

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

## **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 to 2023, totaling 567 scientific documents, constitute the population of the present research, which were found in 7 foreign and 5 domestic databases. 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 research quality, 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 7 sub-components. In the knowledge dimension, two components of professional knowledge and situational knowledge were identified with 8 sub-components. 13 sub-components under three components of mental and perceptual maturity, leading and organizing the workplace, and effective interpersonal communication have created the skill dimension.

**English Keywords:** Self-Development Competencies, Managers, meta-synthesis

## الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب)

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران با رویکرد کیفی و به روش فراترکیب انجام شده است. کلیه اسناد علمی یافت شده در بین سال‌های 2012 تا 2023 به تعداد 567 سند علمی، جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهند که در 7 پایگاه خارجی و 5 پایگاه داخلی یافت شده‌اند. 24 سند علمی پس از واکاوی عناوین، 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 پیشنهادات دو خبره بوسیله ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، در گزینش منابع فراترکیب و کنترل کیفیت یافته‌ها، استفاده شده است. پایایی داده‌های کیفی از طریق کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم، با ضریب توافق 87 درصد تأیید شد. یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران در پنج بعد توانایی، بعد ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای، نگرش، دانش و مهارت، سازماندهی شدند. حیطه توانایی، از مولفه‌های خودتوانمندسازی، خودمدیریتی، خودآگاهی و خودراهبری تشکیل شده و شامل 19 گویه یا مفهوم می‌باشد. حیطه ویژگی دارای 12 زیرمولفه می‌باشد که تحت دو مولفه ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های حرفه‌ای سازماندهی شده‌اند. اشتیاق به بهبود و خودباورمندی مولفه‌های حیطه نگرش هستند که در مجموع شامل 7 زیرمولفه می‌باشد. در حیطه دانش دو مولفه دانش حرفه‌ای و دانش موقعیت با 8 زیرمولفه شناسایی شده‌اند. 13 زیرمولفه نیز تحت سه مولفه بلوغ ذهنی و ادراکی، رهبری و سازماندهی محیط کاری و برقراری ارتباط بین فردی اثربخش، حیطه مهارت را ایجاد کرده‌اند.

**کلیدواژگان:** شایستگی خودتوسعه‌ای، مدیران، فراترکیب

## مقدمه

در دنیای پویا و متغیر امروزی، رهبری اثربخش برای موفقیت سازمان‌ها ضرورت دارد (Garafonova & Tyukhtenko, 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 می‌باشد (Robescu et al, 2020 ; Danso & Bonsu, 2018). زمانی که سازمان‌ها بتوانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند، ارزش آن‌ها افزایش یافته 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 (2013)، مشکل اساسی سازمان‌ها در محیط کاری پویا و چالش برانگیز کنونی، توسعه استعداد مدیریتی و رهبری می‌باشد. به عقیده دیکسیت و یاداو<sup>۱</sup> (2017) 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 (2013) راه حل اساسی این مشکل را خودتوسعه‌ای مدیران می‌داند. سایمونز<sup>۲</sup> (2017) 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 بوده 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 می‌باشد (Kniazian & Khromchenko, 2019). به عقیده کنینگ<sup>۳</sup> (1984) خودتوسعه‌ای زمانی رخ می‌دهد که مدیران یادگیری خودمختار را بوسیله شناخت اهداف و نیازهای یادگیری، شناخت سبک‌های یادگیری و تصمیم‌گیری در خصوص فرصت‌های یادگیری، اجرای اهداف

---

<sup>1</sup> Nesbit

<sup>2</sup> Dixit & Yadav

<sup>3</sup> Simmons

<sup>4</sup> Canning

خودتوسعه‌ای از طریق یک گروه همتای خودتوسعه‌ای، یادآوری اهداف یادگیری از لحاظ فرآیند توسعه، درک و پذیرش رویکرد خودتوسعه‌ای به عنوان وسیله‌ای برای رشد شخصی، اتخاذ نمایند. مایلیانی<sup>1</sup> (2022) در پژوهش خود اهمیت آموزش مستمر و خودتوسعه‌ای مدیران برای بهبود شایستگی‌های خود و سازگاری با محیط‌های در حال تغییر کسب و کار را مورد تاکید قرار می‌دهد. برخی از مزایای رفتار خودتوسعه‌ای افراد عبارتند 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 می‌باشد (مومنی و همکاران، 2023). تاجی و همکاران<sup>2</sup> (2023) 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، پرورش شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران، دیگر یک گزینه نیست، بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود (Arhipova & Irena, 2022). براساس مرور پیشینه تجربی، شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران را می‌توان در دو مولفه خودگردانی و خودبهبودی طبقه‌بندی نمود. مولفه خودگردانی شامل زیرمولفه‌های خودکنترلی (گودرزی و همکاران، 1402؛ ابیلی و مزاری، 1400؛ ابیلی و همکاران، 1399؛ صحرانی بیرانوند و همکاران، 1400)، خودمدیریتی (گودرزی و همکاران، صحرانی بیرانوند و همکاران، 1400) و خودتنظیمی (گودرزی و همکاران، 1402؛ ابیلی و همکاران، 1399) و مولفه خودبهبودی در برگرنده زیرمولفه‌های خودیادگیری (گودرزی و همکاران، 1402؛ ابیلی و مزاری، 1400؛ ابیلی و همکاران، 1399)، خودآگاهی (ابیلی و همکاران، 1399؛ صحرانی بیرانوند و همکاران، 1400؛ سرشار و همکاران، 1400)، خودارزیابی (گودرزی و همکاران، 1402؛ ابیلی و مزاری، 1400) و خودتغییری (گودرزی و همکاران، 1402؛ ابیلی و همکاران، 1399) می‌باشد. شناسایی مولفه‌های شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران در سازمان‌ها از این جهت حائز اهمیت است که در دنیای بی‌ثبات کنونی، شناخت و کسب این شایستگی، چه برای افراد و چه برای خود سازمان، نقشی اساسی دارد (Elena & Lopanova, 2022). بر این اساس، سوال اساسی که مطرح می‌شود این است که مولفه‌های

<sup>1</sup> Mylyany

<sup>2</sup> Taji et al

تشکیل دهنده 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 (Kruyen & Breugh, 2022). یک فرد شایسته، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و عوامل روانی اجتماعی را با زمینه مناسب خود، ادغام می‌کند و به کار می‌گیرد (Greatorex & 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 اثربخش وظایف خود دارند (Yasodha & Rajakumar, 2023). شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی‌ها و دانش مورد نیاز مدیران برای ارتقای قابلیت‌های خود و سازگاری با شرایط در حال تحول کسب و کار است (Eigenstuhler et al, 2023). پژوهش مزاری و همکاران (2014)، مواردی از قبیل تاب‌آوری عاطفی، چابکی ذهنی<sup>۱</sup> و عادات و مهارت‌های یادگیری را به عنوان نیازهای خودتوسعه‌ای مدیران معرفی می‌کنند و بر ضرورت پاسخگویی به این نیازها تاکید کرده‌اند. ایمرس و پانچار<sup>۲</sup> (2023) 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، فرآیندی از توسعه هدفمند و آگاهانه خود به عنوان یک رهبر است که شامل بهبود دانش فرد، مهارت‌ها، کیفیات<sup>۴</sup> فردی و عملکردی، شایستگی به طور کلی و همچنین اطمینان از کارایی فعالیت حرفه‌ای می‌باشد؛ این فرآیند، توسعه فردی، توسعه ذهنی<sup>۵</sup> و توسعه حرفه‌ای<sup>۶</sup> مدیران را در بر می‌گیرد (Arhipova & Irena, 2022). کیننگ<sup>۷</sup> (1994) عقیده دارد مفهوم خودتوسعه‌ای بر اهمیت مسئولیت‌پذیری فرد در قبال خودیادگیری، داشتن یک فرآیند کنشگرانه به جای واکنشی بودن و تصمیم‌گیری در خصوص سرعت و جهت اجرای آموزش‌ها تاکید می‌کند و تغییر به عنوان یک فرآیند منحصر به فرد و خاص در فرآیند مذکور نقش مهمی ایفا می‌کند. خودتوسعه‌ای رهبر،

---

<sup>1</sup> Mental agility

<sup>2</sup> Eimers & Panchar

<sup>3</sup> Self

<sup>4</sup> Quality

<sup>5</sup> Intellectual Development

<sup>6</sup> Professional Development

<sup>7</sup> Canning

فرآیند یادگیری و توسعه با انگیزه مستقل و خودتنظیمی<sup>۱</sup> است که در آن یک رهبر به طور هدفمند درگیر افزایش ظرفیت رهبری خود در طول زمان می شود (Herbert Walker & Reichard, 2020). به عقیده ایمرس و پانچار (2023) فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبران عبارت‌اند از: مدیریت یادگیری خود، مشغولیت با تکالیف منعطف، تامل، جست و جوی بازخورد. سه فرامهارت، خودآگاهی<sup>۲</sup>، خودبازتابی<sup>۳</sup> و خودتنظیمی به عنوان محرک‌های فرآیند خودتوسعه‌ای، عناصر سازنده مدل مفهومی خودتوسعه‌ای مدیریتی از منظر نسبیت (2007) هستند؛ نسبیت (2013) 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. براساس مدل ارائه شده توسط نسبیت (2013)، فرآیند خودتوسعه‌ای مدیریتی به دو مرحله خودفهمی و خودتغییری تقسیم می‌شود؛ مرحله خودفهمی با شناخت شکاف‌های عملکردی همراه بوده و مرحله خودتغییری هدایت تغییرات در خود را در برمی‌گیرد.

براساس مدل صحرانی پیرانوند و همکاران (1402)، 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 و خودکارآمدی)، عوامل سازمانی (بازخورد، ایجاد انگیزه، حمایت سازمانی، ماهیت شغل و فرهنگ سازمانی) و عوامل محیطی (فرهنگی و اجتماعی) به عنوان پیشایندهای خودتوسعه‌ای شناخته شده‌اند. همچنین نتایج و پیامدهای خودتوسعه‌ای رهبری، نتایج فردی (بهبود عملکرد فردی، یادگیری مادام‌العمر، چابکی سرمایه انسانی، بهبود اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، انطباق‌پذیری و کنترل‌پذیری) و سازمانی (رقابت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، یادگیری سازمانی، توسعه سازمانی، تعهد سازمانی، چابکی سازمانی و نوآوری سازمانی) به دنبال دارد.

جیانگ و همکاران<sup>۴</sup> (2021)، در پژوهش خود تشریح می‌کنند که ادراکات فردی از رهبری تأثیر قوی بر فرآیندهای خودتوسعه‌ای رهبران دارد. بدین منظور، مدلی به منظور نشان دادن نمایه خودتوسعه‌ای رهبر در دو بعد کلی ارائه می‌دهند. براساس بعد اول، افراد تمایلات متفاوتی برای موقعیت‌های رهبری دارند که از ضعیف تا قوی متغیر است. بعد

<sup>1</sup> Self-regulation

<sup>2</sup> self-awareness

<sup>3</sup> self-reflection

<sup>4</sup> Jiang et al

دوم نشان می‌دهد که 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>۱</sup> معرفی می‌شوند؛ اولویت آنها کشف پتانسیل واقعی خود در محیط کار بوده و سطح بالایی از عزت نفس را دارا می‌باشند. افراد با تمایلات قوی و اهداف متمرکز بر منافع شخصی، با عنوان کوهنوردان<sup>۲</sup>، مشتاق مشارکت در برنامه‌های توسعه رهبری بوده و منبع خودارتقای آنان، شبکه‌سازی می‌باشد. هم‌نوایان<sup>۳</sup>، با تمایلات ضعیف و اهداف مبتنی بر منافع سازمانی، ممکن است در فعالیتهای خودتوسعه‌ای شرکت کنند؛ زیرا آن را یک امر اجباری<sup>۴</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 رویاپردازان<sup>۵</sup> شناخته می‌شوند.

### پیشینه تجربی پژوهش

گودرزی و همکاران (1402) 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 پرداخته و مدلی بدین منظور ارائه نمودند. در مدل ارائه شده، 4 مقوله شامل خودتوسعه‌ای روانشناختی، خودتوسعه‌ای رفتاری، خودتوسعه‌ای عاطفی، خودتوسعه‌ای اخلاقی شناسایی شده‌اند. مقوله روانشناختی از مولفه‌های خودکارآمدی، خودراهبری، خودتغییری، خودآگاهی، خوداحترامی و خوداعتمادی تشکیل شده است؛ مقوله رفتاری شامل مولفه‌های خودیادگیری، خودارزیابی، خودبازخوردگیری، خودمدیریتی، خودتنظیمی و خودعاملیتی هستند و مولفه‌های خودکنترلی، خودتاب‌آوری، خودثباتی و خوداثباتی در مقوله عاطفی قرار گرفته؛ مقوله اخلاقی هم شامل مولفه‌های خودتعهدی، خودمسئولیت‌پذیری و خودپاسخگویی می‌باشد.

آرهیپوا و کوکینا<sup>۶</sup> (2022) 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. براساس یافته‌های پژوهش

---

<sup>1</sup> Explorers

<sup>2</sup> Climbers

<sup>3</sup> Conformists

<sup>4</sup> mandatory

<sup>5</sup> Visionaries

<sup>6</sup> Arhipova & Kokina

چشم انداز شغلی یک مدیر مهمترین بخش برنامه توسعه مدیران می باشد؛ درحقیقت مدیران باید دقیقاً از آنچه که می خواهند، اطلاع داشته باشند که در این فرآیند انگیزه های درونی نقش مهمی ایفا می کنند.

صحرائی بیرانوند و همکاران (1400) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه الگوی خودتوسعه ای رهبران: سنتز پژوهی پژوهش ها" با روش سنتز پژوهی نشان دادند که عوامل خودتوسعه ای شامل عوامل فردی (از جمله انگیزش، توانایی شناختی/ فراشناختی، خودارزشیابی، ویژگی های ارزشی/ عاطفی/ نگرشی، ویژگی های جسمی، خوداندیشی/ خودتاملی، خودآگاهی، انطباق پذیری، خودپنداره، خودنظارتی/ خودکنترلی، خودمسئولیت پذیری و پاسخگویی، خودکارآمدی، بازخورد، خودشکوفایی و برنامه ریزی)، عوامل سازمانی (متشکل از ایجاد انگیزه، شغل، انتظارات سازمان، حمایت سرپرست/ سازمان، بازخورد سازمان) و عوامل محیط/ زمینه (از قبیل مؤلفه های ویژگی های فرهنگی و زمینه)، از طریق یکی از انواع خودتوسعه ای (ساختاریافته، هدایت شده یا فردی) و با استفاده از سازوکارهای خودتوسعه ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم دهی و خودراهبری یادگیری)، الگوی خودتوسعه ای رهبران را شکل می دهند.

سرشار و همکاران (1400) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه ای» مولفه های خودکارآمدی، بلوغ ذهنی، خودآگاهی، تفویض اختیار و نوآوری را به عنوان عوامل توسعه فردی در الگوی رفتار خودتوسعه ای معرفی می کنند.

ابیلی و مزاری (1400) در پژوهشی تحت عنوان "مدل خودتوسعه ای عصب شناختی رهبران: با تاکید بر رهبران دانشگاهی" با روش فراترکیب، پنج بعد کلیدی خودتوسعه ای عصب شناختی را شناسایی نمودند؛ بعد اول بستر عصب شناختی شامل ابعاد تخصصی، فرهنگی، کالبدی و فناورانه؛ بعد دوم راهبردهای عصبی؛ بعد سوم راهبردهای شناختی شامل ترسیم نقشه شناختی، کاربرست سیستمی شناختی- رفتاری، تحلیل زمان پاسخ، تفکر انتقادی، شبکه سازی مفهومی و گسترش معنایی است؛ بعد چهارم شایستگی های عصبی شامل خودآگاهی، خودکنترلی، خودیادگیری، خودنظم دهی، خودانگیزشی، خودسازگاری، خودبهبودی و خودتشویقی عصبی و بعد پنجم شایستگی های شناختی شامل خودشناسی، خودانتقادی، خودتصمیم گیری، خودآموزی، خودارزیابی، خودادراکی، خودرهبری و خودگفت و گویی شناختی می باشد.

ابیلی و همکاران (1399) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه الگوی خودتوسعه ای رهبران دانشگاهی"، با روش فراترکیب، مدل کیفی خودتوسعه ای رهبران دانشگاهی را ارائه نموده اند. در مدل خودتوسعه ای ارائه شده در این پژوهش، دستاوردهای خودتوسعه ای

رهبران دانشگاهی (شامل چشم‌انداز خودساخته، خودنفوذی، خودانگیزی، خودالهام‌بخشی و خودهدایتی) در اثر راهبردهای خودتوسعه‌ای (خودتوسعه‌ای ساختاریافته، خودتوسعه‌ای هدایت‌شده و خودتوسعه‌ای فردی) و فرآیند خودتوسعه‌ای (خوداندیشی، خودتاملی، خودشناسی، خودآگاهی، خودپنداره و خودآغازگری) که تحت تاثیر 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 و خودکنترلی، خودتاب‌آوری، خودثباتی و خوداتکایی به عنوان عوامل عاطفی و خودکارآمدی، خوداعتمادی، خوداحترامی و خودتغییری به عنوان عوامل شناختی، در مجموع، عوامل زمینه‌ای فردی را در این مدل شکل می‌دهند.

سایمونز (2017) در مطالعات خود یک نظریه و فرآیند 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>1</sup> (2015) در پژوهشی تحت عنوان "مدل خودتوسعه‌ای برای بهبود مهارت‌های رهبری مدیران اجرایی: مطالعه تطبیقی در دو کشور متفاوت چین و سریلانکا" دریافته‌اند که علی‌رغم تشابهات این دو کشور، مدیران چینی بیشتر بر مهارت‌های فنی رهبری متمرکز اند و مدیران سریلانکایی خودتوسعه‌ای خود را بر محور بهبود استانداردهای اخلاقی خود استوار ساخته‌اند. مدل ارائه شده در این پژوهش، خودتوسعه‌ای مدیران جهت بهبود مهارت‌های رهبری حاصل انتظارات سازمانی و نگرش به کار، می‌باشد که آنها نیز خود تحت تاثیر ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه قرار دارند.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد علی‌رغم مطالعات صورت گرفته در حوزه خودتوسعه‌ای مدیران و ارائه مدل‌های متنوع خودتوسعه‌ای رهبران و بررسی آن از جنبه‌های مختلف، مدلی جامع و مانع که ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران سازمان‌ها را مورد واکاوی قرار دهد، ارائه نشده است؛ فلذا، در این پژوهش سعی بر این است با بررسی پیشینه پژوهش، ابعاد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران ارائه شود چرا که مدلی جامع که در بردارنده مولفه‌های خودتوسعه‌ای با رویکردی همه‌جانبه باشد یافت نشده است و لذا در این پژوهش سعی شده است الگویی نسبتاً جامع و همه‌جانبه

---

<sup>1</sup> Sivalogathan

برای پر کردن برخی شکاف‌های پژوهشی این حوزه ارائه شود و اهمیت و ضرورت وجود هر یک از شایستگی‌های خودتوسعه‌ای در مدیران سازمان‌ها، روشن و برای مدیران و دست‌اندرکاران و مجریان جهت برنامه‌ریزی ارتقای آنان شرایط اولیه لازم را فراهم آورد.

## 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، می‌باشد (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 پدیده‌ها می‌باشد (Thorne, 2022). فراترکیب منجر به ایجاد بینش و درک جدید در یک زمینه مطالعاتی خاص می‌گردد (Xie, 2020). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو<sup>۲</sup> (2007) استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱: روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۷)

**مرحله اول) طرح سوال پژوهش:** سوال اساسی این پژوهش «مدل شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران از چه ابعاد و مولفه‌هایی تشکیل شده است؟» می‌باشد.

<sup>1</sup> Meta-synthesis

<sup>2</sup> Sandelowski & Barroso

**مرحله دوم) مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش:** جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه اسناد علمی-پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های خارجی و داخلی بین سال‌های 2012 تا 2023 در زمینه خودتوسعه‌ای بوده که به شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران پرداخته است. واژگان کلیدی در پایگاه اطلاعاتی از قبیل Google Scholar, Science Direct, PubMed, ProQuest, Sage, Emerald, Research Gate, Sid, Irandoc, Noormags, Civilica و Magiran مطابق با استراتژی‌های ارائه شده در جدول 1، جست‌وجو شده‌اند.

جدول 1: استراتژی‌های جست‌وجو

| استراتژی Or                                                                                                   | استراتژی And                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| English [Managers, Principles, Leaders]<br>فارسی [مدیران، رهبران]                                             | English [Self-development, Competency]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، شایستگی] |
| English [Competency, Capital, Skills, Ability, Capacity]<br>فارسی [شایستگی، سرمایه، مهارت‌ها، توانایی، ظرفیت] | English [Self-development, Capital]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، سرمایه]     |
|                                                                                                               | English [Self-development, Skills]<br>فارسی [خودتوسعه‌ای، مهارت‌ها]    |
|                                                                                                               | 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 براساس معیارهای: -به زبان انگلیسی و فارسی باشند؛ - بین سال‌های 2012 و 2023 منتشر شده باشند؛ -بر شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران تمرکز کنند؛ -از کیفیت مطلوبی برخوردار باشند؛ گزینش شده‌اند.

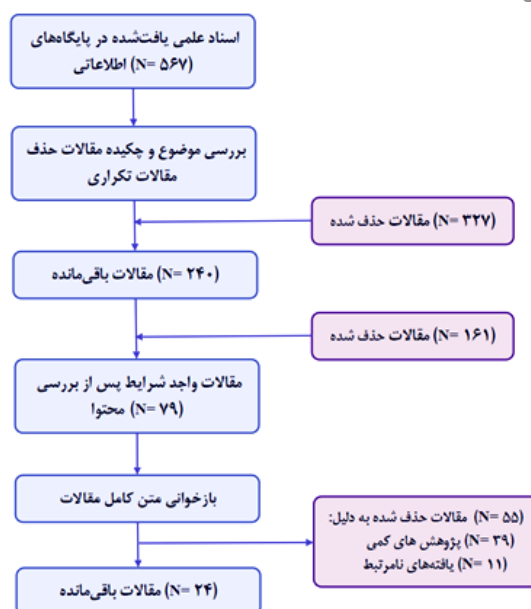
تعداد اسناد یافت شده براساس معیارهای مذکور در هر پایگاه داده در جدول 2 فهرست شده است.

جدول 2: تعداد مقالات یافت‌شده به تفکیک پایگاه اطلاعاتی

| تعداد مقالات یافت شده | پایگاه اطلاعات | تعداد مقالات یافت شده | پایگاه اطلاعات |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| 125                   | Research Gate  | 188                   | Google Scholar |
| 31                    | Civilica       | 56                    | Emerald        |
| 16                    | Sid            | 43                    | Science Direct |
| 2                     | Irandoc        | 39                    | PubMed         |
| 4                     | Noormags       | 28                    | ProQues        |
| 3                     | Magiran        | 32                    | Sage           |

در این مرحله، 567 مقاله براساس موضوع و عنوان بررسی گردید که تعداد 327 مقاله به دلیل عدم ارتباط موضوع و عنوان با حوزه مورد پژوهش کنار گذاشته شد (به عبارتی

منبع به ظاهر در خصوص خودتوسعه‌ای بود ولیکن براساس ارزیابی کیفیت، امتیاز لازم را نداشته و یا با روش‌های پژوهش کیفی انجام نشده بودند). با بررسی چکیده مقالات باقی مانده 161 مقاله کنار گذاشته شدند؛ 55 مقاله از پژوهش‌های باقی‌مانده کنار گذاشته شد و در نهایت 24 مقاله که محتوای تحلیلی موردنیاز پژوهش را فراهم می‌آوردند، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند (شکل 2). به طور کلی، گزینش مقالات جهت فراترکیب، در این پژوهش براساس فرآیند پیشنهادی داوسون<sup>1</sup> (2019) انجام شده است. این فرآیند، شامل بررسی و ارزیابی جزئیات موجود در مورد فرآیندهای نمونه‌گیری، جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها و انسجام پارادایم زیربنایی مطالعه است که شامل تناسب بین داده‌های جمع‌آوری‌شده و تحلیل و تفسیر انجام شده است (Dawson, 2019, pp.799). بدین منظور، از ابزار "برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>2</sup> (CASP)" استفاده شده است.



شکل ۲: فرآیند گزینش مقالات فراترکیب

**مرحله چهارم) استخراج اطلاعات مقاله:** این مرحله با استفاده از ابزار فیش فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (1401) که شامل بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم (زیرمolfه) و منبع است، به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش کیفی به روش فراترکیب استفاده شد (جدول 2).

<sup>1</sup> Dawson

<sup>2</sup> Critical Appraisal Skills Program (CASP)

جدول 2: نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

فیش شماره: 04 عنوان: خودتوسعه‌ای مدیران در زمینه رشد شغلی

| کدمنبع | متن                                                                                                                                                                                                                                                                | مفاهیم (زیرمولفه)                                                                                                  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06     | توسعه حرفه‌ای مدیران فرآیندی است که در آن مدیر با هدف ایجاد تغییر در دانش، ارزش‌ها، نگرش یا مهارت‌های خود درگیر فعالیت‌های یادگیری منظم و مستمر می‌شود.                                                                                                            | ایجاد تغییر در دانش، ارزش‌ها، نگرش یا مهارت‌های خود/ فعالیت یادگیری منظم و مستمر/ پیاده‌سازی یادگیری خودهدایت شده/ |
|        | پیاده‌سازی یادگیری خودهدایت شده به انگیزه بالا و همچنین مهارت‌های شناختی، رویکرد خلاقانه و میل به خودتوسعه‌ای نیاز دارد که برای همه افراد معمول نیست. در مفهوم اومانیزستی، یادگیری ساختار تجربه شخصی برای افراد با هدف از خودتوسعه‌ای و خودتحقیق <sup>1</sup> شخصی | انگیزه بالا/ مهارت‌های شناختی/ رویکرد خلاقانه/ میل به خودتوسعه‌ای/ میل به خودتحقیق شخصی                            |

منبع:

Arhipova, Olga & Kokina, Irena. (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 سه مرحله‌ای و با استفاده از تحلیل مضمون و توسط 2 نفر از نویسندگان پژوهش کدگذاری انجام شد. بدین منظور، ابتدا از طریق کدگذاری مرحله اول مفاهیم (مضامین اولیه) شناسایی شده و ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها توسط هر کدگذار به طور جداگانه در داده‌ها کشف گردیده‌اند. توافق بین کدگذاران، از طریق گفت‌وگو، زیرسوال بردن و شرح دقیق چگونگی کدگذاری و همچنین شفاف‌سازی معانی مفاهیم و کدهای استخراج شده توسط هر یک از طرفین، حاصل شد و در موارد اختلاف نظر شدید، نظرات و بازخوردهای یک متخصص در زمینه کدگذاری اعمال گردید. این فرآیند در هر سه مرحله کدگذاری، برای دستیابی به توافق انجام شد. از طریق کدگذاری مرحله دوم (مضامین ثانویه)، روابط بین مفاهیمی که در فرآیند کدگذاری مرحله اول ایجاد شده‌اند مورد واکاوی قرار گرفته و در نهایت با کدگذاری مرحله سوم (مضامین اصلی) یکپارچه سازی و پالایش مقولات شناسایی شده صورت گرفته است. به عبارتی، از طریق مطالعه پژوهش‌های برگزیده، مضامین اولیه مرتبط از مجموعه داده‌ها شناسایی شده، و با بررسی و کشف روابط بین مضامین هر مطالعه و تلفیق آن‌ها با مضامین استخراج شده از سایر مطالعات، مضمون اصلی حاصل شده‌است.

<sup>1</sup> self-realization

**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 تامین روایی توصیفی، اسناد علمی مرتبط با عنوان پژوهش به صورت جامع شناسایی و گردآوری شده و با بررسی عنوان، چکیده و محتوا، اسناد متمرکز بر موضوع پژوهش شناسایی شده و با دقت بالا کدگذاری شده‌اند. جهت تامین روایی تفسیری از نظرات و پیشنهادات خبرگان در مراحل پژوهش بهره گرفته شده است. لازم به ذکر است برای سنجش کیفیت بخش فراترکیب از ابزار "برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)" استفاده شد و امتیاز بدست آمده بالاتر از 40 (از 50 نمره) بود که نشان‌دهنده کیفیت بسیار خوب و قابل قبول است. به منظور سنجش پایایی کدهای استخراجی، 3 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 تالیف اثر می‌باشد، جهت کدگذاری ارائه گردید. یافته‌های حاصل از این کدگذاری در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3: نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

| کد منبع | تعداد کدهای به دست آمده توسط پژوهشگر | تعداد کدهای به دست آمده توسط کدگذار دوم | تعداد کدهای مورد توافق | تعداد کدهای عدم توافق |
|---------|--------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 05      | 97                                   | 93                                      | 86                     | 13                    |
| 08      | 13                                   | 11                                      | 10                     | 4                     |
| 15      | 32                                   | 27                                      | 25                     | 7                     |
| مجموع   | 144                                  | 131                                     | 121                    | 24                    |

فرمول محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار براساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{درصد توافق پایایی کدگذاران} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج کدگذاری در جدول 3، نشان می‌دهد مجموع تعداد کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش، 275 مورد است. تعداد کل توافقات بین کدها، 121 و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر 24 است. مقدار پایایی بین کدگذاران برای 3 مورد از منابع فراترکیب‌شده در این پژوهش، با استفاده از فرمول ذکرشده برابر 88 درصد حاصل شد که نشانگر پایایی مطلوب می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به محدودیت حجم مقاله یافته‌های کدگذاری باز به طور نمونه در 5 سند از تعداد 24 سند بررسی شده آورده شده است (جدول 4)، بر این اساس مدل کیفی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران رسم شده است (شکل 3).

جدول 4: کدگذاری باز یافته‌های پژوهش (به طور نمونه 5 سند)

| کد منبع | متن                                                                                                                                                                                                                                                         | کدهای اولیه                                                                                                                     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| م 03    | براساس یافته‌های پژوهش عواملی مانند خودکارآمدی، خودآگاهی، خودسازماندهی، خوش بینی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی، توانمندسازی، یادگیری خودراهبر، سرسختی <sup>1</sup> و انعطاف‌پذیری عواملی هستند که بخشی از افراد خودتوسعه‌دهنده هستند.                           | خودکارآمدی، خودآگاهی، خودسازماندهی، خوش بینی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی، توانمندسازی، یادگیری خودراهبر، سرسختی و انعطاف‌پذیری    |
| م 22    | یک خودمرشدگر، سفر پیشرفت به سمت خودآیدال، <sup>2</sup> را طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و بهبود می‌بخشد.                                                                                                                                                         | برنامه‌ریزی، خودبهبودی، خودمرشدگری، کمال‌گرایی                                                                                  |
| م 13    | براساس نتایج پژوهش رفتار خودتوسعه‌ای در قالب 10 مقوله کلیدی تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسازماندهی، توانمندسازی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش بینی دسته‌بندی گردیدند.                                                          | تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسازماندهی، توانمندسازی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش بینی |
| م 15    | فرآیند خودتوسعه‌ای که از خوداندیشی آغاز شده، وارد خودتاملی می‌شود و این دو خودشناسی را ممکن می‌کنند که دستاورد خودشناسی تبلور خودآگاهی است و خودآگاهی به شکل‌گیری و اطلاع از خودپنداره‌ای منجر می‌گردد که مبنای خودآغازگری و به فعلیت وارد شدن فرد می‌گردد. | خوداندیشی، خودتاملی، خودشناسی، خودآگاهی، خودپنداره، خودآغازگری، عمل کردن                                                        |
| م 05    | فرآیند خودتوسعه‌ای مدیریتی در دو مرحله قرار می‌گیرد: مرحله خودفهمی <sup>2</sup> : شناخت شکاف‌های عملیاتی مرحله خودتغییری: ایجاد تغییرات خودهدایتگرانه کلیه فرآیند به 3 مهارت مرتبط می‌شود: خودآگاهی، خودتاملی، خودتنظیمی                                    | خودفهمی، خودتغییری، خودهدایتگری، خودآگاهی، خودتاملی، خودتنظیمی                                                                  |

جدول 5: کدگذاری یافته‌های پژوهش

| ابعاد          | مضامین اصلی    | مضامین فرعی (مفاهیم)                                                                                           |
|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خودتوانمندسازی | خودتوانمندسازی | خودآگاهی (05/03/02/22/18/11/10/09/06/16/15/07/01)، خوداندیشی (23/21/19/17/13/01)، خودتأملی (15/08/19/06/05/01) |

<sup>1</sup> Resilience

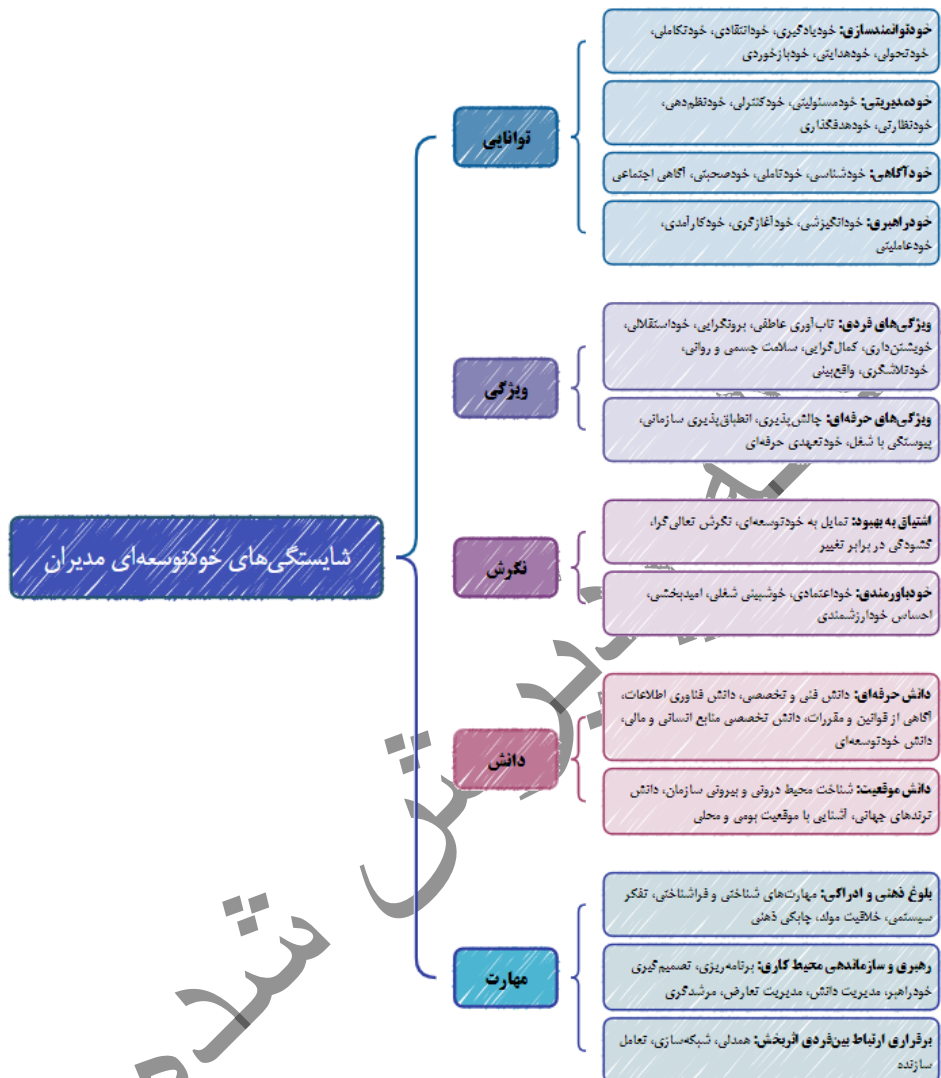
<sup>2</sup> Self-understanding

| ابعاد | مضامین اصلی                          | مضامین فرعی (مفاهیم)                                                                                                                                                                                                       |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                      | خودتکاملی (19/09/22/13/01/12/06)، خودتحوالی (20/18/15/05/22/15/8/05/06/01/19)، خودهدایتی (19/15/11/10/07/05/04) خودبازخوردی                                                                                                |
|       | خودمدیریتی                           | خودمسئولیتی (18/16/15/08/07/05)، خودکنترلی (16/20/10/05/15/13/09/08/07/01)، خودنظم‌دهی (16/10/20/15/08/05/02/01/13/07/06)، خودنظارتی (19/23/22/20/12/10/09/08/06/01/16/07/05)، خودهدفگذاری (23/22/21/19/16/14/13/09/06/05) |
|       | خودآگاهی                             | خودشناسی (22/20/17/16/15/14/13/12/09/08/07/06/05/02/01)، خودتاملی (19/12/11/06/04/10/01/22/20/15/07/05)، خودصحبتی (07/01)، آگاهی اجتماعی (15/07/05)                                                                        |
|       | خودراهبری                            | خودانگیزشی (22/14/10/16/15/09/08/07/06/01)، خودآغازگری (15/13/07/06/05/04)، خودکارآمدی (16/15/15/13/14/09/08)                                                                                                              |
| ویژگی | ویژگی‌های فردی                       | تاب‌آوری عاطفی (09/22/10/05/15/13/06)، برونگرایی (10/09)، خوداستقلالی (19/07/18/17/14/13/06)، خویشتنداری (10/04)، کمال‌گرایی (22/10/09/06)، سلامت جسمی و روانی (8/05/06)، خودتلاشگری (05/04)، واقع‌بینی (10/06)            |
|       | ویژگی‌های حرفه‌ای                    | چالش‌پذیری (22/10/06/18/09/05/04)، انطباق‌پذیری سازمانی (18/13/22/21/19/11/10/09/06/04)، پیوستگی با شغل (21/18/6)، خودتعهدی حرفه‌ای (15/08/07/22/13/06)                                                                    |
| تربیت | اشتیاق به بهبود                      | تمایل به خودتوسعه‌ای (21/08/05/23/19/18/06)، نگرش تعالی‌گرا (15/11/04/23/12/10/09/06)، گشودگی در برابر تغییر (10/04/13/09/05/09/06)                                                                                        |
|       | خودباورمندی                          | خوداعتمادی (23/09/02/22/15/13/10/08/06/05/04)، خوش‌بینی شغلی (06/21/13/09/05)، امیدبخشی (17/09/04)، احساس خودارزشمندی (15/12/08/05)                                                                                        |
| دانش  | دانش حرفه‌ای                         | دانش فنی و تخصصی (23/14/11/10/09/06/05/04)، دانش فناوری اطلاعات (13/11)، آگاهی از قوانین و مقررات (11/10)، دانش تخصصی منابع انسانی و مالی (8/05/06/10)، دانش خودتوسعه‌ای (06/05)                                           |
|       | دانش موقعیت                          | شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان (22/21/11/06)، دانش ترندهای جهانی (10)، آشنایی با موقعیت بومی و محلی (06)                                                                                                                 |
| ۹ -   | بلوغ ذهنی و مهارت شناختی و فراشناختی |                                                                                                                                                                                                                            |

| ابعاد | مضامین اصلی                        | مضامین فرعی (مفاهیم)                                                                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | ادراکی                             | (14/22/24/15/01/23/19/11/10/06/05/04)، تفکر<br>سیستمی (11/10/09/06)، خلاقیت مولد<br>(08/11/24/03)، چابکی ذهنی (18/14/11/10/09/06)                                                                         |
|       | رهبری و<br>سازماندهی محیط<br>کاری  | برنامه‌ریزی (22/17/19/14/11/09/06/05)، تصمیم‌گیری<br>خودراهبر (23/22/14/10/06)، مدیریت زمان<br>(22/19/14/06/04)، مدیریت دانش (18/17/11/05/19)،<br>مدیریت تعارض (19/10)، مرشدگری<br>(22/06/05/17/11/09/04) |
|       | برقراری ارتباط<br>بین فردی اثر بخش | همدلی (09/04)، شبکه‌سازی<br>(19/14/13/10/11/09/06/05/04)، تعامل سازنده<br>(22/19/17/14/13/10/09/05)                                                                                                       |

با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پژوهش‌های مرتبط 5 بعد، 13 مولفه و 58 مفهوم شناسایی شده است (جدول 5). ابعاد احصاء شده شامل توانایی، ویژگی، نگرش، دانش و مهارت می‌باشد. مولفه‌های ظهور یافته 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 سازماندهی محیط کاری، برقراری ارتباط بین فردی اثر بخش.

مقاله پژوهشی



شکل 3: مدل شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران

## نتیجه‌گیری

در سازمان‌های امروزی، نه تنها تغییر مداوم تبدیل به یک هنجار شده است، بلکه افزایش تقاضای مدیریت پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها رهبران را ملزم به تغییر خلاقانه ساختارها، استراتژی‌ها و فرهنگ‌های سازمانی گردانده و چالش‌های فراوانی برای آنها فراهم کرده 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 همکاران (1402) آرهیپوا و کوکینا (2022)، ابیلی و مزاری (1400)، ابیلی و همکاران (1399)، نسبیت (2011) و نسبیت (2009) همخوانی دارد.

یافته‌ها، حاکی از شناسایی پنج بعد کلیدی توانایی، ویژگی، نگرش، دانش و مهارت می‌باشد. پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نسبیت (2011) که نشان می‌دهند شایستگی خودتوسعه‌ای مدیران بر محور سه فرامهارت مدیریت واکنش‌ها به بازخورد خودآگاهی<sup>۱</sup>، تمرین خودتأملی و استفاده از فرآیند خودتنظیمی استوار می‌باشد، همخوانی دارد. حیطه اول، توانایی است که شامل مولفه‌های خودتوانمندسازی، خودمدیریتی، خودآگاهی و خودراهبری می‌باشد. مولفه خودتوانمندسازی شامل زیرمولفه‌های خودیادگیری، خودانتقادی، خودتکاملی، خودتحویلی، خودهدایتی، خودبازخوردی است. از مهمترین زیرمولفه‌های این طبقه، توانایی خودبازخوردی می‌باشد. کراملینک و آنسیل<sup>۲</sup> (2013) در پژوهش خود نتیجه گرفته‌اند که خودبازخوردی باعث افزایش سازگاری، یادگیری، خلاقیت و همچنین بهبود عملکرد می‌گردد. کرنز و همکاران<sup>۳</sup> (2022) 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 داده و به روز می‌کنند. این امر موجب می‌شود سازمان به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کند که در این فرآیند خودبازخوردی نقش مهمی ایفا می‌کند (Crans et al, 2022). مولفه خودمدیریتی از زیرمولفه‌های خودمسئولیتی، خودکنترلی، خودنظم‌دهی، خودنظارتی و خودهدفگذاری تشکیل شده است. نسبیت (2011) بر مدیریت واکنش‌ها و خودتنظیمی، ابیلی و مزاری (1400) بر خودنظم‌دهی، خودکنترلی و خودتصمیم‌گیری، ابیلی و همکاران (1399) بر خودکنترلی، خودثباتی، خوداتکایی، خودمسئولیتی و خودتنظیمی، ابیلی و مزاری (2018) بر یادگیری خودراهبر، خودنظم‌دهی، خودنظارتی و خودپاسخگویی تاکید کرده‌اند. خودمدیریتی به معنای برعهده گرفتن مسئولیت رفتار و بهزیستی<sup>۴</sup> خود به طور مستقل و بدون تأثیرات خارجی<sup>۵</sup> می‌باشد و موجب به حداکثر رساندن بهره‌وری افراد، عملکرد مطلوب در محیط کار و دستیابی

---

<sup>1</sup> self-awareness feedback

<sup>2</sup> Crommelinck & Anseel

<sup>3</sup> Crans et al

<sup>4</sup> Well-being

<sup>5</sup> external influences

اثر بخش به اهداف حرفه‌ای می‌گردد (Sajeevanie et al, 2020). یادگیرندگان خودراهربر کنترل فرآیند 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 برعهده می‌گیرند (Svein, 2020). خودارزیابی، محرکی برای بهبود مستمر و ابزاری برای شناخت نیازهای خودتوسعه‌ای در فرآیند خودراهربری یادگیری به شمار می‌رود (Hongzhen, 2013). خودشناسی، خودتاملی، خودصحتی و آگاهی اجتماعی زیرمولفه‌های خودآگاهی را تشکیل می‌دهند. ابیلی و مزاری (2018) بر خودشناسی، خوداندیشی و خودتاملی و نسبت (2013) بر درون‌بینی، خودمشاهده‌گری و خودفهمی تأکید کرده‌اند که با مولفه‌های احصا شده همخوانی دارد. خودآگاهی شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها است که می‌تواند از طریق تمرکز، ارزیابی و بازخورد ایجاد شود و باعث آگاهی فرد از وضعیت درونی خود (عواطف، شناخت‌ها، پاسخ‌های فیزیولوژیکی)، که رفتارهای آنها (باورها، ارزش‌ها و انگیزه‌ها) را هدایت می‌کند، گردد به گونه‌ای که فرد از چگونگی تأثیر<sup>۱</sup> و نفوذ<sup>۲</sup> آن‌ها بر دیگران اطلاع یابد (Carden, 2021). آغاز فرآیند خودتوسعه‌ای، خوداندیشی است؛ این فرآیند به ترتیب با خودتاملی، خودشناسی و خودآگاهی ادامه یافته و در نهایت به خودپنداره ختم می‌شود که محل شروع خودآغازگری می‌باشد (ابیلی و همکاران، 1399). با توجه به یافته‌ها، توجه به این نکته حائز اهمیت است که گلمن<sup>۳</sup> (1995) نیز خودآگاهی و آگاهی اجتماعی را به عنوان مولفه‌هایی از شایستگی‌های عاطفی برمی‌شمارد. آخرین مولفه احصاء شده در بعد توانایی، خودراهربری می‌باشد. براساس یافته‌ها، مدیران با شایستگی خودراهربری، با توانایی‌های خودآغازگری، خودآغازگری، خودکارآمدی و خودعاملیتی شناخته می‌شوند. خودراهربری اعتمادبه‌نفس را افزایش داده و موجب می‌شود افراد بر تعارضات درونی غلبه کنند (Asadullah et al, 2019). خودآغازگری، اولین زیرمولفه احصاء شده در مولفه خودراهربری، بیانگر یک تمایل درونی یا ذاتی انسان برای انجام یک کار و بهبود و افزایش مهارت‌ها یا توانایی‌های فرد از طریق تمرین یا شرکت در چالش‌ها است (Hannam & Narayan, 2015). سازانوا و همکاران<sup>۴</sup> (2022) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته‌اند که که میان خودآغازگری مدیران با کارایی آنها و همچنین پایداری و رقابت‌پذیری<sup>۵</sup> سازمان ارتباط وجود دارد.

<sup>1</sup> impacts

<sup>2</sup> influences

<sup>3</sup> Goleman

<sup>4</sup> Sazonova et al

<sup>5</sup> competitiveness

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

حیطه نگرش شامل دو مولفه اشتیاق حرفه‌ای و خودباورمندی می‌باشد. مولفه اشتیاق به بهبود از زیرمولفه‌های تمایل به خودتوسعه‌ای، نگرش تعالی‌گرا و گشودگی در برابر تغییر تشکیل شده است. خوداعتمادی، خوشبینی شغلی، امیدبخشی و احساس خودارزشمندی، زیرمولفه‌های احصا شده در مولفه خودباورمندی هستند. نسبیّت (2013) بر خوش‌بینی، رغبت به توسعه، تمایل به یادگیری و تمایل خودخواسته به تغییر و همچنین سایمونز (2017) بر فراتر رفتن از منطقه امن و اعتماد به نفس تاکید کرده‌اند که با زیرمولفه‌های احصاء شده همخوانی دارند.

حیطه دانش از دو مولفه دانش حرفه‌ای و دانش موقعیت تشکیل شده است. توسعه دانش موقعیت موجب بهبود توانایی فضاوت و تصمیم‌گیری مدیران در شرایط فشار و استرس می‌گردد (Batorski, 2012). یافته‌های پژوهش حاضر، با موضوعات<sup>1</sup> احصاء شده در مدل پژوهش نایب پور و صحت<sup>2</sup> (2023)، از قبیل دانش سازمانی، آگاهی از محیط صنعت و آگاهی از محیط خارجی، همخوانی دارد. زیرمولفه‌های احصاء شده برای مولفه دانش موقعیت، شامل شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان، دانش ترندهای جهانی و آشنایی با موقعیت بومی و محلی می‌باشد. براساس یافته‌ها، مدیران با دانش حرفه‌ای، دارای دانش فنی و تخصصی، دانش فناوری اطلاعات، دانش تخصصی منابع انسانی و مالی بوده و از قوانین و مقررات آگاهی دارند.

حیطه مهارت به سه مولفه بلوغ‌ذهنی و ادراکی، رهبری و سازماندهی محیط کاری و برقراری ارتباط بین فردی اثربخش، طبقه‌بندی شده است. بلوغ‌ذهنی و ادراکی به عنوان یک مهارت اساسی در مدیران شایسته، نیازمند مهارت شناختی و فراشناختی، تفکر سیستمی و خلاقیت مولد و چابکی‌ذهنی می‌باشد. برخی از مولفه‌های کشف شده با تعدادی از مولفه‌های شناسایی شده در پژوهش ممفورد و همکاران<sup>3</sup> (2017) همخوانی دارد. بلوغ‌ذهنی افراد در کیفیت خودتوسعه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (ابیلی و همکاران، 1399). مدیران با رهبری و سازماندهی محیط کاری، دارای مهارت‌های

<sup>1</sup> Themes

<sup>2</sup> Nayeypour & Sehat

<sup>3</sup> Mumford et al

برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری خودراهبر، مدیریت زمان، مدیریت دانش، مدیریت تعارض و مرشدگری می‌باشند. این مدیران، به دنبال فرصت‌های خودرشدی هستند، آگاهی خود را در این زمینه افزایش داده و فرآیند خودتوسعه‌ای را تقویت می‌کنند (Apple et al, 2021). براساس مطالعات میچینسان<sup>۱</sup> (2012) افراد با چابکی‌یادگیری بالا، ایده‌پردازی می‌کنند، برنامه‌های جدید ارائه می‌دهند و آماده پذیرش تغییرات هستند. در مدل ارائه شده در پژوهش اینگاسون و یونسدوتر<sup>۲</sup> (2017)، 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 (2017)، بر شبکه‌سازی، ایجاد جو مثبت، نفوذ، کار تیمی و ساختن روابط مبتنی بر اعتماد تاکید کرده است. همدلی، شبکه‌سازی و تعامل سازنده زیرمولفه‌های شناسایی شده برای این مولفه هستند. مهارت‌های ارتباط بین فردی، آن دسته از مهارت‌های کلامی و غیرکلامی است که از طریق آن افراد پیام خود را به طرف مقابل منتقل می‌کنند. سازمان‌ها برای همه مشاغلی که مستلزم برقراری ارتباط بین کارکنان در داخل سازمان و خارج از آن به منظور انجام وظایف خود هستند، به دنبال افرادی هستند که دارای مهارت‌های ارتباط بین فردی باشند (Ansari, 2021)؛ به خصوص، 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 می‌کند، اهمیت والایی دارد (Mylyanyk, 2022). براساس یافته‌های پژوهش بارباو و کافمن<sup>۳</sup> (2017)، 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).

## پیشنهادهات

براساس یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهادهات زیر ارائه می‌گردد:

- ❖ توجه به مولفه‌های 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 در راستای تقویت شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران.

<sup>1</sup> Mitchinson

<sup>2</sup> Ingason & Jónsdóttir

<sup>3</sup> Burbaugh & Kaufman

جدول 5: منابع فراترکیب‌شده

| کد منبع | منبع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | Khodayar Abili, Ebrahim Mazari, (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).                                                                                                                                      |
| 2       | Koh, J. B. K., & Wang, Q. (2012). Self-development. <i>Wiley Interdisciplinary Reviews. (WIREs): Cognitive Science</i> , 3:513–524.                                                                                                                                                                                                            |
| 3       | 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.                                                                                                        |
| 4       | 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.                                                                                                                    |
| 5       | Nesbit, Paul. (2013). Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent.                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6       | Arhipova, Olga & Kokina, Irena. (2022). MANAGERS' SELF-DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CAREER GROWTH. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. <i>Proceedings of the International Scientific Conference</i> . 1. 698-709.                                                                                                                               |
| 7       | 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).                                                                                                                                            |
| 8       | 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).                                                               |
| 9       | 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).                                                                                                                   |
| 10      | MESROBYAN, V. (2023). STUDY ON TEACHERS'PERSONAL QUALITIES, SELF-DEVELOPMENT SKILLS. <i>Main Issues Of Pedagogy And Psychology</i> , 10 (1), 47-54                                                                                                                                                                                             |
| 11      | Pourkarimi, Javad, Mazari, Ibrahim, Khabareh, Kobri, and Farzaneh, Samaneh. (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). |
| 12      | Verma, R., & Agarwal, R. P. (2016). Self-development through human                                                                                                                                                                                                                                                                             |

value education. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 4 (3), 5-8.

Momeni, Ahmad & Kaffashpoor, Azar & Malekzadeh, Gholamreza & Khorakian, Alireza. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*. 13. 578. (in Persian). 13

Sarshar, Nima, Mokhtari Baikalai, Mehran, and Kyakchuri, Dawood. (1400). Development of human resources by designing a self-development behavior model. *Supervision and Inspection*, 15(55), 47-70. (in Persian) 14

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

Abili, K., & Mazari, E. (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

Vithayaporn, Sanhakot & Yong, Siew Siew & Chai, Elena. (2021). The Integration of Self-directed Learning and Employee Competency in the 21st Century. *Asian Journal of Business Research*. 11. 17

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

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

Nesbit, P. L. (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

Morris, T. H. (2019). Self-directed learning: A fundamental competence in a rapidly changing world. *International Review of Education*, 65 (4), 633-653 21

Apple, Daniel & Leise, Cy & Ellis, Wade & Beyerlein, Steven & Leasure, David & Batchelor, Grady & Burke, Kathleen & Woodbridge, Cynthia & El-Sayed, Mohamed & Ulbrich, Ingrid & Duncan, Wendy & Utschig, Tris & Donald, Aurelia. (2021). Self-Growth Capability Components and Their Impact on Growth. *International Journal of Process Education*. 12. 65-85. 22

Roberts, M. K., Brunner, J., & Jason, M. (2012). Leader Identity, individual differences, and leader self-development. *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, 1, 1-34. 23

Zobisch, P., Platine, D., & Swanson, A. (2015, April). The theory of 24

multiple intelligences and critical thinking. *GLOKALde*, 1, 2.

## منابع

1. ابیلی، خدایار، پورکریمی، جواد، و مزاری، ابراهیم. (1399). ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی. *مطالعات رفتار سازمانی*، 9(2) (پیاپی 34)، 1-27.
2. ابیلی، خدایار، مزاری، ابراهیم. (1400). مدل خودتوسعه‌ای عصب-شناختی رهبران: با تأکید بر رهبران دانشگاهی. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*. ۱۰ (۲): ۷۹-۱۰۸.
3. ابیلی، خدایار، مزاری، ابراهیم. (1397). فرایند روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (یک مطالعه فراترکیب). *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی*، 9(3)، 15-34.
4. ابیلی، خدایار، مزاری، ابراهیم. (1400). ارائه الگوی هیوتاگوژیک خودتوسعه‌ای در بستر الکترونیک (الگویی برای رهبری یادگیری). *دانشنامه تحول دیجیتال*، 2(1)، 1-17.
5. پورکریمی، جواد، مزاری، ابراهیم، خباره، کبری، و فرزانه، سمانه. (1395). رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهری). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، 7(1) (پیاپی 25)، 63-86.
6. سرشار، نیما، مختاری، بایع کلایی، مهران، و کیاکچوری، داوود. (1400). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای. *نظارت و بازرسی*، 15(55)، 47-70.
7. صحرایی بیرانوند، مهدی؛ شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت؛ خیاطیان یزدی، محمدصادق. (1400). ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتز پژوهی پژوهش‌ها. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، 28(8)، 137-167.
8. صحرایی بیرانوند، مهدی؛ شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت؛ خیاطیان یزدی، محمدصادق؛ پیری نرگسه، راحله. (1402). شناسایی الگوی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در سازمان‌ها. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، 14(55)، 161-189.
9. گودرزی، محمد علی، رباطی، فرازانه و مزاری، ابراهیم. (1402). شناسایی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه‌ها و رابطه آن با چابکی یادگیری (مورد: دانشگاه تهران). *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی*، 14(2)، 83-105.
10. مومنی، احمد، کفاش‌پور، آذر، ملک‌زاده، غلامرضا، خوراکیان، علیرضا. (1399). طراحی چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱ (۴۳): ۵۴-۲۵.
11. هاشمیان، سیدمحمدحسین؛ رحمتی، محمدحسین؛ حمیدی‌زاده، علی؛ مرادی، پرستو. (1398). استخراج الگویی جامع برای ارزیابی عملکرد پاسخگویی دولت با روش فراترکیب. *سیاستگذاری عمومی*، 5(4)، 241-260.

## References:

12. 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]
13. 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].
  14. Abili, K., & Mazari, E. (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].
  15. 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].
  16. Apple, Daniel & Leise, Cy & Ellis, Wade & Beyerlein, Steven & Leasure, David & Batchelor, Grady & Burke, Kathleen & Woodbridge, Cynthia & El-Sayed, Mohamed & Ulbrich, Ingrid & Duncan, Wendy & Utschig, Tris & Donald, Aurelia. (2021). Self-Growth Capability Components and Their Impact on Growth. *International Journal of Process Education*, 12. 65-85 [22]
  17. Arhipova, Olga & Kokina, Irena. (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]
  18. Asadullah, A B M & Juhdi, Nurita & Hossain, Iqbal. (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.
  19. 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).
  20. Canning, Roy (1984). Management Self-development. *Journal of European Industrial Training*, 8 (1), 8–11.
  21. 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*

22. Cegliński, Paweł. (2017). the Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*. Vol. 7. 57-70.
23. 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].
24. 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.
25. Crommelinck M, Anseel F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Med Educ*. 47(3):232-41.
26. Danaee Fard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2004). *Methodology of qualitative research in management: Comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publishing. (in Persian).
27. Dawson, A.J. (2019). Meta-synthesis of Qualitative Research. In: Liamputtong, P. (eds) *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Springer, Singapore.
28. 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
29. Diaz-Rico, Lynne T. (2018). *A course for teaching English learners*. 2nd Edition. Boston, MA: Pearson.
30. Eigenstuhler, Dyeniffer & Magro, Cristian & Mazzioni, Sady. (2023). Managerial Ability and Accounting-Tax Compliance: Cross-Country Study. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. 22.
31. Elena, V., Lopanova, Natalia, Savina. (2022). Features of self-organization of pedagogical university students. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*.
32. Frendy, Wibowo, Heru, Kurnianto, Tjahjono. (2023). Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*.
33. 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].
34. Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*, 27 (2), 214–224.
  35. Hashemian, S. M. H., Rahmati, M. H., Hamidizadeh, 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.
  36. Herbert Walker, Dayna & Reichard, Rebecca. (2020). On Purpose: Leader Self-Development and the Meaning of Purposeful Engagement. *Journal of Leadership Studies*.
  37. Hongzhen, L. (2013). Research on the Benefits of Self-assessment for Business Excellence. In 2012 *First National Conference for Engineering Sciences* (FNCES 2012).
  38. Ingason, H. Þ., & Jónsdóttir, E. R. (2017). The house of competence of the quality manager. *Cogent business & management*, 4 (1), 1345050
  39. 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.
  40. Jiang, Xueting & Xu, Sen & Houghton, Jeffery & Kulich, Steve. (2020). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders?. *Business Horizons*. 64.
  41. Juan, Xie, Juan, Xie, Qing, Ke, Ying, Cheng, Nancy, Everhart. (2020). Meta-synthesis in Library & Information Science Research. *The Journal of Academic Librarianship*,
  42. Karp, Tom. (2012). Developing oneself as a leader. *The Journal of Management Development*.
  43. Khanifar, H., & Muslimi, N. (2022). Principles and basics of qualitative research methods. Vol. 1. Tehran: Negha Danesh. (In Persian)
  44. 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.
  45. Koh, Jessie & Wang, Qi. (2012). Self-development. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*. [02]
  46. Kruiyen, P., & Breaugh, J. (2022). "29: Competence Management and Development". In Elgar Encyclopedia of Public Management.

Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. Retrieved Nov 5, 2023,

47. Lasanthika Sajeevanie, Thuduwege. (2020). IMPORTANCE OF SELF-MANAGEMENT AND FUTURE RESEARCH THOUGHTS: A CRITICAL REVIEW PERSPECTIVE. 8. 4122-4127
48. 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].
49. Lockwood C, Porritt K, Munn Z, Rittenmeyer L, Salmond S, Bjerrum M, Loveday H, Carrier J, Stannard D. Chapter 2: Systematic reviews of qualitative evidence. Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIManual for Evidence Synthesis*. JBI; 2020.
50. Loeng, Svein. (2020). Self-Directed Learning: A Core Concept in Adult Education. *Education Research International*. 1-12.
51. London, Manuel & Sessa, Valerie & Shelley, Loren. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10. 10
52. Mazari, Ebrahim & Abili, Khodayar & Pourkarimi, Javad & 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)
53. MESROBYAN, V. (2023). STUDY ON TEACHERS' PERSONAL QUALITIES, SELF- DEVELOPMENT SKILLS. *Main Issues of Pedagogy and Psychology*, 10 (1), 47-54 [10].
54. 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.
55. Mohamad Amin, Intan Afida. (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.
56. Momeni, Ahmad & Kaffashpoor, Azar & Malekzadeh, Gholamreza & Khorakian, Alireza. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of*

- Procurement Management*. (In Persian). 13. 578. [13].
57. Morris, T. H. (2019). Self-directed learning: A fundamental competence in a rapidly changing world. *International Review of Education*, 65 (4), 633-653 [21].
  58. 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.
  59. Mylyanyk, R. (2022). Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies. *Business Inform*, 7 (534):203-210.
  60. Natalia, Tyukhtenko, Olga, Garafonova. (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*.
  61. Nayeypour, H. and Sehat, 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.
  62. 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*.
  63. 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
  64. Nesbit, P. L. (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].
  65. Nesbit, P. L. (2013). Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In *Australian master human resource guide* (pp. 535-552) [05].
  66. 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.
  67. Novita, D., & Husna, N. (2020). COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE COMPANY. *TECHNOBIZ: International Journal of*

*Business.*

68. P.T. Vijaya Rajakumar, R. Yasodha. Employee Competency and Understanding Capability in Gear Manufacturing Companies in Coimbatore, Tamil Nadu. *Asian Journal of Management*. 2023; 14 (2):113-7.
69. Passarelli, Angela & Kolb, David. (2012). *the Learning Way: Learning from Experience as the Path to Lifelong Learning and Development*. The Oxford Handbook of Lifelong Learning
70. 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.
71. Roberts, Stanley Halpin, and Jason M. Brunner (2012). *Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences [23].
72. Robescu, Diana & Fatol, Dana & Pascu, Dan. (2020). A study on leadership competencies.
73. 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).
74. Sahraei beiranvand, M; Shams Morkani, 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).
75. Sally, Thorne. (2022). Qualitative meta-synthesis. 32(1):15-18.
76. 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.
77. Simmons, M. J. (2017). *Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity*. Kansas State University [04].
78. Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
79. Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 nd

- Ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
80. T.Yu., Sazonova., Valeriia, Boghdanova., Olgha, Proskura. (2022). the role of self-motivation in a manager's professional activity.
  81. 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].
  82. 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).
  83. 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]
  84. 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
  85. Vithayaporn, Sanhakot & Yong, Siew Siew & Chai, Elena. (2021). the Integration of Self-directed Learning and Employee Competency in the 21st Century. *Asian Journal of Business Research*. [17].
  86. 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]
  87. Zobisch, P., Platine, D., & Swanson, A. (2015, April). The theory of multiple intelligences and critical thinking. *GLOKALde*, 1, 2. [24].