



Identifying the pattern of antecedents and results of leadership self-development in organizations

Mehdi Sahraei Beiranvand *, PhD Graduated, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Gholemreza Shams Morkani, Associate Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Abasalt Khorasani, Associate Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Mohammad Sadegh Khayatian Yazdi, Assistant Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Raheleh Piri Nargeseh, MA Graduated, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran

Received Date: 29.05.2022

Accepted Date: 10.09.2022

Abstract

Introduction: This research is aimed at identifying the pattern of antecedents and results of leadership self-development in organizations. Most organizations believe that a well-trained workforce is the key to success. Over the past century, training and development has evolved under the influence of changes in the nature of work, and professionals have made increasing demands on their ability to deal with uncertainty, adapt quickly to new information, and solve increasingly complex problems. The future requires a culture of continuous learning. 21st century learners must learn intrapersonal skills such as learning strategies to be able to determine and direct their own learning content. Formal learning programs are not only costly but also time-consuming, while informal learning programs reduce costs and save time. Also, it seems that employees who voluntarily participate in training activities have more learning than mandatory trainings, as a result, the focus on self-development as an alternative to formal trainings is increasing. Leaders as the tip of the arrow in the advancement of organizations must be able to quickly adapt to the rapid changes that occur in the demands of customers and the global economy. One of the approaches that today has many fans among various organizations and researches for the development of leadership capacity is leadership self-development.

Methodology: In the present research, the method of Meta-synthesis has been used. Therefore, the research approach is qualitative and its method is Meta-synthesis research. In this research, it was done through its various stages, namely setting the research question, systematic study of literature, selection of suitable researches, extracting information from researches, analysis and combination of findings, quality control of findings and presentation of findings. In this research, the statistical population of the research includes researches and studies conducted in the period of 1970 to 2021 in the field of leadership self-development with the keywords self-development / self-directed learning / leadership development / leadership self-improvement / leadership self-help / distance learning / self-leadership development / Self-directed development / Self-directed leadership in databases

Jstore; EBSCOhost; sage; Wiley; Springer; Emerald; PubMed; ERIC; Semantic Scholar & Google Scholar) were collected and a total of 2995 studies were selected and analyzed. Among the examined studies, after several stages of screening, 131 study units were selected and examined based on the review of the title, abstract and content of the research respectively. In conducting this screening, CASP helped a lot to check the quality of researches. . Related sources were coded by open, central and selective three-step coding. In order to check the quality of coding, reliability, verifiability and reliability were used for the findings, and Cohen's kappa coefficient for agreement between evaluators was obtained as 0.72.

Results and Discussion: The identified antecedents for leadership self-development were classified into three categories: 1. Individual factors (including 19 components), 2. Organizational factors (including 5 components) and 3. Environmental factors (including 2 components). Also, the results and consequences identified for leadership self-development include two categories: 1. Individual results (including 8 components) and 2. Organizational results (including 7 components).

Conclusion: Despite the studies that have been conducted in the field of leadership self-development, there is still no comprehensive model of the antecedents that are required for the implementation of leadership self-development and the results obtained from this implementation. For this reason, it was decided to review and combine past studies in a systematic review and provide a model that is more comprehensive and complete than the models presented for the antecedents and results of leadership self-development. By knowing the results obtained from this research, various organizations can get acquainted with the factors that are needed for leadership self-development in addition to recognizing the benefits of leadership self-development; When recruiting and promoting leaders, organizations can consider the individual factors required for leadership self-development as one of the criteria for recruitment and promotion, and the environmental and organizational factors required for leadership self-development in order to achieve results. They provided leadership self-development for the individual and the organization.

Keywords: Self-development, Leadership, Environmental factors, Organizational factors, Individual factors.

شناسایی الگوی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در سازمان‌ها

مه‌دی صحرائی بیرانوند*، دانش‌آموخته دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

غلامرضا شمس مورکائی، دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

اباصلت خراسانی، دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

محمدصادق خیاطیان یزدی، استادیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

راحله پیری نرگسه، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی الگوی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در سازمان‌ها صورت گرفته است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فراترکیب بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۱ در حوزه خودتوسعه‌ای رهبری به تعداد ۲۹۹۵ بود که پس از مراحل مختلف حذف و کاهش، تعداد نمونه ۱۳۱ پژوهش انتخاب شد. منابع مرتبط به وسیله کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. به منظور بررسی کیفیت کدگذاری، از قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری برای یافته‌ها استفاده شده و ضریب کاپای کوهن برای توافق بین ارزیابان عدد ۰/۷۲ به دست آمده است. طبق یافته‌های این پژوهش پیشایندهای شناسایی شده برای خودتوسعه‌ای رهبری در سه دسته (۱) عوامل فردی (شامل ۱۹ مقوله) (۲) عوامل سازمانی (شامل ۵ مقوله) و (۳) عوامل محیطی (شامل ۲ مقوله) دسته‌بندی شدند. همچنین نتایج و پیامدهای شناسایی شده برای خودتوسعه‌ای رهبری شامل دو دسته (۱) نتایج فردی (شامل ۸ مقوله) و (۲) نتایج سازمانی (شامل ۷ مقوله) می‌شوند. سازمان‌های گوناگون می‌توانند با آگاهی از نتایج به دست آمده از این پژوهش علاوه بر شناخت مزایای خودتوسعه‌ای رهبری با عواملی که برای خودتوسعه‌ای رهبری مورد نیاز است، آشنا گردند؛ سازمان‌ها می‌توانند در هنگام جذب و ارتقاء رهبران عوامل فردی مورد نیاز برای خودتوسعه‌ای رهبری را یکی از ملاک‌های جذب و ارتقاء در نظر بگیرند و عوامل محیطی و سازمانی مورد نیاز برای خودتوسعه‌ای رهبری را به منظور دستیابی به نتایج خودتوسعه‌ای رهبری برای فرد و سازمان فراهم آورند.

کلیدواژه‌ها: خودتوسعه‌ای، رهبری، عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی.

۱. مقدمه

اکثر سازمان‌ها معتقدند که نیروی کاری که به‌خوبی آموزش دیده عامل مهم موفقیت است [۸۱]. در طول قرن گذشته آموزش و توسعه تحت تأثیر تغییراتی که در ماهیت کار اتفاق افتاده متحول شده است [۲۳] و کارمندان حرفه‌ای تقاضاهای فزاینده‌ای در مورد توانایی خود برای روبرویی با عدم قطعیت، انطباق سریع با اطلاعات جدید و حل مشکلات فزاینده پیچیده دارند، به همین دلیل آینده نیازمند فرهنگ یادگیری مستمر است [۲۹، ۱۷۷]. این تغییرات باعث شده است که توسعه و آموزش کارکنان دیدگاهی یادگیرنده‌محور داشته باشد و کارکنان رفتار خودتنظیم‌کننده‌ای را برای انطباق با این تغییرات از خود نشان دهند [۱۰۰]. یادگیرندگان قرن ۲۱ باید مهارت‌های درون‌فردی مانند استراتژی‌های یادگیری را فراگیرند تا بتوانند محتوای یادگیری خودشان را تعیین و هدایت کنند [۱۴۱]. منطق این نوع از یادگیری در محیط کار این است که در توسعه منابع انسانی امروزه بیشتر آموزش‌ها خارج از شکل رسمی صورت می‌گیرد [۲۷] و یادگیرنده کنترل می‌کند [۱۲۱] و یادگیری عمیق و مستمر با توسعه ویژگی‌های درونی فراگیران و ایجاد شرایط محیطی مناسب برای وقوع یادگیری انجام می‌شود [۴۲].

برنامه‌های یادگیری رسمی نه‌تنها پرهزینه هستند بلکه زمان‌بر نیز می‌باشند، درحالی‌که برنامه‌های یادگیری غیررسمی هزینه را کاهش می‌دهند و در وقت صرفه‌جویی می‌کنند [۴۱]. کارکنانی که به‌صورت داوطلبانه در فعالیت‌های آموزشی شرکت می‌کنند، نسبت به آموزش‌های اجباری یادگیری بیشتری دارند [۴۶]، در نتیجه تمرکز بر خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک جایگزین برای آموزش‌های رسمی در حال افزایش است [۴۷]. در واقع اگر خودتوسعه‌ای در محل کار تسهیل شود، سازمان نه‌تنها سرمایه انسانی خود را قوی‌تر می‌کند بلکه هزینه‌های توسعه کارکنان کاهش می‌یابد [۳۹] و آن می‌تواند منجر به حفظ کارکنان شود [۱۷۲] و می‌توان گفت که سازمان‌های امروزی و کارکنان برای موفقیت نیاز مبرم به خودتوسعه‌ای دارند [۱۶۶].

از سویی رهبری، مهم‌ترین عامل در موفقیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود [۲۲]. رهبری امری است که می‌تواند یاد گرفته شود [۹۷]، اما بسیاری از سازمان‌ها از نتیجه سرمایه‌گذاری در توسعه رهبری ابراز ناامیدی می‌کنند [۲۶؛ ۱۶؛ ۲۲]. در واقع سازمان‌ها نتیجه خواسته شده را از برنامه‌های توسعه رهبری به دست نمی‌آورند و این نشان می‌دهد که چیزی از قلم افتاده یا اشتباه است [۲۲]. رهبران، نوک پیکان در پیشروی سازمان‌ها باید بتوانند به سرعت خود را با تغییرات سریعی که در تقاضاهای مشتریان و اقتصاد جهانی رخ می‌دهد، وفق دهند [۸۴]. یکی از رویکردهایی که امروز طرفداران بسیاری در میان سازمان‌ها و پژوهش‌های گوناگون برای توسعه ظرفیت رهبری دارد، خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۳۴]. خودتوسعه‌ای رهبری، راهبرد مقرون به صرفه و عملی برای توسعه مهارت‌های رهبری در سازمان‌ها است [۱۵۳]. مطالعه در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که خودتوسعه‌ای اصلی‌ترین منبع در شکل‌گیری مهارت‌های رهبری است [۴۹]. مطالعات اندک و پراکنده‌ای در زمینه‌ی خودتوسعه‌ای منابع انسانی وجود دارد که به بررسی تأثیر عوامل محدودی در این زمینه پرداخته‌اند [۱۰۶؛ ۳۰؛ ۱۲۴]. در نتیجه این رویکرد نیازمند مطالعات بیشتری است. خودتوسعه‌ای برای اینکه به‌واقع به سازمان‌ها و افراد ارزش افزوده دهد باید به نتایج سازمانی مربوط شود، بدین معنی که باید پیامد مثبتی برای سازمان داشته باشد تا بتوان از آن حمایت کرد. برخی از مطالعات نشان داده که خودتوسعه‌ای رهبری باعث افزایش عملکرد کاری، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود [۱۶۶]. همچنین، خودتوسعه‌ای رهبری نیازمند وجود پیشایندها و زمینه‌هایی است تا به‌درستی تحقق یابد. پژوهش‌های خیلی کمی به بررسی پیشایندهای مشارکت رهبر در خودتوسعه‌ای پرداخته‌اند [۱۳۳]. از این‌رو شناسایی پیشایندها و پیامدهای خودتوسعه‌ای مسئله‌ای است که نیاز به بررسی آن احساس می‌شود.

بنابراین، خودتوسعه‌ای رهبری نوعی از توسعه رهبری است که به دلیل ماهیت آن طرفداران زیادی در میان سازمان‌ها و رهبران سازمانی پیدا کرده است [۱۵۱؛ ۲۴؛ ۱]. مطالعات گوناگونی در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری انجام شده است، اما مطالعه‌ای که با جمع‌بندی مبانی نظری و تجربی توانسته باشد الگویی منظم، قابل درک و جامع از

پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری را ارائه نماید یافت نشد، لذا این پژوهش با روش فراترکیب و از طریق مراحل گوناگون آن یعنی تنظیم پرسش پژوهش، مطالعه نظام‌مند پیشینه، انتخاب پژوهش‌های مناسب، استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت یافته‌ها و ارائه یافته‌ها انجام شد و به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

مفهوم خودتوسعه‌ای رهبری. خودتوسعه‌ای رهبری ریشه در رشته‌های مطالعاتی زیادی از جمله آموزش بزرگسالان، مطالعات مدیریتی و رهبری و توسعه منابع انسانی دارد [۲۷]. خودتوسعه‌ای در واقع احترام به استقلال افراد است [۳۸]. خودتوسعه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر مسئولیت اصلی رشد خود را به‌وسیله تعیین دانش و مهارت‌های که نیاز دارد و شناسایی تجربیات یادگیری که بهترین راه را برای توسعه فراهم می‌کنند، بر عهده بگیرد [۱۲۵]. خودتوسعه‌ای می‌تواند شکل‌های مختلفی از جمله آموزش برای ارتقاء مهارت‌های فنی یا رفتاری، یا گسترش دانش سازمانی یا صنعتی داشته باشد [۳۳]. همچنین، خودتوسعه‌ای رهبر به وی اجازه می‌دهد در توسعه یک یا چند حوزه که نیاز دارد، درگیر شود. از خودتوسعه‌ای تعاریف گوناگونی به‌عمل آمده است که در ادامه تعدادی از مهم‌ترین آن‌ها ذکر می‌شود. در تعریفی خودتوسعه‌ای فرآیند مداوم رشد و یادگیری است [۱۸]. در تعریفی دیگر خودتوسعه‌ای نوعی از توسعه کارکنان است که در آن فرد تعیین می‌کند که چرا، چه زمانی، کجا و چگونه یادگیری و توسعه اتفاق بیفتد [۱۳۷]. در یکی از کامل‌ترین تعاریف در خصوص خودتوسعه‌ای رهبری خودتوسعه‌ای اقدامی است که به‌وسیله‌ی یک رهبر برای به‌عهده گرفتن مسئولیت اصلی رشد خود با تعیین کردن دانش، مهارت‌ها و نیازها و شناسایی و پیگیری تجارب یادگیری که بهترین راه توسعه در آن حوزه را ایجاد می‌کند، فراهم می‌شود [۱۲۲].

یکی از نکات کلیدی در تعریف خودتوسعه‌ای رهبر این است که مسئولیت آغاز و ادامه‌ی فعالیت‌ها تنها بر عهده‌ی خود فرد است [۵۸] و به‌صورت داوطلبانه و عمدی انجام می‌شود. بنابراین هر فعالیتی که به‌وسیله‌ی سازمان، سرپرست رهبر و هر چیزی بیرون از وجود خود رهبر خواسته شود، خارج از تعریف خودتوسعه‌ای رهبر است و داوطلبانه و عمدی بودن شاخصه مهم خودتوسعه‌ای است. نکته‌ی کلیدی دوم در تعریف خودتوسعه‌ای رهبر این است که فعالیت‌های توسعه‌ای باید برای افزایش ظرفیت رهبری رهبران طراحی شوند و این امر زمانی که رهبر ابتکار عمل برای شروع و نگاه‌داشتن ظرفیت و فعالیت را داشته باشد اتفاق می‌افتد، فعالیت در اینجا به معنای افزایش ظرفیت رهبری رهبران است [۳۳؛ ۱۲۵].

الگوهای خودتوسعه‌ای. در مورد خودتوسعه‌ای تاکنون الگوهای گوناگونی ارائه شده است که در ادامه این الگوها آورده می‌شوند. لذا الگوی یکسانی برای درک خود توسعه‌ای وجود ندارد. به‌طور مثال، مدل‌های غربی در زمینه خود توسعه‌ای رهبری در سطوح مختلف مدیریت لزوماً متناسب با نیازهای مدیران کشورهای در حال توسعه که خودتوسعه‌ای را هدف خود قرار داده‌اند، نیست و فرآیند خود توسعه‌ای را بهتر است با توجه به محیطی خاص و عوامل زمینه‌ای مؤثر در آن بررسی کرد [۱۳۹]. در الگویی که اخیراً برای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان ارائه شده است، پیشایندها و پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی معرفی شده‌اند. همچنین در این الگو رفتارهای خودتوسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدی تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسامانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش‌بینی دسته‌بندی گردیده‌اند [۱۱۴]. در الگوی دیگری برای خودتوسعه‌ای منابع انسانی، عوامل فردی نظیر سن، سطح تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی و انگیزش شغلی، بر تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای منابع انسانی اثر می‌گذارند و عوامل سازمانی (مانند حمایت سازمانی) شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۶۲].

رن و ژو^۱ در سال ۲۰۱۷ الگویی را برای خودتوسعه‌ای رهبر ارائه می‌دهند که در این الگو عوامل فردی شامل (هویت رهبر، درگیری شغلی) و زمینه‌ای شامل (نگرش سازمان به خودتوسعه‌ای، نگرش سازمان به اشتراک‌گذاری) از طریق سازوکارهای خودنظم‌دهی شامل (خودارزیابی و ارزیابی مسئولیت) منجر به خودتوسعه‌ای می‌شوند [۱۳۸]. کی-رابرتز^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۲، الگوی خودتوسعه‌ای را ارائه کرده‌اند که در آن عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای رهبر از جمله: (۱) هویت رهبر (۲) خودکارآمدی رهبر (۳) انگیزش به هدایت کردن و (۴) هدف‌گرایی یادگیری، مورد تأکید قرار گرفته است. انگیزش به هدایت کردن به‌عنوان عامل ارتباطی بین هویت و رفتار خودتوسعه‌ای و همچنین خودکارآمدی و رفتار خودتوسعه‌ای با عاملی بیان شده است که نقش میانجی‌گری روابط بین انگیزش به هدایت کردن و رفتار خودتوسعه‌ای رهبر را دارد [۸۷]. الگوی خودتوسعه‌ای ریچارد و جانسون^۳ در سال ۲۰۱۱، عوامل مؤثر بر رفتار خودتوسعه‌ای فرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تشریح نموده است. از دید آنان در فرایند خودتوسعه‌ای، فرد بستر پذیرش نیازهای شغلی و سازمانی را در خود توسعه می‌دهد تا بتواند به‌طور مؤثرتر و مطلوب‌تری به نیازهای شغلی و سازمانی پاسخ دهد [۱۳۴]. در الگوی خودتوسعه‌ای پاتر^۴ در سال ۲۰۱۰ دو عامل ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی، سبب مشارکت افراد در خودتوسعه‌ای می‌گردند [۱۳۲]. ویژگی‌های فردی شامل کارآمدی توسعه‌ای به معنی باور به خود برای توسعه مداوم دانش و مهارت‌ها [۱۰۵]، سازش‌پذیری (انطباق‌یادگیری) به معنای توانایی، مهارت و تمایل یا انگیزش فردی برای تغییر یا تناسب با ویژگی‌های مختلف وظایف، جامعه و محیط [۱۲۸] و تمایل به خودتوسعه‌ای [۳۲] است. ویژگی‌ها و عوامل سازمانی شامل حمایت‌ها و موانع سازمانی می‌شود؛ به عبارتی هنگامی که افراد باور دارند که سازمان از تلاش‌هایشان حمایت می‌کند [۱۷۰] یا موانعی برای تلاش‌هایشان وجود دارد.

در الگوی خودتوسعه‌ای بویس، زاکارو و ویسکارور^۵ در سال ۲۰۰۵، عوامل مؤثر بر عملکرد خودتوسعه‌ای رهبران ارائه شده است و شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی است. ویژگی‌های فردی به نگرش‌ها، شخصیت، علایق یا توانایی‌هایی اشاره دارد که بر شناخت، احساسات و یا رفتار تأثیرگذار است و در این الگو یازده ویژگی مدنظر بوده است؛ این عوامل فردی در پنج دسته‌بندی سامان‌یافته است که شامل: کارگرایی، موفقیت‌گرایی مبتنی بر تلاش، تسلط‌گرایی، گرایش به رشد شغلی و توانایی شناختی هستند [۳۲]. در الگوی خودتوسعه‌ای ایکس یو^۶ در سال ۲۰۰۷ ابعادی از جمله خودکارآمدی برای خودتوسعه‌ای که تعیین‌کننده تلاش فرد برای مواجهه با موانع است

^۱ Ren; Zhu^۴ Putter^۲ Key-Roberts^۵ Boyce; Zaccaro; Wisecarver^۳ Reichard; Johnson^۶ Xu

[۱۷۸]، بازبودن برای تجارب، حساسیت به زیبایی، تفکر مستقل، انعطاف به ایده جدید، تجربیات و دیدگاه‌های چشم‌انداز بر زمان آینده، چارچوب شناختی برای شکل دادن انتظارات، افراد و احتمالات سناریوها [۱۷۵]؛ مشارکت شغلی و انگیزش مسیر پیشرفت و همچنین عوامل زمینه‌ای مانند فشارهای اجتماعی، حمایت سرپرستان، حمایت‌های غیر کاری عوامل تعیین‌کننده خودتوسعه‌ای هستند [۱۷۸].

پیشینه پژوهش

جیانگ^۱ و همکاران در سال ۲۰۲۱ در پژوهشی بررسی کردند که چرا افراد خود را به‌عنوان رهبر توسعه می‌دهند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که ادراکات فردی از رهبری تأثیر زیادی بر فرآیندهای خودتوسعه‌ای رهبری دارد. با استفاده از بینش‌های به‌دست‌آمده از رویکرد استقرایی، پژوهشگران یک مدل خودتوسعه‌ای رهبر چهار عاملی را پیشنهاد کردند که استراتژی‌ها و نسخه‌های مفید توسعه‌ای را برای افراد فعال در کسب‌وکار و سازمان‌های آن‌ها فراهم می‌کند [۸۰]. ضیا، نوید، بشیر و شمسی^۲ در سال ۲۰۲۰، مطالعه‌ای باهدف بررسی تأثیر عوامل فردی و موقعیتی بر خودتوسعه‌ای انجام دادند. داده‌ها از ۲۸۰ مدیر میانی بخش بانکی جمع‌آوری شده است. مطالعه نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری میان عوامل فردی (جهت‌یابی هدف یادگیری و شخصیت فعال) و موقعیتی (محیط توانمندساز و استقلال شغلی) با خودتوسعه‌ای وجود دارد [۱۸۳]. کی-ادواردز در سال ۲۰۱۹ پژوهشی را در بین ۱۲۰ نفر از رهبران سازمان‌ها انجام داد. با استفاده از رگرسیون چندگانه و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، جهت‌گیری تسلط به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم رفتارهای خودتوسعه‌ای رهبر شناخته شد. همچنین در این پژوهش مشخص شد که حمایت اجتماعی تأثیر معنی‌داری در رابطه میان جهت‌گیری تسلط و رفتارهای خودتوسعه‌ای رهبر دارد [۸۶].

سیمونز^۳ در سال ۲۰۱۷، با انجام پژوهشی به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌گرا در ارتباط با کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبر است و این کیفیت نقش واسطی را در ارتباط بین رهبری تحولی و اثربخشی ایفا می‌کند [۱۵۳]. در پژوهشی دیگر، ویژگی‌های رهبری از جمله تطابق یادگیری، خودکارآمدی و تمایل به توسعه مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های درگیری رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای هستند [۹]. یافته‌های پژوهشی که به بررسی خودتوسعه‌ای رهبر در دو کشور چین و ویتنام پرداخته نشان می‌دهد که هیچ الگوی یکسانی برای درک خودتوسعه‌ای وجود ندارد، به‌طور مثال مدل‌های غربی در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری در سطوح مختلف مدیریت لزوماً متناسب با نیازهای مدیران چینی و ویتنامی که خودتوسعه‌ای را هدف خود قرار داده‌اند، نیست. همچنین فرآیند خودتوسعه‌ای را بهتر است با توجه به محیطی خاص و عوامل زمینه‌ای مؤثر در آن بررسی کرد [۱۳۹]. در مطالعه‌ای دیگر به بررسی تأثیر عامل زمینه‌ای حمایت از خودتوسعه‌ای در محیط کار و پنج ویژگی موقعیتی فردی افراد (باز بودن تجربه) می‌پردازند. اطلاعات جمع‌آوری شده از ۱۳۶ کارمند نشان می‌دهد کارمندی که دارای سطح پایینی از این صفات بودند خواستار حمایت بیشتری در محیط کار بودند درحالی‌که افرادی که این صفات را در سطح بالایی داشتند حمایت در محیط کار برایشان کم‌اهمیت بوده و تمایل بیشتری برای شرکت داوطلبانه در خودتوسعه‌ای داشتند [۱۲۴].

پاتر در سال ۲۰۱۰ پژوهشی با هدف مشخص کردن پیشایندهای سازمانی و فردی برای خودتوسعه‌ای رهبر انجام داد. نتایج نشان داد که سه ویژگی فردی رهبر شامل (خودکارآمدی، سازگاری یادگیری و تمایل به خودتوسعه‌ای) به‌طور معناداری درگیری رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند. تجزیه‌وتحلیل‌های چند سطحی نتوانست از رابطه مورد انتظار بین ویژگی‌های سطح سازمانی (حمایت سازمانی از توسعه، موانع سازمانی برای توسعه، محیط یادگیری) و درگیر شدن رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای پشتیبانی کند [۱۳۲].

^۱ Jiang

^۲ Simmons

^۳ Zia; Naveed; Bashir; Shamsi

لانگکامر^۱ در سال ۲۰۰۸ با انجام مطالعه‌ای با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای فعالیت‌های خود توسعه‌ای با کیفیت بالا برای رهبر نشان داد که متغیرهای انگیزشی (خودشناسی هویت رهبر و مدلسازی رفتاری رهبری رهبران از رهبری خود) و متغیرهای مهارت فردی (مهارت‌های خودارزیابی و خودتنظیمی) پیش‌بینی کننده ویژگی‌های کیفیت فعالیت‌های خود توسعه‌ای رهبر می‌باشند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که افرادی که آموزش‌هایی در مورد خود توسعه‌ای رهبری دیده بودند احتمال بیشتری داشت که در فعالیت‌های خود توسعه‌ای مشارکت کنند [۹۲].

نتایج پژوهش مؤمنی، کفاش‌پور، ملک‌زاده و خوراکیان در سال ۱۳۹۹ نشان داد که رفتارهای خود توسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدی تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسامانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش‌بینی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین پیشایندهای رفتار خود توسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج رفتار خود توسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی گردیدند [۱۱۴]. در پژوهشی دیگر با هدف طراحی و تبیین الگوی خود توسعه‌ای منابع انسانی نشان داده شد که عوامل فردی مانند سن، سطح تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی و انگیزش شغلی، بر تمایل و رفتار خود توسعه‌ای اثرگذارند؛ درحالی‌که عوامل سازمانی شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۶۲].

۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. بنابراین، رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، فراترکیب است. فراترکیب شامل بازنگری عمیق، دقیق و تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های اجرا شده در یک حوزه خاص [۲۴] و ترکیب اطلاعات و داده‌های کیفی حاصل از این تحلیل به منظور ایجاد دانش جدید و نمایش جامع‌تری از پدیده در حال بررسی است [۱۵۵]. برای اجرای روش از هفت مرحله‌ای [۱۴۶] مطابق شکل ۱ استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب پژوهش

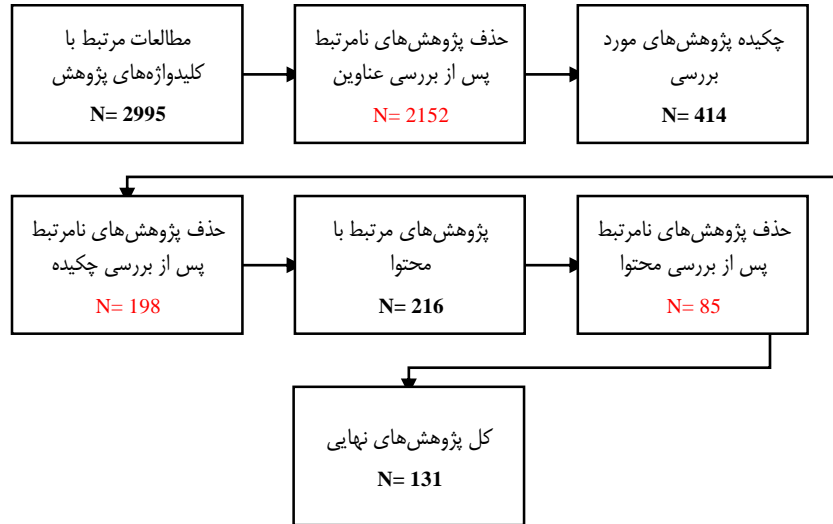
گام یکم: تنظیم پرسش پژوهش. در گام اول اجرای روش فراترکیب، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود؛ همان‌طور که در بخش مقدمه نیز اشاره شد سؤال اصلی این پژوهش این است که چه عواملی پیشایندهای خود توسعه‌ای رهبری می‌باشند و خود توسعه‌ای رهبری چه نتایجی را به همراه دارد؟

گام دوم: مطالعه نظام‌مند پیشینه. در این مرحله پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش، بررسی و مطالعه می‌شود. در این پژوهش جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۱ در حوزه خود توسعه‌ای رهبری است که با کلیدواژه‌های خود توسعه‌ای/یادگیری خودراهبر رهبری/ توسعه رهبری/ خودبهبودی رهبری/ خودکمکی رهبری/ آموزش از راه دور/ توسعه خودراهبر/ توسعه خودهدایت شده/ خودهدایت گری رهبری در پایگاه‌های اطلاعاتی (SID; Noormags; Magiran; Ganj; CIVILICA; Sciencedirect; DOAJ;)

^۱ Langkamer

scopus; ProQuest; Jstore; EBSCOhost; sage; wiley; Springer; Emerald; PubMed; ERIC; Semantic Scholar & Google Scholar) به جمع‌آوری آن‌ها پرداخته شد و جمعاً ۲۹۹۵ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت.

گام سوم: انتخاب پژوهش‌های مناسب. از میان مطالعات مورد بررسی قرار گرفته پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب بر اساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۱۳۱ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد (شکل ۲). در انجام این غربالگری CASP کمک شایانی به بررسی کیفیت پژوهش‌ها نمود.



شکل ۲. مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

ابزار CASP (Critical Appraisal Skills Programme) به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پژوهش را مشخص می‌کند. این سؤال‌ها بر موارد زیر تمرکز دارند. (۱) اهداف پژوهش؛ (۲) منطق روش؛ (۳) طرح پژوهش؛ (۴) روش نمونه‌برداری؛ (۵) جمع‌آوری داده‌ها؛ (۶) انعکاس‌پذیری؛ (۷) ملاحظات اخلاقی؛ (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ و (۱۰) ارزش پژوهش.

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها. در فراترکیب، متن پژوهش‌ها، داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است [۱۵۵]. بنابراین اجرای پژوهش با روش فراترکیب، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته پژوهش‌های حوزه خاص است. یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود [۷۸]. در نظریه داده بنیاد کوربین و اشتراوس از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده می‌شود [۹۴]. کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله یعنی کدگذاری باز معادل فرایند استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها است.

گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌ها. در فرآیند کدگذاری، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به تحلیل و ترکیب یافته‌ها کمک می‌کند. کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. کدگذاری انتخابی نیز فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست [۹۴]. در این پژوهش نیز جهت تحلیل و ترکیب یافته‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای کوربین و اشتراوس استفاده شده است.

گام ششم: کنترل کیفیت. در مورد حفظ کنترل کیفیت در این پژوهش، نخست سعی شد تا بر اساس شاخص‌هایی همچون هدف، منطق روش، طرح پژوهش، ملاحظات اخلاقی، بیان واضح و روش یافته‌ها، ارزش پژوهش و ... مناسب‌ترین واحدهای مطالعاتی انتخاب شوند. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از قابلیت اعتماد،

تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری برای یافته‌ها استفاده شده است و از دو نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن استفاده شد. $k = \frac{po-pe}{1-pe}$

در این رابطه، Po برابر است با نسبت واحدهایی که درباره آنها توافق هست Pe نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۰/۷۲ به دست آمد که نشان‌دهنده ۷۲ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود. آماره کاپا بالاتر از ۰/۷۴ عالی، بین ۰/۶ تا ۰/۷۴ خوب و کمتر از ۰/۶۰ ضعیف در نظر گرفته می‌شود.

گام هفت: ارائه یافته‌ها

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

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش از پژوهش به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. با تحلیل اسناد پژوهش‌های گذشته که در مجموع ۱۳۱ پژوهش بودند از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی مقوله‌های اصلی برای خودتوسعه‌ای رهبران استخراج شدند. که این یافته‌ها در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. یافته‌های پیش‌بینی‌های خودتوسعه‌ای رهبری

مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل فردی	انگیزه فردی	داشتن انگیزه، افراد را به شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای ترغیب می‌کند [۴۳]؛ انگیزه برای خودتوسعه‌ای موفق موردنیاز است [۲۱]؛ داشتن انگیزه از ملزومات اساسی خودتوسعه‌ای موفق است [۱۲۵]؛ انگیزاننده‌های درونی و بیرونی باعث درگیر شدن در خودتوسعه‌ای می‌شود [۵۵]؛ انگیزه برای خودتوسعه‌ای از ویژگی‌های اصلی خودتوسعه‌ای است [۴]؛ توسعه رهبری فرآیندی است که از درون به بیرون آغاز می‌شود [۷۴]؛ خودانگیزشی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۵]؛ خودانگیزشی در فرآیند خودتوسعه‌ای مؤثر است [۱۰۳]؛ بین انگیزه هدایت و رفتارهای توسعه‌ای رهبر رابطه وجود دارد [۱۰۶]؛ انگیزه برای هدایت پیش‌بینی کننده مشارکت رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌باشند [۸۷].
	تمایل به توسعه	تمایل فرد به توسعه باعث می‌شود که بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود [۶۲]؛ احساس نیاز به توسعه برای رهبر یکی از پیش‌بینی‌های ضروری برای خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۳۸]؛ فرد خودتوسعه گر به دنبال تعالی بودن، خودشکوفایی و بهبود به‌عنوان یک متخصص است [۱۱۲]؛ احساس نیاز به پیشرفت باعث می‌شود که رهبر بیشتر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای درگیر شود [۳۳]؛ احساس نیاز به موفقیت در رهبر تمایل او به شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ تمایل به افزایش کارایی رهبری باعث خودتوسعه‌ای می‌شود [۱۵۳].
	منبع کنترل درونی	منبع کنترل درونی باعث می‌شود که رهبر بیشتر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای درگیر شود [۳۰]؛ منبع کنترل درونی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در او بیشتر می‌کند [۱۳۲]؛ مکان کنترل درونی از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند [۴۱]؛ منبع کنترل درونی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۴۸].
	گرایش به خودتوسعه‌ای	گرایش به خودتوسعه‌ای رهبر از عوامل مهم مشارکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای است [۱۳۲]؛ تمایل به خودتوسعه‌ای در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵]؛ تمایل به توسعه از پیش‌بینی کننده‌های قوی شرکت رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای است [۱۱]؛ نیاز به پیشرفت از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند [۴۴]؛ انگیزه برای توسعه عامل مهمی برای شرکت رهبر در فعالیت‌های توسعه‌ای است [۱۰۶]؛ علاقه فرد به توسعه خود به‌طور مستقیم بر سطوح خودتوسعه‌ای اثرگذار است [۷۳].
جهت‌گیری بازخورد	جهت‌جوی بازخورد	تمایل به جست‌وجو، ارزیابی و استفاده از بازخورد که به جهت‌گیری بازخورد مشهور است توسعه کارکنان رابطه دارد [۹۶]؛ جست‌وجوی بازخورد از شاخص‌های خودتوسعه‌ای رهبر [۳۳]؛ جست‌وجوی بازخورد از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر [۴۴]؛ جست‌وجوی بازخورد از طرف کارکنان در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۳۹]؛ انعکاس‌پذیری از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است [۱۶۷].

مقاله	مفهوم	گزاره
	جهت‌گیری بازخورد	جهت‌گیری بازخورد با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۱۶۶]؛ مدیریت عاطفی بازخورد [۱۱۹]؛ جهت‌گیری بازخورد کارکنان در مشارکت کارکنان در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مؤثر است [۳۳].
	وجدان کاری	داشتن وجدان کاری با خودتوسعه‌ای در ارتباط است [۳۳]؛ وجدان کاری بیشتر رهبران تمایل به خودتوسعه‌ای را در آنان بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ با وجدان و وظیفه‌شناس بودن ز ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است [۱۲۴].
	تعهد سازمانی	تعهد به سازمان باعث انگیزه بیشتر رهبر به منظور درگیر شدن در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌شود [۱۳۴]؛ رهبرانی که به دنبال خودتوسعه‌ای هستند تعهد سازمانی دارند [۴۴]؛ تعهد سازمانی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۵۲]؛ تعهد حرفه‌ای فرد باعث می‌شود بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود [۱۳۴]؛ تعهد حرفه‌ای باعث خودتوسعه‌ای است [۵۳].
	نگرش به کار	نگرش‌های مربوط به کار میزان مشارکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را برای رهبر مشخص می‌کند [۱۳۹]؛ نگرش اسلامی به کار تمایل به خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند [۶۲]؛ بینش شغلی با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۱۶۶].
ویژگی‌های ارزشی/عاطفی/انگرنشی	اعتقادات معرفتی	اعتقادات معرفتی در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است [۴۴]؛ ارزش‌های فردی تمایل به خودتوسعه‌ای را مشخص می‌کنند [۱۰۴].
	بلوغ عاطفی	بلوغ عاطفی از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کنند [۴۴]؛ مؤلفه‌های عاطفی در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۱۶۷]؛ تاب‌آوری عاطفی بر خودتوسعه‌ای مؤثر [۳]؛ میزان رشد فردی باعث خودتوسعه‌ای است [۲۵].
	معنی‌داری زندگی	معنی‌داری زندگی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است [۶۵].
	درک ارزش خودتوسعه‌ای	درک ارزش خودتوسعه‌ای در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵].
ویژگی‌های جسمی	سطح انرژی	سطح انرژی رهبران هر چه بیشتر باشد تمایل به خودتوسعه‌ای در آن‌ها بیشتر است [۳۳]؛ سطح انرژی بالاتر تمایل به خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند [۱۳۴].
خوداندیشی/خودتاملی	خوداندیشی	خوداندیشی یکی از مفاهیم بنیادی در خودتوسعه‌ای است [۹۵]؛ خوداندیشی در ارتباط با خودتوسعه‌ای بسیار سازنده است [۱۷۹]؛ خوداندیشی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳]؛ خوداندیشی باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای رهبر می‌شود [۴۴]؛ خوداندیشی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر است [۶۱].
	خودتاملی	خودتاملی نقشی اساسی را در توسعه رهبران ایفا می‌کنند [۶۳]؛ خودتاملی از مفاهیم خودتوسعه‌ای است [۱۱۸]؛ درون‌اندیشی از مهارت‌های موردنیاز برای خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۱۹]؛ خودتاملی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳].
	تطبیق‌پذیری	انطباق و تطبیق‌پذیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است [۱۵۳]؛ سازگاری (تطبیق‌پذیری) از ویژگی‌های رهبری است که به خودتوسعه‌ای می‌پردازند [۴۴]؛ انطباق یادگیری در خودتوسعه‌ای رهبر مؤثر است [۱۳۲]؛ تطابق یادگیری یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های خودتوسعه‌ای رهبران است [۹]؛ انعطاف‌پذیری در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵].
خودارزیابی	خودارزیابی	خودارزیابی با توسعه کارکنان در ارتباط است [۱۲۰]؛ خودانتقادی در خود بهبودی افراد مؤثر است [۷۲]؛ مدیرانی که خودارزیابی را بیشتر و درست‌تر انجام می‌دهند به احتمال بیشتری برای توسعه خود تلاش می‌کنند [۱۰۸]؛ مهارت خودارزیابی پیش‌بینی‌کننده ویژگی‌های کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشند [۹۲]؛ خودارزیابی ویژگی فردی برای خودتوسعه‌ای است [۹۹]؛ خودارزیابی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل در خود بهبودی افراد است [۱۰۱]؛ خودارزیابی از ویژگی‌های توسعه رهبر است [۱۴۳]؛ خودارزیابی از عوامل خودتوسعه‌ای است [۶۹]؛ خودارزیابی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای است [۱۱۲].

مقاله	مفهوم	گزاره
خودپنداره/خودآگاهی	خودپنداره	بین خودپنداره و مشارکت در فعالیتهای توسعه‌ای خودآغازگر رهبر رابطه وجود دارد [۱۰۶]؛ ادراک افراد از خود از ویژگی‌های اصلی موردنیاز برای خودتوسعه‌ای است [۶۵]؛ خودپنداره از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است [۹۹]؛ خودپنداره عاملی برای خودتوسعه‌ای است [۱۶۲].
	رهبری	هویت رهبر پیش‌بینی‌کننده‌ی مشارکت رهبر در فعالیتهای خودتوسعه‌ای است [۸۷]؛ هویت رهبر با شرکت در فعالیتهای خودتوسعه‌ای رهبر در ارتباط است [۱۰۴]؛ هویت رهبری قوی، توسعه رهبری را ارتقا می‌دهد [۵۰]؛ آگاهی به هویت خود متغیر درونی انگیزشی برای خودتوسعه‌ای رهبر [۹۲]؛ آگاهی به هویت خود عاملی برای خودتوسعه‌ای است [۱۶۲].
	رهبری	خودآگاهی رهبر باعث می‌شود که بیشتر تمایل به شرکت در فعالیتهای خودتوسعه‌ای داشته باشد [۱۳۴]؛ خودتوسعه‌ای نیازمند خودآگاهی است [۸۲]؛ خودآگاهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۱۸]؛ خودآگاهی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۳]؛ عاملی مهم در توسعه رهبری است [۱۲۶]؛ خودآگاهی کمک‌کننده بزرگی به توسعه رهبری [۵۲]؛ خودآگاهی یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌ها برای توسعه رهبر است [۹۸]؛ خودآگاهی از جمله متغیرهای پیشابندی برای خودتوسعه‌ای است [۴۴]؛ خودفهمی منجر به خودتوسعه‌ای می‌شود [۱۶۸]؛ اگر می‌خواهید برای توسعه خود برنامه‌ریزی کنید، اولین سؤالی که باید پرسید این است "آیا می‌توانم خود را توصیف کنم؟". بیشتر افراد از توصیف خود عاجز هستند [۱۳۱]؛ از آنجایی که خودتوسعه‌ای امری شخصی و مختص فرد است، شناخت خود گامی مهم برای آن است [۱۴۵؛ ۷۶]؛ ذهن آگاهی تأثیر مهمی بر خودتوسعه‌ای دارد [۱۵۰].
خودنظارتی/خودکنترلی	خودنظارتی	خودنظارتی از ویژگی‌های رهبر خودتوسعه گر [۴۴]؛ خودنظارتی ابزار و ویژگی مفیدی برای توسعه رهبری [۱۸۱]؛ خودنظارتی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳]؛ خودنظارتی یکی از عوامل خودتوسعه‌ای است [۸].
	خودکنترلی	خودکنترلی لازمه‌ی خودتوسعه‌ای است [۳۴]؛ خودکنترلی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳].
مسئولیت‌پذیری	خودمسئولیت	مسئولیت شخصی رهبر برای توسعه [۱۲۸]؛ خودمسئولیت‌پذیری از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳].
	پاسخگویی	خودپاسخگویی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳].
	خودتعهدی	خودتعهدی از مؤلفه‌های روانشناختی خودتوسعه‌ای رهبر است [۳].
خودکارآمدی	خودکارآمدی	احساس خودکارآمدی تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ احساس خودکارآمدی باعث خودتوسعه‌ای می‌شود [۶۲]؛ احساس خودکارآمدی تمایل به خودتوسعه‌ای را بیشتر می‌کند [۱۵۳]؛ احساس خودکارآمدی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبری [۱۳۵]؛ خودکارآمدی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۵۲]؛ خودکارآمدی در خودتوسعه‌ای اثرگذار است [۶۸]؛ خودکارآمدی از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است [۱۲۱]؛ خودکارآمدی رهبر پیش‌بینی‌کننده‌ی مشارکت رهبر در فعالیتهای خودتوسعه‌ای است [۸۷].
اعتمادبه نفس بالا	اعتمادبه نفس	افرادی که اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند احتمال بیشتری دارد که در فعالیتهای خودتوسعه‌ای شرکت کنند [۱۸؛ ۳۳].
خودمدیریتی	خودرهبری	خودرهبری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است [۱۲۹]؛ خودرهبری از مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای است [۳]؛ خودرهبری در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۱۰۳]؛ خود حمایتی نقشی اساسی را در توسعه رهبران ایفا می‌کند [۶۳].
	خودمدیریتی	خودمدیریتی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است [۱۲۹]؛ خودمدیریتی از مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای است [۳]؛ خودمدیریتی با خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۶۹].
	خودشکوفایی	خودشکوفایی در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵]؛ خودشکوفایی یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۵۵].
خودراهبری/یادگیری	باز بودن نسبت به تجربه	از بودن نسبت به تجربه تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ باز بودن نسبت به تجربه از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است [۱۲۴]؛ باز بودن نسبت به تجربه و یادگیری باعث می‌شود که رهبر بیشتر تمایل به خودتوسعه‌ای داشته باشد [۳۳]؛ باز بودن نسبت به تجربه از ویژگی‌های رهبری است که خودتوسعه‌ای می‌کند [۴۴].

مقاله	مفهوم	گزاره
	خودرهبری یادگیری	خودرهبری در یادگیری از ویژگی‌هایی خودتوسعه‌ای افراد است [۱۳۷]؛ خودرهبری یادگیری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است [۱۲۹]؛ خودرهبری در یادگیری باعث رسیدن به اهداف توسعه‌ای می‌شود [۱۶۹]؛ خودتعیین‌گری می‌تواند باعث خودتوسعه‌ای شود [۱۵۶]؛ یادگیری خودرهبر از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای افراد است [۱۵۹]؛ خودرهبری یادگیری از سازوکارهای روانشناختی/ رفتاری خودتوسعه‌ای است [۱۰۷].
	مهارت‌های یادگیری	مهارت‌های یادگیری بر خودتوسعه‌ای مؤثر است [۳]؛ مهارت و عادت یادگیری از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران [۱۳۰].
	خودیادگیری	خودیادگیری باعث توسعه رهبر است [۱۴۳]؛ خودیادگیری از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۲۲]؛ خودیادگیری عاملی است که برای خودتوسعه‌ای ضروری است [۸۸].
	جهت‌گیری هدف یادگیری	جهت‌گیری هدف یادگیری پیش‌بینی‌کننده مشارکت رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌باشند [۸۷]؛ برنامه‌ریزی برای رسیدن به خودتوسعه‌ای از پیشایندهای ضروری برای خودتوسعه‌ای است [۶۵]؛ هدف‌گذاری و تلاش برای رسیدن به هدف از نشانه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۱۵].
	خودتنظیمی	فرآیندهای خودتنظیمی بر انتخاب‌های کارکنان در رابطه با فعالیت‌های خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارد [۱۲۳]؛ مهارت خودتنظیمی پیش‌بینی‌کننده ویژگی‌های کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشند [۹۲]؛ خودتنظیمی از ویژگی‌های رهبرانی است که به دنبال خودتوسعه‌ای هستند [۱۳۸]؛ خودتنظیمی در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵]؛ خودتنظیمی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است [۱۲۹]؛ خودتنظیمی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۱۸]؛ خودتنظیمی یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است [۱۱۶]؛ خودتنظیمی از مهارت‌های موردنیاز برای خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۱۹].
	توانایی شناختی	توانایی شناختی از ویژگی‌های رهبرانی است که به خودتوسعه‌ای می‌پردازند [۴۴]؛ مؤلفه‌های شناختی در خودتوسعه‌ای تأثیر بسزایی دارد [۱۶۷]؛ ویژگی‌های شناختی در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۶۵]؛ توانایی شناختی بالای رهبران باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای [۳۳]؛ هوش افراد در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۱۱۷]؛ بلوغ عقلانی رهبران تمایل به خودتوسعه‌ای را در آن‌ها بیشتر می‌کند [۱۳۴].
	مهارت‌های فرانشناختی	مهارت‌های فرانشناختی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۵۲]؛ مهارت‌های فرانشناختی در خودتوسعه‌ای اثرگذار است [۱۵۹]؛ ویژگی‌های فرانشناختی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در وی بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ ویژگی‌های فرانشناختی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای رهبر [۳۳].
	خلاقیت	خلاقیت از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است [۳]؛ خلاقیت از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران است [۱۳۰].
	انگیزه شغلی	انگیزش شغلی رهبر تمایل به خودتوسعه‌ای را در وی بیشتر می‌کند [۱۳۴]؛ انگیزش شغلی باعث می‌شود که فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود [۶۲]؛ انگیزه شغلی بیشتر خودتوسعه‌ای رهبری را افزایش می‌دهد [۴۴]؛ انگیزش شغلی باعث خودتوسعه‌ای است [۷]؛ انگیزاننده‌های درونی و بیرونی باعث درگیر شدن در خودتوسعه‌ای می‌شود [۵۵].
	پاداش به کارکنان	دادن پاداش به خاطر فعالیت‌های توسعه‌ای [۷]؛ پاداش به افراد به خاطر شرکت در فعالیت‌های یادگیری از طرف سازمان [۹۹]؛ قدردانی از افراد منجر به خود بهبودی در آن‌ها می‌شود [۱۷]؛ قدردانی از افراد منجر به خودتوسعه‌ای در آن‌ها می‌شود [۵۹].
	درگیری شغلی	درگیری به صورت بی‌وقفه در وظایف کاری باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای می‌شود [۱۳۵]؛ گوناگونی تجربی باعث می‌شود رهبر بیشتر به دنبال خودتوسعه‌ای باشد [۱۵۳]؛ درگیری شغلی تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبری افزایش می‌دهد [۴۴]؛ کار چالش‌برانگیز باعث می‌شود رهبر بیشتر به دنبال خودتوسعه‌ای باشد [۱۵۳]؛ درگیری شغلی از عوامل انگیزشی خودتوسعه‌ای رهبر است [۱۵۲].
	اکتشاف حرفه‌ای	اکتشاف حرفه‌ای، احتمال خودتوسعه‌ای رهبر را بیشتر می‌کند [۳۳]؛ اکتشاف شغلی باعث می‌شود که رهبر به خودتوسعه‌ای بپردازد [۴۱].
	تجارب توسعه‌ای	تجارب کاری توسعه‌ای در خودتوسعه‌ای رهبری مؤثر است [۴۴].

مقاله	مفهوم	گزاره
	شناسایی فرآیندها	شناسایی فرآیندها در کار از ویژگی‌هایی افرادی است که به خودتوسعه‌ای رهبری می‌پردازند [۴۴]. فرآیندهای کاری در خودتوسعه‌ای کارکنان مؤثر هستند [۵۵].
	انتظارات شغلی	انتظارات شغلی میزان مشارکت در خودتوسعه‌ای را مشخص می‌کند [۱۳۹]؛ انتظاراتی که شغل ایجاد می‌کند باعث می‌شود که افراد به دنبال توسعه شخصی و شغلی خود بروند [۴۴].
عوامل فرهنگی	فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگی مانند فردگرایی/جمع‌گرایی با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۱۶۶]؛ توسعه رهبری تحت تأثیر فرهنگ سازمان است [۱۹]؛ توسعه رهبری تحت تأثیر مستقیم فرهنگ سازمان است [۵۰].
حمایت سرپرست/سازمان	حمایت سازمانی	حمایت سازمان باعث می‌شود که فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود [۶۲]؛ پشتیبانی و حمایت سازمانی مرحله مهمی در خودتوسعه‌ای افراد است [۱۵۴]؛ در خودتوسعه‌ای افراد حمایت سازمانی بسیار تعیین‌کننده است [۱۰۴]؛ حمایت سازمانی ادراک شده باعث خودتوسعه‌ای رهبری می‌شود [۴۴]؛ فراهم کردن فرصت از سوی سازمان در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۷۶]؛ حمایت‌های سازمانی با استفاده از انواع خاص رهبری [۶۶]؛ حمایت محیط کار با خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۱۲۴]؛ حمایت سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ای مهم در خودتوسعه‌ای رهبری است [۲۸]؛ محیط حامی یک پیشاینده مهم در خودتوسعه‌ای است [۱۶۶]؛ یک محیط حمایتی کلید خودتوسعه‌ای و موفقیت سازمانی است [۱۶۱].
	سرپرست	حمایت سرپرست باعث می‌شود فرد بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای برود [۶۲]؛ حمایت سرپرست درک شده باعث خودتوسعه‌ای رهبری می‌شود [۴۴]؛ حمایت بالادستان در خودتوسعه‌ای اثرگذار است [۱۵۹].
	بازخورد سازمان	دادن بازخورد به‌موقع به کارکنان [۵]؛ فراهم کردن بازخورد غیر تهدیدآمیز از طرف سازمان [۹۹]؛ ارزیابی برای اکثر افراد تجربه‌ای است که آن‌ها را شرکت در خودتوسعه‌ای آماده می‌کند [۵۶].
بازخورد	بازخورد سرپرست	بازخورد دادن مدیر بر خودتوسعه‌ای کارکنان اثرگذار است [۷۷]؛ بازخورد محیطی سرپرست بر روی خودتوسعه‌ای کارکنان تأثیر مثبت دارد [۳۹]؛ پژوهشات خودتوسعه‌ای نشان می‌دهند که سرپرستان با ارائه بازخورد عملکرد شغلی، توانایی هدایت و پشتیبانی از انتخاب‌های خودتوسعه‌ای کارکنان را دارند [۹۰]؛ بازخورد سرپرست عاملی مهم در خودتوسعه‌ای است [۱۲۳]؛ بازخوردهای بهبود گرا از مؤلفه‌های مرتبط با خود بهبودی می‌باشند [۱۴۹]؛ خودتوسعه‌ای رهبر تحت تأثیر بازخورد است [۱۳۳].
عوامل فرهنگی	ماهیت فرهنگی	ماهیت فرهنگی بر خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارد [۱۵۷]؛ ویژگی‌های فرهنگی باعث می‌شود که تمایل به خودتوسعه‌ای در فرهنگ‌های مختلف تفاوت داشته باشد [۱۳۹]؛ فرهنگ و اجتماع بر خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارد [۴۵].
عوامل محیطی	ماهیت اجتماعی	ماهیت اجتماعی بر خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارد [۱۵۷]؛ مؤلفه‌های اجتماعی در خودتوسعه‌ای مؤثر است [۱۶۷]؛ عوامل زمینه‌ای با درگیری کارکنان در خودتوسعه‌ای رابطه دارد [۱۶۶]؛ حمایت اجتماعی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای رهبری است [۸۶]؛ محیط عاملی مهم در موفقیت یا شکست خودتوسعه‌ای رهبران است [۱۵۴]. فرآیند خودتوسعه‌ای افراد به‌وسیله عوامل محیطی به‌طور مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۴۰].

مطابق جدول ۱، پس از انجام کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی پژوهش‌های انجام شده در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری، پیشایندهای شناسایی شده برای خودتوسعه‌ای رهبری در سه دسته (۱) عوامل فردی (شامل ۱۹ مقوله‌ی انگیزش، جهت‌گیری بازخورد، ویژگی‌های ارزشی/عاطفی/نگرشی، ویژگی‌های جسمی، خوداندیشی/خودتاملی، انطباق‌پذیری، خودارزیابی، خودپنداره/خودآگاهی، خودنظارتی/خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس بالا، خودرهبری، خودمدیریتی، خودشکوفایی، خودراهبری یادگیری، جهت‌گیری هدف یادگیری، خودتنظیمی و توانایی شناختی/افراشناختی) (۲) عوامل سازمانی (شامل ۵ مقوله‌ی ایجاد انگیزه، ماهیت شغل، عوامل فرهنگی، حمایت سرپرست/سازمان، بازخورد) و (۳) عوامل محیطی (شامل دو مقوله فرهنگی و

اجتماعی) دسته‌بندی شدند. پس از شناسایی پیشایندهای خودتوسعه‌ای رهبری به شناسایی نتایج خودتوسعه‌ای رهبری پرداخته شده که یافته‌های به دست آمده در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج خودتوسعه‌ای رهبری

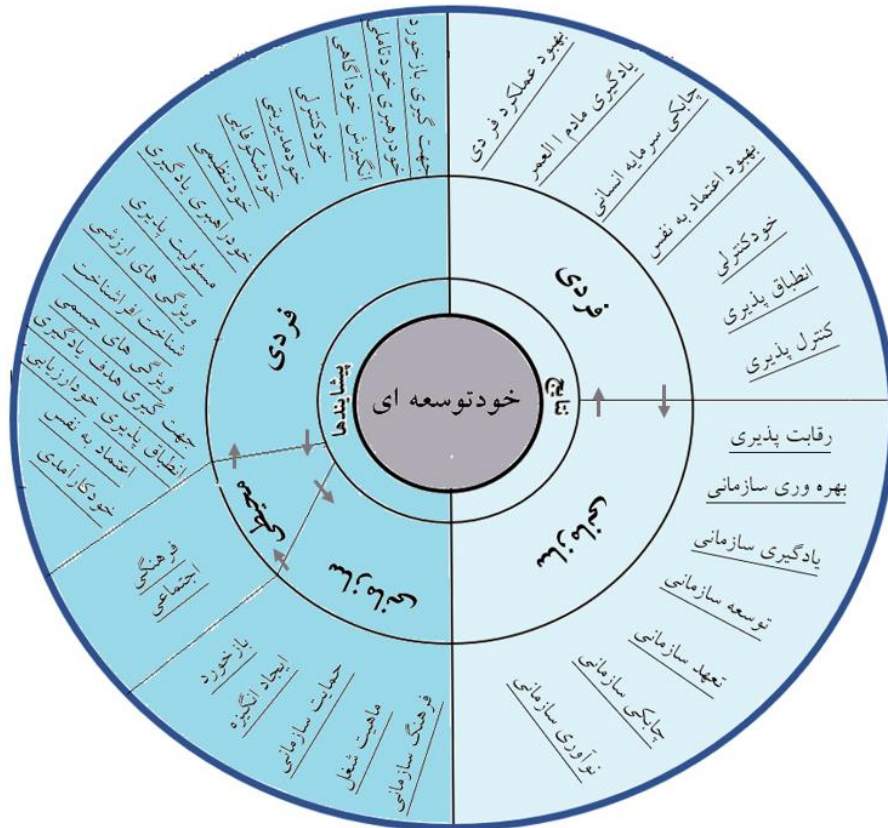
مقاله	مفهوم	گزاره
نتایج فردی	توسعه رهبری توسعه شایستگی‌های رهبری	فعالیت‌های خودکامی باعث توسعه شایستگی‌های رهبری می‌شود [۱۸۰]؛ هدف از خودتوسعه‌ای بهبود مهارت‌ها، ویژگی‌ها و کسب دانش است [۷۰]؛ خودتوسعه‌ای باعث بهبود و توسعه مهارت‌های رهبری می‌شود [۱۶۰]؛ خودتوسعه‌ای رهبری باعث توسعه رهبری می‌شود [۱۰۹]؛ خودتوسعه‌ای به رهبران کمک می‌کند مهارت‌ها یا کیفیت‌های خاص را توسعه دهند و به آشکارسازی کامل توان بالقوه کمک می‌کند [۶۸].
	بهبود عملکرد فردی	خودتوسعه‌ای باعث کارایی کارکنان در سازمان می‌شود [۴۸]؛ سازمان‌هایی که خودتوسعه‌ای در آن‌ها جریان دارد، دارای نیروی کار بسیار ماهری هستند [۳۹]؛ توانایی خودتوسعه‌ای می‌تواند کلید گمشده‌ی بهبود عملکرد رهبران تازه کار باشد [۱۴]؛ کارکنانی که در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای شرکت می‌کنند، گزارش شده است که بهره‌وری بیشتری دارند [۶۷]؛ خودتوسعه‌ای باعث افزایش بهره‌وری در عملکرد کارکنان می‌شود [۶]؛ کارکنانی که در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مشارکت می‌کنند، مؤثرترند [۱۶۴]؛ شرکت در انواع بیشتری از فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبر به تقویت اثربخشی رهبر کمک می‌کند [۹۲]؛ خودتوسعه‌ای رهبر بر اثربخشی و عملکرد رهبر اثرگذار است [۸۷]؛ خودتوسعه‌ای رهبر، گسترش ظرفیت فردی برای اثربخش شدن در نقش‌ها و فرایندهای رهبری است [۱۷۱]؛ خودتوسعه‌ای مدیران منجر به موفقیت و اثربخشی آن‌ها می‌شود [۳۴]؛ خودتوسعه‌ای باعث افزایش بهره‌وری فردی کارکنان می‌شود [۱۱۴]؛ خودتوسعه‌ای باعث توسعه کارکنان می‌شود [۱۵].
	بهبود عملکرد شغلی	خودتوسعه‌ای مدیران باعث بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود [۳]؛ درگیری در برنامه‌های خودتوسعه‌ای از سوی رهبر عملکرد انطباقی وی را افزایش می‌دهد [۹۲]؛ جهت‌گیری خودتوسعه‌ای را به عنوان اقدامی برای ارتقا بیشتر مهارت‌ها و عملکرد کاری تعریف کرده است [۱۴۲]. رفتارهای خودتوسعه منجر به نتایج سطح فردی مانند بهبود عملکرد فردی می‌شود [۵۷]؛ خودتوسعه‌ای باعث افزایش توانمندی کارکنان می‌شود [۱۱۴]. خودتوسعه‌ای کارکنان عامل مهمی در بهبود عملکرد شغلی است [۷۳].
	یادگیری مادام العمر	یادگیری مادام العمر از برون دادهای خودتوسعه‌ای می‌باشند [۲۱]؛ خودتوسعه‌ای باعث یادگیری مادام‌العمر می‌شود [۵۴]؛ از نتایج مهم خودتوسعه‌ای یادگیری مادام‌العمر است [۱۴۰]؛ خودتوسعه‌ای باعث ایجاد یادگیری مادام‌العمر می‌شود [۸۹].
	اعتمادبه‌نفس	یکی از برون دادهای خودتوسعه‌ای افزایش اعتمادبه‌نفس است [۸۵]؛ خودتوسعه‌ای باعث افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود [۵۸]؛ خودتوسعه‌ای باعث افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود [۴].
	خودکنترلی	خودکنترلی یکی از برون دادهای خودتوسعه‌ای برای رهبران است [۸۵]؛ خودتوسعه‌ای باعث خودکنترلی رهبران می‌شود [۸۷]؛ خودتوسعه‌ای منجر به خودکنترلی در افراد می‌شود [۱۴۴]؛ خودکنترلی از نتایج خودتوسعه‌ای رهبران است [۳۱].
	انطباق پذیری	انطباق‌پذیری از برون دادهای خودتوسعه‌ای می‌باشند [۲۱]؛ عمل خودتوسعه‌ای مداوم، کلید بهبود عملکرد و حفظ تطبیق‌پذیری در محیط در حال تغییر است [۱۴]؛ خودتوسعه‌ای باعث انطباق‌پذیری بیشتر افراد می‌شود [۱۲۷]. خودتوسعه‌ای رهبران سازمان‌ها را توانمند کرده تا خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند [۱۳۴]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان بر آمادگی کارکنان برای تغییر کارکنان اثر می‌گذارد [۱۱۳].
	حل مسئله	توانایی حل مشکلات پیچیده در فرد افزایش می‌یابد [۱۵]؛ خودتوسعه‌ای مدیران باعث افزایش قدرت تحلیلی در حل مسائل می‌شود [۹۳]؛ خودتوسعه‌ای منجر به بهبود مهارت حل مسئله می‌شود [۹۱].
	چابکی	خودتوسعه‌ای، چابکی سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد [۱۲۹]؛ خودتوسعه‌ای می‌تواند آمادگی و چابکی ذهنی افراد را ارتقا دهد [۱۰۲]. خودتوسعه‌ای منجر به توانایی برای حل سریع مشکلات می‌شود [۱۲۷].
	نتایج سازمانی	خودتوسعه‌ای کارکنان باعث می‌شود که سازمان‌ها رقابت‌پذیرتر شوند [۱۱۱]؛ سازمان‌ها اگر بخواهند رقابتی‌تر شوند باید از خودتوسعه‌ای کارکنان حمایت کنند [۱۷۳]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان باعث رقابت‌پذیری بیشتر سازمان می‌شود [۷۳]؛ سازمان‌ها به این مسئله پی برده‌اند اگر بخواهند رقابتی‌تر بشوند و ارتقا پیدا کنند باید در یادگیری خود راهبر درگیر شوند [۵۸].

مقوله	مفهوم	گزاره
بهره‌وری سازمانی	کارایی سازمان	مشارکت کارکنان در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای به خاطر نقش حتمی آن در کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است [۱۷۳]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان باعث کارایی بیشتر سازمان می‌شود [۷۳]؛ رفتار خودتوسعه‌ای باعث کارایی سازمان می‌شود [۱۵۸]؛ نقش ضروری رفتارهای خودتوسعه در بهره‌وری، کارایی و بقای سازمان [۵۳]؛ توسعه رهبری باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود [۱۴۷].
اثربخشی سازمان	اثربخشی سازمان	فعالیت‌های خودتوسعه‌ای برای اثربخشی سازمان مهم می‌باشند [۳۶]؛ از جمله پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای اثربخشی سازمانی است [۱۵۸]. خودتوسعه‌ای کارکنان باعث بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود [۳۴].
یادگیری سازمانی	بهبود یادگیری سازمانی	خودتوسعه‌ای باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود. [۸۳]؛ میان خودتوسعه‌ای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد [۱۶۳]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان در تقویت یادگیری سازمانی مؤثر است [۷۹]. خودتوسعه‌ای کارکنان باعث ایجاد یادگیری سازمانی می‌شود [۱۸۲].
توسعه سازمانی	توسعه رشد و توسعه	خودتوسعه‌ای منجر به رشد و توسعه سازمان می‌شود [۱۲۷]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان بر آمادگی کارکنان برای بهسازی سازمانی اثر می‌گذارد [۱۱۰]؛ خودتوسعه‌ای توسعه‌ی سازمانی را سرعت می‌بخشد [۶۰].
تعهد سازمانی	تعهد بیشتر به سازمان	رفتار خودتوسعه‌ای موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود [۲۰]؛ از پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای تعهد سازمانی است [۱۶۹]؛ خودتوسعه‌ای رهبری منجر به افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود [۷]؛ خودتوسعه‌ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می‌شود [۴۸].
چابکی سازمانی	افزایش سرعت پاسخگویی	رفتار خودتوسعه‌ای باعث افزایش سرعت در پاسخ‌گویی سازمان می‌شود [۱۷۴]. فعالیت‌های خودتوسعه‌ای در سازمان‌ها منجر به واکنش سریع آن‌ها به پاسخ‌های محیطی می‌شوند [۵۴]؛ خودتوسعه‌ای رهبران در سازمان‌ها، سرعت پاسخ‌گویی سازمان به نیازهای محیطی را افزایش می‌دهد [۱۴].
نوآوری	در سازمان نوآوری	رفتار خودتوسعه‌ای باعث بهبود نوآوری سازمانی می‌شود [۱۷۴]؛ خودتوسعه‌ای کارکنان در سازمان‌ها باعث خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود [۱۰]؛ نوآوری سازمانی از نتایج حتمی خودتوسعه‌ای رهبری است [۳۷]؛ خودتوسعه‌ای مدیران باعث ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود [۹۳].

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده است، پس از انجام کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری، نتایج و پیامدهای شناسایی شده برای خودتوسعه‌ای رهبری در دو دسته (۱) نتایج فردی (شامل ۸ مقوله توسعه رهبری، بهبود عملکرد فردی، یادگیری مادام‌العمر، افزایش اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، انطباق‌پذیری، حل مسئله و چابکی سرمایه انسانی) و (۲) نتایج سازمانی (شامل ۷ مقوله رقابت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، یادگیری سازمانی، توسعه سازمانی، تعهد سازمانی، چابکی سازمانی و نوآوری سازمانی)، دسته‌بندی شدند.

پس از شناسایی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری، الگوی کیفی حاصل از تحلیل کیفی پژوهش‌های پیشین ارائه شده است. همان‌طور که در الگوی زیر مشاهده می‌کنید پیشایندهای خودتوسعه‌ای رهبری شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی هستند که هر کدام از آن‌ها شامل مقولاتی هستند که مشخص شده‌اند. به عبارتی به نظر می‌رسد برای پیاده‌سازی یک خودتوسعه‌ای موفق به پیشایندهای به دست آمده از مطالعات پیشین نیاز است. عوامل فردی، عواملی هستند که به شخص رهبر مربوط هستند و همگی به‌عنوان مولفه‌هایی هستند که می‌توانند توسط رهبر توسعه داده شوند. عوامل محیطی به عواملی اشاره دارد که سازمان در آن فعالیت می‌کند که در این پژوهش عوامل فرهنگی و اجتماعی شناسایی شدند. عوامل سازمانی به عواملی اشاره دارد که درون سازمان‌ها هستند مانند بازخورد و حمایت سازمانی. همان‌طور که جهت‌های درون مدل نشان می‌دهد عوامل فردی، محیطی و سازمانی بر روی همدیگر تأثیرات متقابل دارند به گونه‌ای که عوامل فردی می‌توانند باعث به وجود آمدن فرهنگی از خودتوسعه‌ای در جامعه یا سازمان شوند و یا بالعکس عوامل محیطی و سازمانی باعث ترغیب افراد به خودتوسعه‌ای شوند. این رابطه میان عوامل سازمانی و محیطی نیز وجود دارد. همچنین همان‌طور که در الگو مشخص شده است خودتوسعه‌ای رهبری می‌تواند نتایج زیادی را برای شخص رهبر و سازمان به بار بیاورد که نتایج خودتوسعه‌ای

رهبری در دو دسته نتایج فردی و سازمانی و هر کدام شامل مقولاتی دسته‌بندی شده‌اند. در مورد ارتباط متقابل میان نتایج خودتوسعه‌ای رهبری نیز نتایج فردی و عملکرد فردی می‌تواند منجر به نتایج سازمانی و عملکرد سازمانی شود و یا نتایجی که برای سازمان‌ها از طریق خودتوسعه‌ای افراد حاصل می‌شود، می‌تواند به‌عنوان انگیزاننده‌ای برای خودتوسعه‌ای بیشتر افراد عمل کند. شکل ۳ الگوی کیفی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری را نشان می‌دهد.



شکل ۳. الگوی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از انجام این پژوهش شناسایی پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در سازمان‌ها بود. بررسی ادبیات نظری و تجربی پژوهش نشان داد با وجود مطالعاتی که در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری انجام گرفته ولی هنوز الگویی جامع از پیشایندهایی که برای پیاده‌سازی خودتوسعه‌ای رهبری مورد نیاز است و نتایجی که از این پیاده‌سازی حاصل می‌شود، وجود ندارد. به همین خاطر تصمیم گرفته شد که مطالعات گذشته طی یک بررسی نظام‌مند بررسی و ترکیب شوند و الگویی ارائه شود که جامع‌تر و کامل‌تر از الگوهای ارائه شده برای پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری باشد. طبق یافته‌های پژوهش که حاصل فراترکیب پژوهش‌ها در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۱ در حوزه خودتوسعه‌ای رهبری بود، پیشایندهای خودتوسعه‌ای رهبری در سه دسته (۱) عوامل فردی (شامل ۱۹ مقوله‌ی انگیزش، جهت‌گیری بازخورد، ویژگی‌های ارزشی/عاطفی/انگرنشی، ویژگی‌های جسمی، خوداندیشی/خودتاملی، انطباق‌پذیری، خودارزیابی، خودپنداره/خودآگاهی، خودنظارتی/خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس بالا، خودرهبری، خودمدیریتی، خودشکوفایی، خودراهبری یادگیری، جهت‌گیری هدف یادگیری، خودتنظیمی و توانایی شناختی/فرآیندساختی) (۲) عوامل سازمانی (شامل ۵ مقوله‌ی ایجاد انگیزه، ماهیت شغل، عوامل فرهنگی، حمایت سرپرست/سازمان، بازخورد) و (۳) عوامل محیطی (شامل دو مقوله فرهنگی و اجتماعی) شناسایی

و دسته‌بندی شدند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مزاری، ایلیی و پورکریمی، ۱۳۹۸؛ فروتنی و همکاران، ۱۳۹۲؛ ضیا و همکاران، ۲۰۲۰؛ کی-ادواردز، ۲۰۱۹؛ رن و ژو، ۲۰۱۷؛ ریچارد و جانسون، ۲۰۱۱؛ پاتر، ۲۰۱۰؛ بویس، زاکارو و ویسکارو، ۲۰۱۰ و لانگکامر، ۲۰۰۸ همسو و هم‌راستا بود. یعنی در این پژوهش‌ها به بخشی یا همه عوامل شناسایی شده در این پژوهش اشاره شده است و تنها در پژوهش پاتر، ۲۰۱۰ حمایت‌های سازمانی و درگیر شدن رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای به‌عنوان پیشایندهای توسعه رهبری مورد تأیید قرار نگرفتند. در توضیح این یافته‌ها باید گفت همان‌طور که پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌اند، عوامل فردی می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در خودتوسعه‌ای رهبران نام‌برده شود. ویژگی‌های فردی مانند تمایل به توسعه، خودمدیریتی، خود رهبری و خودنظارتی، ویژگی‌هایی هستند که بدون آن‌ها حتی اگر شرایط سازمانی و محیطی به‌خوبی فراهم شده باشند، فرد توانایی یا تمایل به خودتوسعه‌ای ندارد. عوامل فردی همانگونه که از نام آن‌ها پیداست عواملی‌اند که وابسته به شخص رهبر هستند و می‌توانند در وی از طرق گوناگون توسعه داده شوند. لذا رهبران می‌توانند با تهیه فهرستی شامل مولفه‌های عوامل فردی که در این پژوهش به دست آمده و ابزارهایی که برای ارزیابی آن‌ها وجود دارد (شامل پرسشنامه‌های خودسنجی، گرفتن بازخورد از دیگران، مصاحبه‌های عمیق با افراد متخصص) متوجه شوند که تا چه حد نیاز به توسعه این مولفه‌ها دارند و نقاط قوت و ضعف خود در این زمینه را بشناسند. زمانی که رهبران سازمان‌ها توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص فردی موردنیاز برای توسعه شخص را دارا باشند، تشنه یادگیری و توسعه خود می‌شوند که حتی می‌تواند کمبودها در دیگر عوامل را تا حدود زیادی جبران کند.

همچنین عوامل سازمانی مؤثر بر خودتوسعه‌ای رهبری، تسهیل‌کننده و پشتیبان فرآیند خودتوسعه‌ای شناخته می‌شوند. قطعاً سازمان‌ها می‌توانند با حمایت‌های مالی، تسهیل فرآیندهای توسعه‌ای رهبران و بازخورد دادن به آن‌ها، فرآیند خودتوسعه‌ای و توسعه شخصی رهبران را بهبود بخشند. سازمان‌های نوین به دنبال چابکی و تبدیل به سازمان یادگیرنده به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر محیطی هستند، سازمانی که به چنین درکی رسیده باشد فرآیندهای توسعه‌ای کارکنان و رهبران خود را تسهیل خواهد کرد. بنابراین عوامل سازمانی به‌عنوان بستری که قرار است خودتوسعه‌ای در آن صورت گیرد، بسیار تعیین‌کننده‌اند.

از دیگر عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای که پیشایندهای ضروری برای آن شناخته‌شده، عوامل محیطی هستند. در بسترهای فرهنگی مختلف فرآیند، عوامل و مولفه‌های خودتوسعه‌ای رهبری می‌تواند متفاوت باشد؛ یعنی فرآیندهایی که در یک فرهنگ با ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی خاص برای خودتوسعه‌ای مورد نیاز است ممکن است با فرهنگ و جامعه‌ای دیگر متفاوت باشد و خودتوسعه‌ای دارای الزامات مختلفی باشد. قطعاً نیازهای محیطی و فرهنگی و پاسخ‌گویی به آن‌ها مسیرهای متفاوتی را می‌تواند داشته باشد که این مسئله نیز در فرآیند خودتوسعه‌ای و پیاده‌سازی موفق آن باید مدنظر قرار گیرد. هر چند در این پژوهش سعی شده مولفه‌هایی برای الگوی پژوهش مورد استفاده قرار گیرند که در پژوهش‌های گوناگون و بسترهای فرهنگی مختلف تقریباً می‌توان گفت عمومیت دارند و کاربرد گسترده‌ای می‌توانند داشته باشند. بخش دیگری از الگوی پیشایندهای خودتوسعه‌ای رهبری مربوط به روابط متقابل و تأثیراتی است که عوامل شناسایی شده بر روی هم دیگر دارند. برای مثال عوامل فردی اگر به خوبی فراهم شوند بر روی عوامل سازمانی (مانند حمایت از خودتوسعه‌ای، عوامل فرهنگی) تأثیر می‌گذارند و خود به خود سازمان‌ها هم حامی خودتوسعه‌ای می‌شوند و بالعکس اگر سازمان‌ها حامی خودتوسعه‌ای باشند و فرهنگ خودتوسعه‌ای در آن‌ها ایجاد شود، عمل خودتوسعه‌ای بیشتر اتفاق می‌افتد و عوامل فردی بیشتر توسعه پیدا خواهند کرد. همین ارتباط متقابل در ارتباط میان عوامل سازمانی و محیطی و عوامل فردی و محیطی می‌تواند وجود داشته باشد. بنابراین این نکته نباید مغفول بماند که توسعه و بهبود هر کدام از این عوامل، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر روی دیگر عوامل می‌تواند داشته باشد. بخش دیگری از هدف کلی این پژوهش شناسایی نتایج خودتوسعه‌ای رهبری بود. طبق یافته‌های این پژوهش نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در دو دسته (۱) نتایج فردی (شامل ۸ مؤلفه‌ی

توسعه رهبری، بهبود عملکرد فردی، یادگیری مادام‌العمر، افزایش اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، انطباق‌پذیری، حل مسئله و چابکی سرمایه انسانی) و ۲) نتایج سازمانی (شامل ۷ مؤلفه‌ی رقابت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، یادگیری سازمانی، توسعه‌سازمانی، تعهد سازمانی، چابکی سازمانی و نوآوری سازمانی) شناسایی و دسته‌بندی شدند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۹؛ ایلی و پورکریمی، ۱۳۹۸؛ فروتنی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رن و ژو، ۲۰۱۷ و لانگکامر، ۲۰۰۸ همسو بود، یعنی در این پژوهش‌ها به همه یا بخشی از عوامل شناسایی‌شده اشاره شده است.

خودتوسعه‌ای رهبری در درجه اول نتایج مثبتی را برای خود رهبر به همراه دارد و باعث تقویت و ایجاد شایستگی‌هایی در رهبر می‌شود که توانمندی‌های فردی او را بهبود می‌بخشد. زمانی که رهبران سازمان‌ها به دنبال توسعه فردی خود هستند با خودآگاهی و خودشناسی که از خودارزیابی به دست می‌آید نقاط ضعف و قوت خود را می‌شناسند و در جهت رفع نقاط ضعف خود حرکت می‌کنند. رهبران سازمان‌ها با تقویت مهارت‌های رهبری و استمرار توسعه خود همواره دانش و مهارت‌های خود را به‌روز نگه می‌دارند و در هنگام مواجهه با چالش‌هایی که در دنیای متغیر کنونی همواره در مسیر حرکت آن‌ها و سازمان‌هایشان قرار می‌گیرد می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. رهبران خودتوسعه‌گر همان‌طور که یافته‌های پژوهش نیز نشان داد توانایی‌هایشان در حل مسائل و انطباق‌پذیری با تغییرات در دنیای کنونی افزایش می‌یابد، چنین رهبرانی با اکتساب توانایی یادگیری مادام‌العمر دید بازتری نسبت به مسائل و چالش‌ها دارند و می‌توانند در مجموع عملکرد بهتری را از خود نشان دهند.

همچنین خودتوسعه‌ای رهبری رهبران، برای سازمان‌ها نیز نتایج ارزشمندی را به همراه خواهد داشت. سازمان‌هایی که رهبرانشان به توسعه خود می‌پردازند رقابت‌پذیری بیشتری دارند، نوآورتر هستند و در مواجهه با تغییرات احتمالی چابکی بیشتری دارند. همان‌طور که مطالعات گوناگون هم نشان داد بهره‌وری سازمانی چنین سازمان‌هایی افزایش می‌یابد و با جاری شدن یادگیری سازمانی در آن‌ها تبدیل به سازمانی یادگیرنده می‌شوند. تاثیرات میان نتایج خودتوسعه‌ای رهبری در دو سطح فردی و سازمانی بر روی هم تاثیرات متقابل دارند یعنی نتایجی که در سطح فردی از طریق خودتوسعه‌ای برای رهبران سازمان‌ها به دست می‌آید به صورت مستقیم بر روی نتایج سازمانی آن تاثیر دارد و بالعکس نتایج به دست آمده در سطح سازمان برای خودتوسعه‌ای رهبری می‌تواند منجر به حمایت‌های بیشتر از خودتوسعه‌ای رهبر، انگیزه بیشتر برای خودتوسعه‌ای رهبر و بهبود نتایج در سطح فردی شود.

به‌طور کلی طبق یافته‌های این پژوهش خودتوسعه‌ای رهبری مستلزم پیشایندهایی است که با فراهم شدن آن‌ها کیفیتش بیشتر و احتمال موفقیت آن بالاتر خواهد رفت. بنابراین پیشنهاد می‌شود هم خود رهبران و هم سازمان‌ها از فراهم بودن این پیشایندها هم از طریق خودارزیابی و هم گرفتن بازخورد و انجام پژوهش‌ها اطمینان حاصل کنند. زمانی که این پیشایندها فراهم باشند می‌توان انتظار داشت که خودتوسعه‌ای رهبری به‌خوبی اجرا شود و نتایجی که قابل‌انتظار است و در این پژوهش نیز نشان داده شد را به همراه داشته باشد. به پژوهشگران علاقه‌مند در این حوزه نیز پیشنهاد می‌شود که می‌توانند به بررسی کیفیت‌های یک خودتوسعه‌ای رهبری اثربخش در بین مدیران بپردازند و همچنین ساز و کارهایی را تعریف کنند که بتوانند پیوند دهنده میان پیشایندها و نتایج خودتوسعه‌ای رهبری بشوند.

منابع

1. Abili, Kh., Mazari, E., & Pourkarimi, J. (2020). Leadership self-development structural model of managers at universities and higher education centers (Case: University of Tehran). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. Iss. 22(6), 43-65. [In Persian]
2. 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). <https://doi.org/10.22059/japr.2018.69110>
3. Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., & Adebhan, S. (2014). The role of self-development of school administrators in enhancing their performances (A case study: School administrators of Ray city). *Journal of Instruction and Evaluation*, 7(26), 103-124. [In Persian]
4. Aboalshamat, K. Hou, X. Y., & Strodl, E. (2014). Towards understanding self-development coaching programs. *International Journal of Psychology and Behavioral Science*, 4(4), 136-145. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20140404.04>
5. Afsar, B., & Saeed, B. B. (2010). Subordinate's trust in the supervisor and its impact on organizational effectiveness. *Romanian Economic Journal*, 13(38), 3-25.
6. Ahmadian, S., Askarnejad, M., & Ahmadian, M. (2017). Investigating the relationship between self-development behavior and its effective factors on the efficiency of human resources officers of Iran's Police Force. *Naja human resources*, 8(47), 39-62. [In Persian]
7. Ahmadian, M. (2015). *Investigating the relationship between self-development behavior and the factors affecting it with the productivity of NAJA Deputy Human Resources staff*. Master Thesis, Payame Noor University, West Center of Tehran. [In Persian]
8. Alma, H. A. (2008). Self-development as a spiritual process: The role of empathy and imagination in finding spiritual orientation. *Pastoral Psychology*, 57, 59-63. <https://doi.org/10.1007/s11089-008-0168-4>
9. Alzaabi, S. R., & Al-Dhaafri, H. S. (2017). Leaders Characteristics and Self-Development in the UAE Public Sector. *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.12:67-73.
10. Anders, B. A. (2018). *Exploratory study of the Structured Self Development experience of enlisted soldiers in the Kansas Army National Guard*, Doctoral dissertation, Kansas State University.
11. Andreas, S. (2019). *Exploring leadership development experiences of leadership tuscarawas alumni*, Doctoral dissertation, Johnson University.
12. Andreason, A. R., Bandura, A., & Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior, in KJ Beckman, and J. Beckman, eds, *Action Control: From Cognition to Behavior*, Berlin: Springer, 11-39.
13. Andrén, U. (2012). *Self-awareness and self-knowledge in professions: Something we are or a skill we learn*. Kompendiet, Göteborg.
14. Annis, F. C. (2016). *Clarifying the definition, techniques, and integration of self-development to enhance army officer leader development*, Doctoral dissertation, Northcentral University.
15. Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491-508. <https://doi.org/10.1108/00483480010296294>
16. Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016). Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275-285. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>
17. Armenta, C. N., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2017). Functions of positive emotions: Gratitude as a motivator of self-improvement and positive change. *Emotion Review*, 9(3), 183-190. <https://doi.org/10.1177/1754073916669596>
18. Avidov-Ungar, O., & Reingold, R. (2018). Israeli ministry of education's district managers' and superintendents' role as educational leaders—implementing the new

- policy for teachers' professional development. *International journal of leadership in education*, 21(3), 293-309. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1164900>
19. Avolio, B. J., & Bass, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
 20. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
 21. Beagel Jr, M. H. (2003). *US Army Self-Development: Enhancer or Barrier to Leader Development?* Army command and general staff coll fort Leavenworth ks School of advanced military studies.
 22. Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50-57.
 23. Bell, B.S., Tannenbaum, S.I., Ford, J.K., Noe, R.A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of training and development research: what we know and where we should go, *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
 24. Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 487-499. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.013>.
 25. Bergsma, A. (2008). Do self-help books help? *Journal of Happiness Studies*, 9(3), 341-360. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9041-2>
 26. Bersin, J., Collins, L., Mallon, D., Moir, J. & Straub, R. (2016). People analytics gaining speed. Global Human Capital Trends: The New Organization - Different by Design, 87-96. URL: <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2016> (дата обращения: 07.10. 2019).
 27. Billett, S. (2014). Mimesis: Learning through everyday activities and interactions at work. *Human Resource Development Review*, 13(4), 462- 482. <https://doi.org/10.1177/1534484314548275>
 28. Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.845>
 29. Blaschke, L. M. (2021). The dynamic mix of heutagogy and technology: Preparing learners for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1629–1645. <https://doi.org/10.1111/bjet.13105>.
 30. Bourner, T. (1996). Effective management and the development of self-awareness: a plain manager's guide. *Career Development International*. 1(4), 14-18. <https://doi.org/10.1108/13620439610114270>
 31. Bout, J., & Mortier, E. (2014). *Artistic Interventions: Arts, Leadership and Self-development in Organizations*. Master's Thesis
 32. Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M (2007). *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*. Unpublished manuscript.
 33. Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159–178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>
 34. Burgoyne, J. G. (1977). Self-development, managerial success and effectiveness: some empirical evidence. *Management Education and Development*, 8(1), 16-20.
 35. Burgoyne, J. G. (1981). Moving forward from self-development. *Management Education and Development*, 12(2), 67-80. <https://doi.org/10.1177/135050768101200202>
 36. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and

- consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177. <https://doi.org/10.1002/job.85>
37. Carson, K. D. (1998). The leadership odyssey: a self-development guide to new skills for new times. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 172-172.
 38. Castillo, M. R. M., & Gasper, D. (2009). Looking for long-run development effectiveness: An autonomy-centered framework for project evaluation (May 29, 2009). MGSOG Working Paper005/2009, Available:<https://ssrn.com/abstract=1434297> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1434297>
 39. Cavanaugh, C.M. (2016). *Beyond cheerleaders and checklists: the effects of the feedback environment on employee self-development*, Doctoral dissertation, University of Akron.
 40. Çelik, A. T. (1996). *The Research of Approach of the Self Development as a Manager Development Method by Focus Group Interview*, Doctoral dissertation, İstanbul University.
 41. Cerasoli, C.P., Alliger, G.M., Donsbach, J.S., Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., & Orvis, K.A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
 42. Cole, A. W. (2022). *Understanding self-efficacy in search as self-determined learning*, Doctoral dissertation, University of British Columbia.
 43. Conjar, E. A. (2014). *The Influence of Social Network Relationships on Development: An Empirical Examination of Leadership Development*, Doctoral dissertation, George Mason University.
 44. Cortina, J., Zaccaro, S., McFarland, L., Baughman, K., Wood, G., & Odin, E. (2004). *Promoting realistic self-assessment as the basis for effective leader self-development*. ARI Research Leader Development Research Unit (1-69).
 45. Côté, J. E. (2009). *Identity formation and self-development in adolescence*. *Handbook of adolescent psychology*, 1, 266-304. <https://doi.org/10.1002/9780470479193.adlpsy001010>
 46. Curado, C., Henriques, P.L., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training, *International Journal of Training and Development*, 19(2), 98-109. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12050>
 47. Dachner, A.M. (2013), *Self-Guided development: a proactive approach to employee development*, Doctoral dissertation, The Ohio State University.
 48. Davis, C. R. (1985). *Democracy, self-development and efficiency in public organizational theory: toward a critical model*. Doctoral dissertation, University of Kentucky.
 49. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
 50. Day, D. V., Halpin, S., & Harrison, M. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York, NY: Routledge.
 51. De Waal, J. J. P. (2011). *The role of positive organisational behaviour in employee self-development and organizational outcomes*. Doctoral dissertation, North-West University.
 52. Delmhorst, F. P. (2006). *Self-awareness and leadership development: Examining the impact of self-subordinate agreement on perceptions of leadership*. Columbia University.
 53. Deosthali, K. V. (2012). *An empirical examination of self-development activities: Integrating social exchange and motivational lens*. State University of New York at Albany.
 54. Diaz, A. S. (2000). *In what Ways Are Emotions Important to Self-development?* Doctoral dissertation, Fielding Institute.
 55. Doghonadze, N. (2016). *The State of School and University Teacher Self-Development*

- in Georgia. *International Journal of Research in Education and Science*, 2.1: 104-113.
56. Donald W. MacKinnon (1974). *The role of assessment centers in training and development*. (Lecture, American Society for Training and Development, Greensboro). Archives of the Institute of Personality and Social Research, University of California, Berkeley.
 57. Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia: Taylor and Francis/Psychology Press.
 58. Ellinger, A.D. (2004). The concept of Self-directed Learning and its Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 6, 158–177. <https://doi.org/10.1177/1523422304263327>
 59. Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377–389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
 60. Estienne, M. (1991). A personal development file: self-development among business studies students. *Management Education and Development*, 22(1), 15-22. <https://doi.org/10.1177/1350507691022001>
 61. Feldman, J (2016). *Creativity, Leadership, and Self-Development*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of the Master of Arts from Prescott College in Education.
 62. Forootani, Z., Azar, A., Ahmadi, S., & Asgarinejad, M. (2013). Design and Define Self - development of Human Resources Model. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 1(4), 61-78. (In Persian)
 63. Forseth, M. (2012). *The pursuit of personal development preparing for a holistic mentoring relationship*. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: https://sophia.stkate.edu/maol_theses/9
 64. Frizzell, D., & Banner, D. K. (2018). Leader self-development, maturation, and meditation: elements of a transformative journey. *Handbook of Personal and Organizational Transformation*, 427. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-9_66_1
 65. Garanina, Z. G., Andronova, N. V., Lashmaykina, L. I., Maltseva, O. E., & Polyakov, O. E. (2017). The structural model of future employees' personal and professional self-development. *Интеграция образования*, 21(4), 596.
 66. Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2017). The effect of virtuous leadership on teachers' self-development with the mediation of organizational learning. *MEO*. 6(1), 73-102. (In Persian). <http://journalieaa.ir/article-1-89-en.html>
 67. Gould, C. C. (1984). Self-development and self-management: A response to doppelt. *An Interdisciplinary Journal of Philosophy*. 27(1-4), 87-103. <https://doi.org/10.1080/00201748408602015>
 68. Granko, R. P., Wolfe, A. S., Kelley, L. R., Morton, C. S., & Delgado, O. (2015). Assessing the self-development potential of a pharmacy management practitioner through self-assessment survey. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(2), 149-157. <https://doi.org/10.2146/ajhp140004>
 69. Granko, R. P., Wolfe, A. S., Kelley, L. R., Morton, C. S., & Delgado, O. (2015). Assessing the self-development potential of a pharmacy management practitioner through self-assessment survey. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(2), 149-157. <https://doi.org/10.2146/ajhp140004>
 70. Greer, J. K. (2015). *Employing PLNs for the Self-development of Army Leaders: A Connectivist Approach*. Doctorial Dissertation, Walden University
 71. Hall, R. J., & Lord, R. G. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591-615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
 72. Hamamura, T., & Heine, S. J. (2008). The role of self-criticism in self-improvement and face maintenance among Japanese. In E. C. Chang (Ed.), *Self-criticism and self-*

- enhancement: Theory, research, and clinical implications* (pp. 105-122). Washington, DC, US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11624-007>
73. Hang'andu, M. (2016). *The promotion of self-development of the employees in Zambia's Public Service: The case of the Ministry of Education, Science, Vocational Training and Early Education*. Doctoral dissertation, University of Zambia.
 74. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, (31), 1181-1187. <https://doi.org/10.1002/job.675>
 75. Hiller, N. J. (2005). *An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes*. PhD dissertation, The Pennsylvania State University.
 76. Holler, J. C. (2015). *A Phenomenological Case Study of Finding Meaning through the Developmental Nature of a Doctoral Programme in Organization Change*, PhD dissertation, Pepperdine University.
 77. Holt, K. E. (1995). *Understanding managerial feedback and self-development: Does readiness make a difference?* Doctorial Dissertation, University of Minnesota.
 78. Hsieh, H.-F., & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
 79. Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635. <https://doi.org/10.1108/dlo.2009.08123fad.003>
 80. 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. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>
 81. Jick, C. S. (2010). The Relationship between Motivation with Transfer Training Design. *Journal of Transfer Climate and Transfer Training*. 7(3), (335-339)
 82. Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 463-483. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473207>
 83. Kalkan, V. D., & Keskin, H. (2007). Antecedents and consequences of organizational intelligence: an overview. *Journal of International Business Strategy*, 7(3). p76-85
 84. Kam, N. A. V. D. (2012). *Leader self-enhancement: an interpersonal approach*. University of Groningen, SOM research school.
 85. Karp, T. (2013). Developing oneself as a leader. *Journal of Management Development*. 32(1), 127 – 140. <https://doi.org/10.1108/02621711311287080>
 86. Kea-Edwards, A. (2019). An approach to continuous leader self-development: testing individual and organizational factors. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 19341). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.19341abstract>
 87. Key-Roberts, M., Halpin, S., & Brunner, J. M. (2012). *Leader identity, individual differences, and leader self-development* (No. ARI-TR-1310). Army research inst for the behavioral and social sciences fort belvoir va.
 88. Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
 89. Korkut, C. (2015). *School Leader Self-Development Assessment: A Review Paper*. Proceedings of the 5th International Conference on European Studies 5th ICES 6-7.
 90. Kozlowski, S., & Hults, B. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00614.x>
 91. Labsomboonsiri, S. (2012). *Motivations for eWOM exchanges in an online community: self-development, problem solving support, relaxation*, Doctoral dissertation, Queensland University of Technology.
 92. Langkamer, K. L. (2008). *Development of a nomological net surrounding leader self-development*, Doctoral dissertation, George Mason University.

93. Laws, J., & Dennison, W. F. (1990). Researching the role of the primary school head. A limited base for promoting managerial self-development. *Educational Studies*, 16(3), 269-280. <https://doi.org/0305569900160306/10,1080>
94. Lee, J. (2001). *A grounded theory: Integration and Internalization in ERP adoption and use*. The University of Nebraska-Lincoln.
95. Lester, D., & Lester, C. (2016). *12 Steps of Self-Leadership: The Difference Maker's Guide to Living and Leading on Purpose*. FriesenPress.
96. Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the feedback orientation scale (FOS). *Journal of Management*, 36, 1372-1405. <https://doi.org/10.1177/01492063103731>
97. Linsky, M., & Lawrence, J. (2011). Adaptive challenges for school leadership. *Leading and managing schools*, 1, 3-15.
98. London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Psychology Press.
99. London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M)
100. Lourenco, D., & Ferreira, A.I. (2019). Self-regulated learning and training effectiveness, *International Journal of Training and Development*, 23(2), 117-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12149>
101. MacGilchrist, B. (2000). Improving self-improvement? *Research papers in education*, 15(3), 325-338. <https://doi.org/02671520050128795/10,1080>
102. Madigan, J. C. (1998). *Self-Development and the Art of Battle Command*. Army command and general staff coll fort Leavenworth ks.
103. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>
104. Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3-14. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.3>.
105. Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432-444. <https://doi.org/10.2307/4134388>
106. Maurer, T.J., Lippstreu, M., & Judge, T.A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: the role of individual differences, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 336-350. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.010>
107. Mazari, A., & Zamani, M. (2016). The influence of psychological-behavioral mechanisms of self-development (Self-regulation, Self-management, Self-leadership and self-directed learning) on human capital. *Journal of Applied Psychological Research*, 7(3), 39-54. (In Persian). [doi:10.22059/japr.2016.58768](https://doi.org/10.22059/japr.2016.58768)
108. McCauley, C., & Lombardo, M. M. (1990). Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengths and weaknesses. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, 535-545. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
109. McCollum, B. C. (2000). *Self-development and the spontaneous expression of leadership behaviors*. Doctoral dissertation, Maharishi University of Management.
110. McCray, C. R., Grant, C. M., & Beachum, F. D. (2010). Pedagogy of self-development: The role the Black church can have on African American students. *The Journal of Negro Education*, 233-248.
111. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 118-131. <https://doi.org/10.2307/3069340>
112. Mimbs, C. (2002). Leadership development as self-development: An integrated process. *Action in Teacher Education*, 24(3), 20-25.

- <https://doi.org/01626620,2002,10734427/10,1080>
113. Mirkamali, S., & Mazari, E. (2017). The role of self-development on the readiness to change of higher education institutions staff, with mediating role of organizational development. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 10(2), 33-60. [In Persian]
114. Momeni, A., Kafashpour, A., Malikzadeh, G., & Kharakian, A. (2020). Designing a conceptual framework for employees' self-development behavior; a case in the Khorasan Razavi, North and South Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 11(43), 25-54. [In Persian]
<http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2020.108622>
115. Murphy, H. J., & Young, J. D. (1995). Management self-development and small business: Exploring emergent issues. *Management Learning*, 26(3), 319-330.
<https://doi.org/10.1177/1350507695263003>
116. Murphy, S.E. (2002), Leader self-regulation: the role of self-efficacy and multiple intelligences, *Multiple Intelligences and Leadership*, 176-200, Psychology Press.
117. Narikbayeva, L. M. (2016). The self-development of non-academic intelligence forms in a future pedagogue. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11(8), 2985-2994.
118. 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.
119. 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.
<https://doi.org/10.1177/15344843124391>
120. Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736-749.
<https://doi.org/10.2307/258393>
121. Noe, R.A., Clarke, A.D., Klein, H.J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
122. Odierno, R.T. (2012). *Army leader development program*. Working Paper, Department of the Army Washington, DC, 1-24.
123. Orvis, K. A. (2007). *Supervisory performance feedback as a catalyst for high quality employee self-development*, Doctoral dissertation, George Mason University.
124. Orvis, K. A., & Leffler, G. P. (2011). Individual and contextual factors: An interactionist approach to understanding employee self-development. *Personality and individual differences*, 51(2), 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.038>
125. Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, (21), 657-674.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.008>
126. Peck, D (2007). Leadership development through self-awareness, TalentManagement Magazine. Available at:
http://www.talentmgt.com/learning_development/2007/August/393/index.php
127. Phillips, K. (1993). Self-development in organizations: Issues and actions. *Journal of European Industrial Training*, 17, 3-6. <https://doi.org/10.1108/03090599310032772>
128. Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
129. Pourkarimi, J., & Mazari, E. (2017). The mediating role of self-development on the relationship between transformational leadership and human capital agility. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 101-124.
[20.1001.1.23221518.1396.6.2.5.4](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1396.6.2.5.4)

130. Pourkarimi, J., Mazari, E., KHabareh, K., & Farzaneh, S. (2016). A study on the relationship between Self-development meta-qualities, basic knowledge and information of administrators and their performance (Case Study: School administrators of Rey city). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(25), 63-86. (In Persian). [20.1001.1.20086369.1395.7.25.4.3](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1395.7.25.4.3)
131. Purushothama, B. (2011). *Training and development of technical staff in the textile industry*. Woodhead Publishing Limited.
132. Putter, S. E. (2010). *Leaders in the nonprofit sector: Leader and organizational level predictors of leader engagement in self-development activities* (Doctoral dissertation, Colorado State University). <http://hdl.handle.net/10217/44949>
133. Reichard, R. J. (2006). *Leader self-development intervention study: The impact of self-discrepancy and feedback*. The University of Nebraska-Lincoln. [oai:union.ndltd.org:OCLC/oai:xtcat.oclc.org:OCLCNo/123714406](http://oai.union.ndltd.org/OCLC/oai:xtcat.oclc.org/OCLCNo/123714406)
134. Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33-42. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2010.12.005>
135. Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (2017). Believing is becoming: The role of leader developmental efficacy in leader self-development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 137-156. <https://doi.org/10.1177/1548051816657981>
136. Reider, B. J (2016). *Self-development handbook. The Combined Arms Center, Center for Army Leadership at (913) 758-3160 or http://usacac.army.mil/CAC/CAL.2016*
137. Ren, S., & Chadee, D. (2017). Is guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 108-117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.005>
138. Ren, S., & Zhu, Y. (2017). Context, self-regulation and developmental foci: a mixed-method study analyzing self-development of leadership competencies in China. *Personnel review*, 46(8), 1977-1996. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0273>
139. Ren, S., Collins, N., & Zhu, Y. (2014). Leadership self-development in China and Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 52, 42-59. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12022>
140. Ricci, R. (2017). *Informal Learning with Technology: A Narrative of Self-determined Learning* (Doctoral dissertation).
141. Robinson, K. (2017). *Out of our minds*. John Wiley & Sons.
142. Jensen, Jordan and et al (2016). The Self-Action Leadership Model: A Qualitative, Nomological Expansion of Self-Leadership Theory Rooted in Action Research Theory. July 2016PreprintsFollow journal, DOI:10.20944/preprints201607.0070.v1
143. Rothstein, M.G., & Burke, R.J. (2017). Self-assessment and leadership development: an overview. [Downloaded from Elgar Online at 02/23/2017 09:58:51AM via communal account](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12022)
144. Ryan, R. M., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2016). Autonomy and autonomy disturbances in self-development and psychopathology: Research on motivation, attachment, and clinical process. *Developmental psychopathology*, 1-54. <https://doi.org/10.1002/9781119125556.devpsy109>
145. Safken, A. (1998). *Sufi Stories as Vehicles for Self -Development: Exploration using in- Depth Interviews of the Self Perceived Effects of the Study of Sufi Stories* (PhD dissertation). Institute of Transpersonal Psychology.
146. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
147. Sanhueza, J. A. (2011). *Leadership development and its effects on organizational performance* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). <http://hdl.handle.net/1721.1/65817>
148. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2007). *Organizational Behavior*. University of Phoenix, Wiley Publication

149. Sedikides, C., & Hepper, E. G. (2009). Self-improvement. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 899-917. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00231.x>
150. Segall, S. R. (2005). Mindfulness and self-development in psychotherapy. *Journal of Transpersonal Psychology*, 37(2), 143-163.
151. Sahraei Beiranvand, M., Shams Morkani, Gh., Khorasani, A., & Khayatian Yazdi, M. (2021). Presentation Leaders' Self-Development Model: A Synthesis of Research. *Quarterly Journal of Human Resources Training and Development*. 28(8), 137 - 167 (In Persian). <https://doi.org/10.52547/istd.31011.8.28.137>
152. Shirbagi, N., Zebardast, M., & Amani, S. (2016). The study of self-development of principals, leadership and its relationship with motivational factors and self-regulatory skills. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 9(2), 111-130. [In Persian]
153. Simmons, M. J. (2017). *Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity* (Doctoral dissertation, Kansas State University). <http://hdl.handle.net/2097/38200>
154. Sincar, M., Önen, Z., & Arar, K. H. (2020). An investigation of Turkish female school administrators' views on the concept of self-development. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 175-198. <https://doi.org/13603124,2018,1524932/10,1080>
155. Sohrabi, B., Azami, A., & Yazdani, H. (2012). Pathology of researches conducted in the field of Islamic management with a meta- Synthesis approach. *Public Management Perspectives*, 2(6), 24-9. [In Persian]
156. Solansky, S. T. (2015). Self-determination and leader development. *Management Learning*, 46(5), 618-635. <https://doi.org/10.1177/1350507614549118>
157. Spencer, M. B. (2007). Phenomenology and ecological systems theory: Development of diverse groups. *Handbook of child psychology*, 1. <https://doi.org/10.1002/9780470147658.chpsy0115>
158. Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
159. Stansfield, L. M. (1996). Is self-development the key to the future? Participant views of self-directed and experiential learning methods. *Management Learning*, 27(4), 429-445. <https://doi.org/10.1177/135050769627400>
160. Steele, A. R., & Day, D. V. (2018). The role of self-attention in leader development. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 17-32. <https://doi.org/10.1002/jls.21570>
161. Stickland, R. (1996). Career self-management—can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 583-596. <https://doi.org/13594329608414881/10,1080>
162. Super, D. E. (1969). Vocational development theory: Persons, positions, and processes. *The counseling psychologist*, 1, 2-9. <https://doi.org/10.1177/001100006900100101>
163. Taheri Goudarzi, H. (2017). The effect of organisational intelligence on organisational learning regarding the moderating role of employees' self-development in Parsian Insurance Company. *Iranian Journal of Insurance Research*, 32(3), 63-82. <https://doi.org/10.22056/ijir.2017.03.04>
164. Temporal, P. (1982). Self-development group in industry-what actually happens. *Management education and development*, 13(1), 3-9. <https://doi.org/10.1177/135050768201300102>
165. Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599-621. <https://doi.org/10.1348/096317901167541>
166. Thompson, D.J. (2013). *Understanding the contextual, cultural, and individual antecedents of self-directed development*, PhD Thesis, University of Akron.

167. Tomassini, M., & Zanazzi, S. (2014). Reflexivity and self-development of competencies as key drivers in individuals' learning and career paths: cases from Italy. *Research in Comparative and International Education*, 9(3), 301-312. <https://doi.org/10.2304/rcie.2014.9.3.3>
168. Tosati, S., Lawthong, N., & Suwanmonkha, S. (2015). Development of an appreciative inquiry and assessment processes for students' self-knowing and self-development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 753-758. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.422>
169. Tough, A. (1978). Major learning efforts: Recent research and future directions. *Adult education*, 28(4), 250-263. <https://doi.org/10.1177/0741713678028004>
170. Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human resource development quarterly*, 12(1), 5-23. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<5::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<5::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-J)
171. Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In E. Van Velsor & C. McCauley (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Volume 1. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
172. Venkat, V., & Khan, S. R. K. (2022). Impact of competency management on employee self-development for retention in large scale industries. *Webology*, 19(1), 3971-3988. <https://doi.org/10.14704/WEB/V19I1/WEB19262>
173. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240. <https://doi.org/10.2307/20159030>
174. Verma, R., & Agarwal, R.P. (2016). Self-development through Human Value Education. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 4(3), 5-8. https://www.erpublishing.org/published_paper/IJETR041317.pdf
175. Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600. <https://doi.org/10.2307/3560243>
176. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>
177. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
178. Xu, Q. (2007). *A predictive model of employee self-development: the effects of individual and contextual variables* 68(04).
179. Yip, K. S. (2006). Self-reflection in reflective practice: A note of caution. *British Journal of Social Work*, 36(5), 777-788. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch323>
180. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall. 489.
181. Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of applied psychology*, 76(2), 308.
182. Zahirnia, S., & Safaei Mehr, A.S. (2018). *Investigating the impact of organizational intelligence on organizational learning among agricultural insurance brokers with emphasis on self-development modifier*, 9th National Conference on Sustainable Agriculture and Natural Resources, Tehran. [In Persian]
183. Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Shamsi, A. F. (2020). The interaction of situational factors on individual factors and self-development. *European Journal of Training and Development*. 44(4/5), 509-530. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0172>