقابل منتقل می‌کنند. سازمان‌ها برای همه مشاغل که مستلزم برقراری ارتباط بین کارکنان در داخل سازمان و خارج از آن به منظور انجام دادن وظایف‌اند به دنبال افرادی هستند که دارای مهارت‌های ارتباط بین‌فردی باشند (Ansari, 2021)؛ به‌خصوص، در دنیای دیجیتال و شبکه‌ای امروزی مشارکت، به اشتراک گذاشتن تجربیات، و برقراری ارتباط در جوامع مدیران که توسعه بین رشته‌ای، تفکر نوآورانه، و شایستگی‌های فراحرفه‌ای را ترویج می‌کنند اهمیت والایی دارد (Mylyanyk, 2022). بر اساس یافته‌های پژوهش بارباو<sup>۶</sup> و کافمن (۲۰۱۷) شبکه‌سازی یک مهارت کلیدی در ایجاد سرمایه اجتماعی به شمار می‌رود. رهبران با مهارت شبکه‌سازی با دسترسی به منابع، افراد، و اطلاعات به حل مشکل و ایجاد فرصت یادگیری می‌پردازند (Pearce, 2007).

1. themes

2. Nayeypour

3. Mumford

4. Mitchinson

5. Ingason

6. Burbaugh

## پیشنهاد

بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- توجه به مؤلفه‌های الگوی شایستگی خودتوسعه‌ای مدیران، به عنوان مبنایی برای شناسایی، انتخاب، و انتصاب مدیران؛
- ایجاد مرکز پایش و سنجش شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران؛
- برگزاری مستمر کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ویژه مدیران جهت تقویت شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران.

## جدول ۷. منابع فراترکیب‌شده

| کد منبع | منبع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱       | Khodayar, E & Abili, M. (2021). Neuro-Cognitive Self-development Model for Leaders: With Emphasis on Academic Leaders. <i>Managing Education in Organizations</i> , 10(2), 79-108. (in Persian)                                                                                                                            |
| ۲       | Koh, J. B. K. & Wang, Q. (2012). Self-development. <i>Wiley Interdisciplinary Reviews. (WIREs): Cognitive Science</i> , 3: 513-524.                                                                                                                                                                                        |
| ۳       | Yadav, N. & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. <i>Journal of Human Values</i> , 23(1), 40-51.                                                                                      |
| ۴       | Simmons, M. J. (2017). Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity. Doctoral of Philosophy. Department of Psychological Sciences, College of Arts and Sciences, Kansas State University.                                                                                                |
| ۵       | Nesbit, P. (2013). Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent.                                                                                                                                                                                                                  |
| ۶       | Arhipova, O. & Kokina, I. (2022). Managers' Self-Development in The Context of Career Growth. Society. Integration. Education. <i>Proceedings of the International Scientific Conference</i> , 1, 698-709.                                                                                                                 |
| ۷       | Abili, K. & Mazari, E. (2018). Psychological self-Development Process of Academic Leaders (A Meta-Synthesis Study). <i>Journal of Applied Psychological Research</i> , 9(3), 15-34. (in Persian)                                                                                                                           |
| ۸       | Goudarzi, M. A., Rabati, F., & Mazari, E. (2023). Determining the Self-Development Dimensions of University Employees and Their Relationship to Learning Efficacy (Case: University of Tehran). <i>Journal of Applied Psychological Research</i> , 14(2), 83-105. (in Persian)                                             |
| ۹       | Taji, M., Siadat, S. A., & Moghtadaei, L. (2022). The Role of Self-Development on Job Performance of School Principals: Cases From Secondary School Principals In Isfahan. <i>Journal of School Administration</i> , 10(2).                                                                                                |
| ۱۰      | Mesrobian, V. (2023). Study on Teachers'personal Qualities, Self-Development Skills. <i>Main Issues Of Pedagogy And Psychology</i> , 10(1), 47-54.                                                                                                                                                                         |
| ۱۱      | Pourkarimi, J., Mazari, I., Khabareh, K., & Farzaneh, S. (2015). The relationship between superior self-development traits, basic knowledge and information of principals and their performance (case study: principals of urban schools). <i>New Approaches in Educational Management</i> , 7(1(25)), 63-86. (in Persian) |
| ۱۲      | Verma, R. & Agarwal, R. P. (2016). Self-development through human value education. <i>International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)</i> , 4(3), 5-8.                                                                                                                                                 |
| ۱۳      | Momeni, A., Kaffashpoor, A., Malekzadeh, Gh., & Khorakian, A. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. <i>International Journal of Procurement Management</i> , 13, 578. (in Persian)                                                                                                             |
| ۱۴      | Sarshar, N., Mokhtari Baikalai, M., & Kyakchuri, D. (1400). Development of human resources by designing a self-development behavior model. <i>Supervision and Inspection</i> , 15(55), 47-70. (in Persian)                                                                                                                 |
| ۱۵      | Abili, K., Pourkarimi, J., & Mazari, E. (2020). Developing an academic leadership self-development model. <i>Organizational Behaviour Studies Quarterly</i> , 9(2), 1-28. (in Persian)                                                                                                                                     |
| ۱۶      | Abili, K. & Mazari, E. (2021). Providing a heutagogical self-development model in the electronic context (A model for leadership of learning). <i>Digital Transformation</i> , 2(1), 1-17. (in Persian)                                                                                                                    |
| ۱۷      | Vithayaporn, S., Yong, S. S., & Chai, E. (2021). The Integration of Self-directed Learning and Employee Competency in the 21st Century. <i>Asian Journal of Business Research</i> . 11.                                                                                                                                    |
| ۱۸      | Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. <i>Vocations and Learning</i> , 13(1), 47-70.                                                                                                              |
| ۱۹      | Charokar, K. & Dulloo, P. (2022). Self-directed Learning Theory to Practice: A Footstep towards the Path of being a Life-long Learner. <i>Journal of Advances in Medical Education &amp; Professionalism</i> , 10(3), 135.                                                                                                 |
| ۲۰      | Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. <i>Human Resource Development Review</i> , 11(2), 203-226.                                                                                                      |
| ۲۱      | Morris, T. H. (2019). Self-directed learning: A fundamental competence in a rapidly changing world. <i>International Review of Education</i> , 65(4), 633-653.                                                                                                                                                             |
| ۲۲      | Apple, D., Leise, Cy., Ellis, W., Beyerlein, S., Leasure, D., Batchelor, G., Burke, K., Woodbridge, C., El-Sayed, M., Ulbrich, I., Duncan, W., Utschig, T., & Donald, A. (2021). Self-Growth Capability Components and Their Impact on Growth. <i>International Journal of Process Education</i> , 12, 65-85.              |
| ۲۳      | Roberts, M. K., Brunner, J., & Jason, M. (2012). Leader Identity, individual differences, and leader self-development. <i>United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences</i> , 1, 1-34.                                                                                                      |
| ۲۴      | Zobisch, P., Platine, D., & Swanson, A. (2015). The theory of multiple intelligences and critical thinking. <i>GLOKALde</i> , 1, 2.                                                                                                                                                                                        |

## منابع

- ابیلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۹). ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۲) (پیاپی ۳۴)، ۱ - ۲۷.
- ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۰). مدل خودتوسعه‌ای عصب‌شناختی رهبران: با تأکید بر رهبران دانشگاهی. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱۰(۲)، ۷۹ - ۱۰۸.
- ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۷). فرایند روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (یک مطالعه فراترکیب). *پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، ۳(۳)، ۱۵ - ۳۴.
- ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۰). ارائه الگوی هیپوتاگوژیک خودتوسعه‌ای در بستر الکترونیک (الگویی برای رهبری یادگیری). *دانشنامه تحول دیجیتال*، ۲(۱)، ۱ - ۱۷.
- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خبار، کبری و فرزانه، سمانه (۱۳۹۵). رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش، و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهری). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۱) (پیاپی ۲۵)، ۶۳ - ۸۶.
- سرشار، نیما؛ مختاری بایع‌کلایی، مهران و کیاچوری، داوود (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای. *نظارت و بازرسی*، ۱۵(۵۵)، ۴۷ - ۷۰.
- صحرائی بیرانوند، مهدی؛ شمس‌مورکانی، غلام‌رضا؛ خراسانی، اباصلت و خیاطیان‌یزدی، محمدصادق (۱۴۰۰). ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتز پژوهی پژوهش‌ها. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۸(۸)، ۱۳۷ - ۱۶۷.
- صحرائی بیرانوند، مهدی؛ شمس‌مورکانی، غلام‌رضا؛ خراسانی، اباصلت؛ خیاطیان‌یزدی، محمدصادق و پیری‌نرگسه، راحله (۱۴۰۲). شناسایی الگوی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در سازمان‌ها. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۵)، ۱۶۱ - ۱۸۹.
- گودرزی، محمدعلی؛ رباطی، فرازانه و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه‌ها و رابطه آن با چابکی یادگیری (مورد: دانشگاه تهران). *پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، ۱۴(۲)، ۸۳ - ۱۰۵.
- مؤمنی، احمد؛ کفاش‌پور، آذر؛ ملک‌زاده، غلام‌رضا و خوراکیان، علی‌رضا (۱۳۹۹). طراحی چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان (مطالعه‌ای در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی، و جنوبی). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۳)، ۲۵ - ۵۴.
- هاشمیان، سید محمدحسین؛ رحمتی، محمدحسین؛ حمیدی‌زاده، علی و مرادی، پرستو (۱۳۹۸). استخراج الگویی جامع برای ارزیابی عملکرد پاسخگویی دولت با روش فراترکیب. *سیاستگذاری عمومی*، ۵(۴)، ۲۴۱ - ۲۶۰.
- Abili, K. & Mazari, E. (2018). Psychological self-Development Process of Academic Leaders (A Meta-Synthesis Study). *Journal of Applied Psychological Research*, 9(3), 15-34. (in Persian) [07]
- Abili, K. & Mazari, E. (2021). Neuro-Cognitive Self-development Model for Leaders: With Emphasis on Academic Leaders. *Journal of Managing Education in Organizations*, 10(2), 79-108. (in Persian) [01]
- , (2021). Providing a heutagogical self-development model in the electronic context (A model for leadership of learning). *Digital Transformation*, 2(1), 1-17. (in Persian) [16]
- Abili, K., Pourkarimi, J., & Mazari, E. (2020). Developing an academic leadership self-development model. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(2), 1-28. (in Persian) [15]
- Apple, D. & Leise, C., Ellis, W., Beyerlein, S., Leasure, D., Batchelor, G., Burke, K., Woodbridge, C., El-Sayed, M., Ulbrich, I., Duncan, W., Utschig, T., & Donald, A. (2021). Self-Growth Capability Components and Their Impact on Growth. *International Journal of Process Education*, 12, 65-85. [22]
- Arhipova, O. & Kokina, I. (2022). Managers' Self-Development in The Context of Career Growth. Society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 1, 698-709. 10.17770/sie2022vol1.6847. [06]
- Arnold, M. (2019). Leading Change in Human Service Organisations in the 21st Century. In: Fröse, M., Naake, B., Arnold, M. (eds) *Führung und Organisation. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Springer VS, Wiesbaden.
- Asadullah, A. B. M., Juhdi, N., & Hossain, I. (2019). A Qualitative Study on the Self-Motivation as a Tool to Reduce Conservatism, Negative Mindset, Lack of Self Confidence, and to Overcome Inner Conflict among the Employees of Bangladeshi (RMG) Factories.
- Bonsu, S. & Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37-52.
- Burbaugh, B. & Kaufman, E. K. (2017). An Examination of the Relationships between Leadership Development Approaches, Networking Ability, and Social Capital Outcomes. *Journal of Leadership Education*, 16(4).
- Canning, R. (1984). Management Self-development. *Journal of European Industrial Training*, 8(1), 8-11.

- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2021). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*.
- Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*, Vol. 7, 57-70.
- Charokar, K. & Dulloo, P. (2022). Self-directed Learning Theory to Practice: A Footstep towards the Path of being a Life-long Learner. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 10(3), 135. [19]
- Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in psychology*, 13, 890861.
- Crommelinck, M. & Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Med Educ*, 47(3), 232-41.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2004). *Methodology of qualitative research in management: Comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publishing. (in Persian)
- Dawson, A.J. (2019). Meta-synthesis of Qualitative Research. In: Liamputtong, P. (eds). *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Springer, Singapore.
- DeRue, D., Ashford, S., & Myers, C. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Diaz-Rico, L. T. (2018). *A course for teaching English learners*. 2<sup>nd</sup> Edition. Boston, MA: Pearson.
- Eigenstuhler, D., Magro, C., & Mazzioni, S. (2023). Managerial Ability and Accounting-Tax Compliance: *Cross-Country Study*. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. 22.
- Elena, V., Lopanova, N., & Savina (2022). Features of self-organization of pedagogical university students. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*.
- Frendy, W., Heru, K., & Tjahjono (2023). Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*.
- Goudarzi, M. A., Rabati, F., & Mazari, E. (2023). Determining the Self-Development Dimensions of University Employees and Their Relationship to Learning Efficacy (Case: University of Tehran). *Journal of Applied Psychological Research*, 14(2), 83-105. (in persian) [08]
- Hannam, K. & Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224.
- Hashemian, S. M. H., Rahmati, M. H., Hamidzadeh, A., & Moradi, P. (2020). Recognizing a Comprehensive Pattern for Assessing the Accountability of the Government by Meta-synthesis Method. *Iranian Journal of Public Policy*, 5(4), 241-260.
- Herbert Walker, D. & Reichard, R. (2020). On Purpose: Leader Self-Development and the Meaning of Purposeful Engagement. *Journal of Leadership Studies*.
- Hongzhen, L. (2013). Research on the Benefits of Self-assessment for Business Excellence. In 2012 *First National Conference for Engineering Sciences (FNCES 2012)*.
- Ingason, H. Þ. & Jónsdóttir, E. R. (2017). The house of competence of the quality manager. *Cogent business & management*, 4(1), 1345050.
- Jiang, X., Xu, S., Houghton, J. D., & Kulich, S. J. (2021). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders?. *Business Horizons*, 64(2), 239-248.
- Jiang, X., Xu, S., Houghton, J., & Kulich, S. (2020). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders?. *Business Horizons*, 64.
- Karp, T. (2012). Developing oneself as a leader. *The Journal of Management Development*.
- Khanifar, H. & Muslimi, N. (2022). Principles and basics of qualitative research methods. Tehran: Negha Danesh. Vol. 1. (in Persian)
- Kniazian, M. & Khromchenko, O. (2019). The Esp Lecturers'self-Development Competence in Higher Educational Context. *Journal of Teaching English for Specific and Academic Purposes*, 385-393.
- Koh, J. & Wang, Q. (2012). Self-development. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*. [02]
- Kruyen, P. & Breugh, J. (2022). 29: Competence Management and Development. In *Elgar Encyclopedia of Public Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. Retrieved Nov 5, 2023.
- Lasanthika Sajeevanie, T. (2020). Importance of Self-Management and Future Research Thoughts: A Critical Review Perspective, 8, 4122-4127.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70. [18]
- Lockwood, C., Porritt, K., Munn, Z., Rittenmeyer, L., Salmond, S., Bjerrum, M., Loveday, H., Carrier, J., & Stannard, D. (2020). Chapter 2: Systematic reviews of qualitative evidence. Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIManual for Evidence Synthesis*. JBI.
- Loeng, S. (2020). Self-Directed Learning: A Core Concept in Adult Education. *Education Research International*, 1-12.

- London, M., Sessa, V., & Shelley, L. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 10.
- Mazari, E., Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Khabareh, K. (2014). Analysis Condition of Self-Development Qualities of School Principals (Based on Successful Managers' Self-Development Model). *International Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol. 3(S).
- Mesrobian, V. (2023). Study on Teachers'personal Qualities, Self- Development Skills. *Main Issues of Pedagogy and Psychology*, 10(1), 47-54. [10]
- Mitchinson, A., Gerard, N. M., Roloff, K. S., & Burke, W. W. (2012). Learning agility: Spanning the rigor–relevance divide. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 287–290.
- Mohamad-Amin, I. A. (2022). Evaluation of Industrial Training Effectiveness in Improving Self-Development Skills of Urban and Regional Planning Students. *Journal of Education and Practice*, 13, 16-30.
- Momeni, A., Kaffashpoor, A., Malekzadeh, Gh., & Khorakian, A.R. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*. (in Persian) 13. 578. [13]
- Morris, T. H. (2019). Self-directed learning: A fundamental competence in a rapidly changing world. *International Review of Education*, 65(4), 633-653. [21]
- Mumford, M.D., Todd, E.M., Higgs, C., & McIntosh, T.J. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *Leadership Quarterly*, 28, 24-39.
- Mylyanyk, R. (2022). Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies. *Business Inform*, 7(534), 203-210.
- Natalia, T. & Olga, G. (2022). Effective leadership as a management factor to ensure the competitiveness of the enterprise in the modern market environment. *Visnik Odes'kogo nacional'nogo universitetu*.
- Nayebpour, H. & Sehhat, S. (2023). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- 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*.
- Nesbit, P. (2009). Developing leaders through self-directed learning: a conceptual model of self-development. In *Australian and New Zealand Academy of Management Conference (23rd: 2009)* (pp. 1-12). Australian and New Zealand Academy of Management.
- Nesbit, P. L. (2011). Self-development as a managerial competency: integrating self-awareness, self-reflection and self-regulation processes for self-directed learning and development.
- (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226. [20]
- (2013). Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In *Australian master human resource guide* (pp. 535-552). [05]
- Novita, D. & Husna, N. (2020). Competitive Advantage in The Company. *Technobiz: International Journal of Business*.
- P.T. Vijaya Rajakumar, R. Yasodha. (2023). Employee Competency and Understanding Capability in Gear Manufacturing Companies in Coimbatore, Tamil Nadu. *Asian Journal of Management*, 14(2), 113-7.
- Passarelli, A. & Kolb, D. (2012). The Learning Way: Learning from Experience as the Path to Lifelong Learning and Development. *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*.
- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi- level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355–359.
- Roberts, S.H. & Jason M. Brunner (2012). Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. [23]
- Robescu, D., Fatol, D., & Pascu, D. (2020). A study on leadership competencies.
- Sahraei Beiranvand, M., ShamsMorkani, G., Khorasani, A., Khayatian Yazdi, M. S., & Piri Nargeseh, R. (2023). Identifying the pattern of antecedents and results of leadership self-development in organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(55), 161-189. (in Persian)
- Sahraei Beiranvand, M., ShamsMorkani, G., Khorasani, A., & Khayatian, M. (2021). Presentation Leaders' Self-Development Model: A Synthesis of Research. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 1, 137–167. (in Persian)
- Sally, T. (2022). Qualitative meta-synthesis, 32(1), 15-18.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99–111.

- Simmons, M. J. (2017). Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity. Kansas State University. [04]
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- , (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2<sup>nd</sup> Ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- T.Yu., S., Valeriia, B., & Olgha, P. (2022). The Role of self-motivation in a manager's professional activity.
- Taji, M., Siadat, S. A., & Moghtadaei, L. (2022). The Role of Self-Development on Job Performance of School Principals: Cases from Secondary School Principals in Isfahan. *Journal of School Administration*, 10(2). [09]
- Tiukhtenko, N. A., & Garafonova, O. I. (2022). Effective leadership as a management factor to ensure the competitiveness of the enterprise in the modern market environment. *Bulletin of the Odessa National University named after Ilya Mechnikov. "Economy" series*, 27(4), 94.
- Torkzadeh, J., Mohtaram M., & Gaini A. (2019). A Framework for Social Capital from the Perspective of Holy Quran: A Qualitative Research. *Social Capital Management*, 6(3), 421-444. (in Persian)
- Verma, R. & Agarwal, R. P. (2016). Self-development through human value education. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 4(3), 5-8. [12]
- Vitello, S., Greateorex, J., & Shaw, S. (2021). What is competence? A shared interpretation of competence to support teaching, learning and assessment. Cambridge University Press & Assessment.
- Vithayaporn, S., Yong, S. S., & Chai, E. (2021). The Integration of Self-directed Learning and Employee Competency in the 21st Century. *Asian Journal of Business Research*. [17]
- Yadav, N. & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40-51. [03]
- Xie, J., Ke, Q., Cheng, Y., & Everhart, N. (2020). Meta-synthesis in library & information science research. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(5), 102217.
- Zobisch, P., Platine, D., & Swanson, A. (2015). The theory of multiple intelligences and critical thinking. *GLOKALde*, 1, 2. [24]