نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۶

طراحی چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی

احمد مومنی[۱] - آذر کفاش پور[۲] - غلامرضا ملک زاده[۳] - علیرضا خوراکیان[۴]

چکیده

مفهوم رفتار خودتوسعه‌ای و توسعه دواطلبانه‌ی کارکنان، در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منبع‌ها سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و اندیشمندان و صاحب‌نظرانِ مدیریت، نظرات متفاوتی در این باره ارائه نموده‌اند. هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل ۴۲۵ نفر از کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بود و از روش نمونه‌گیری هدفمند برای نمونه‌گیری استفاده شد. نمونه مورد مطالعه شامل ۲۱ نفر از کارکنان این شرکت بود که دارای آگاهی تئوریک و تجربه عملی در زمینه رفتار خودتوسعه‌ای بودند و از مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ی عمیق برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. بر اساس نتایج پژوهش، رفتار خودتوسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدیِ تعهد سازمانی، خودآگاهی، خود کارآمدی، خود سامانی، توانمندی، خود شکوفایی، انعطاف پذیری، یادگیری خود هدایتی، تاب آوری و خوش بینی دسته‌بندی گردیدند. پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی گردیدند.

واژگان کلیدی: رفتار خودتوسعه‌ای، رفتار خودهدایتی، خودتوانمندسازی، توسعه منبع‌ها انسانی، توسعه داوطلبانه کارکنان.

[۱] دانشجوی دکترای مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (momeni_a@mail.um.ac.ir)
[۲] دکترای مدیریت بازاریابی، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. نویسنده مسئول (kafashpor@um.ac.ir)
[۳] دکترای مدیریت رفتار سازمانی، استاد یار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (malekzadeh@um.ac.ir)
[۴] دکترای مدیریت تحول و نوآوری، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (khorakian@um.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

مقدمه

تغییرات فزاینده و سریع فناوری موجب منسوخ شدن دانش، مهارت، و توانایی‌های کارکنان گردیده است. در نتیجه سازمان‌ها و کارکنان همواره درصدد توسعه و ارتقای دانش، مهارت و توانایی‌های خود هستند. در این راستا، سازمان‌ها توجه زیادی به توسعه و توانمندسازی کارکنان خود مبذول داشته‌اند (Van Velsor, Moxley, & Bunker, ۲۰۰۴). می‌توان از سه مکانیزم آموزش رسمی، تجربیات کاری و یادگیری خودهدایتی[۱] برای توسعه کارکنان استفاده نمود (Zaccaro, Wood, & Herman, ۲۰۰۶). آموزش‌های رسمی پرهزینه و زمان بر است و موجب توقف موقت کار می‌شود و ممکن است آموزش‌های ارائه شده، تناسب چندانی با نیازهای فردی و سازمانی نداشته باشد. هم‌چنین کسب تجربه‌ی کاری، بسیار زمان بر بوده و ممکن است دانش کسب شده در حل مسائل جدید کارایی چندانی نداشته باشد؛ اما آموزش‌های خودهدایتی موجب توسعه توانمندی‌های کارکنان شده، از نظر هزینه و زمان بسیار مقرون به صرفه بوده و موجب توقف کار نمی‌شود. هم‌چنین، دانش و مهارت کسب شده تناسب زیادی با نیازهای فردی و سازمانی داشته و کارکنان جهت کسب دانش و شرکت در دوره آموزشی دچار کمبود زمان نمی‌شوند. از طرفی سازمان‌ها به منظور کاهش زمان و هزینه‌های برگزاری آموزش‌های سازمانی همواره تحت فشار هستند و تلاش میکنند تا هزینه‌های آموزشی را کاهش دهند (O'Toole & Lawler, ۲۰۰۶). کارکنانِ توانمند، مسئولیت رشد و توسعه خود را بر عهده می‌گیرند و قادر هستند در سازمان‌ها، سمت‌ها و وظایف متعدد و متنوعی را عهده‌دار شوند (فرزادنیا، صفایی موحد، عسگری و قائدی، ۱۳۹۵). البته باید عنوان نمود که آموزش‌های خودهدایتی هیچگاه نمی‌توانند به‌صورت کامل جایگزین آموزش‌های رسمی و آکادمیک گردند، همان‌گونه که بولیوس[۲] (۱۹۹۶) معتقد است یادگیری خودهدایتی، مکمل (نه جایگزین) یادگیری رسمی و کلاسیک بوده و از این طریق می‌توان شکاف موجود بین آموزش‌های رسمی و نیازهای روزافزون دنیای واقعی را پُر نمود. لذا به منظور به روز نمودن دانش و مهارت‌های کارکنان می‌توان از رفتار

[۱] Self-directed learning
[۲] Bolhuis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

خودتوسعه‌ای استفاده کرد. رفتار خودتوسعه ای[۱] کارکنان دارای رویکرد خودهدایتی توسط فرد بوده و هر یک از کارکنان با توجه به الزامات و نیازهای فردی و سازمانی اقدام به یادگیری و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود می‌نماید (Simmons, ۲۰۱۷). برنامه‌های خودتوسعه‌ای کارکنان تناسب بیش‌تری با مشاغل عصر حاضر دارد. در نتیجه، کارکنان می‌توانند با توسعه دانش و مهارت خود دارای عملکرد بهتری در وظایف محوله خود باشند.

هرچند توانمندسازی و توسعه کارکنان مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد و مدیران نیز بر آن واقف هستند، اما اکثر سازمان‌ها دارای کارکنانی کمترتوسعه یافته هستند. همان‌گونه که بر اساس گزارش‌های مرکز آمار ایران (۱۳۹۶) در سال‌های اخیر شاهد بهره‌وری پایین نیروی انسانی هستیم که در بسیاری از موارد بهره‌وری پایین ناشی از ضعف توانایی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی است، درحالی که در عصر جدید نیازمند کارکنان توانمند و توسعه یافته در سازمان‌ها هستیم، همان‌گونه که کافمن[۲] (۲۰۰۶) معتقد است " هرچند مهارت فنی مهم است، ولی سازمان‌ها جهت موفقیت در تحقق اهداف خود نیازمند داشتن کارکنانی هستند که توانایی تشخیص نیازهای آتی سازمان و چگونگی دستیابی به مهارت‌ها و دانش و توانایی‌های موردنیاز سازمان را داشته باشند تا بتوانند همواره آمادگی مواجهه با الزامات محیطی و سازمانی را داشته باشند". از طرفی، در سال‌های اخیر سازمان‌ها با کمبود نیروی انسانی کارآمد مواجه هستند و جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان یکی از چالش‌های اساسی سازمان هاست (Machado, ۲۰۱۷)، در حالی که سازمان‌ها باید بتوانند همواره منابع انسانی موردنیاز خود را جهت انجام فعالیت‌های حال و آینده خود جذب نموده و به توسعه آن بپردازند (اردکانی، ابراهیم زاده، سلیمی و الحسینی، ۱۳۹۵). بر این اساس، اورویس و راتوانی[۳] (۲۰۱۰) معتقدند سازمان‌ها به منظور پاسخگویی به تغییرات سریع و فزاینده در محیط کسب و کار، باید بر رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان و یادگیری مادام العمر[۴] آن‌ها تأکید نمایند.

گستره صنعت گاز به وسعت تمام کشور ایران است و در کلیه مناطق شهری و روستایی، شبکه تولید و توزیع فرآورده‌های گازی گسترده شده است. صنعت گاز به دلیل ماهیت تخصصی و حرفه‌ای آن، نیازمند جذب نیروهای توانمندی است که با برنامه‌های ویژه‌ای سریعاً

---

۱ Self development
۲ Kofman
۳ Orvis and Ratwani
۴ Life-long learning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

برای تصدی سمت‌های تخصصی و کارشناسی آماده گردند، در حالی که در سال‌های اخیر تمایل کارکنان به حضور در دوره‌های آموزشی در صنعت گاز کمتر شده است (خنیفر، باغبان، رضایی و هژبریان، ۱۳۹۱). شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی نیز به دلیل پیچیدگی و ماهیت تخصصی مشاغل، تغییر در قوانین و مقررات جاری کشور، تغییر در نوع مالکیت (خصوصی سازی)، تغییر در فناوری، تغییر در وظایف و اختیارات و ...، در سال‌های اخیر شاهد تغییرات بسیاری بوده است به‌طوری که به منظور تحقق مأموریت‌ها و کسب اهداف سازمانی، کارکنان شرکت باید میزان دانش و مهارت‌های خود را افزایش داده تا بتواند انتظارات ذی نفعان، مشتریان، مدیران و ... را به نحو شایسته‌ای برآورده سازند. هم‌چنین به دلیل مشغله کاری کارکنان و وظایف چندگانه آنان، کمبود امکانات آموزشی و مدرسان متخصص و ... امکان برگزاری مؤثر بسیاری از دوره‌های آموزشی وجود ندارد. هرچند مباحث مربوط به یادگیریِ خودهدایتی و رفتارهای خودتوسعه‌ای مورد تأکید و حمایت سازمان قرار گرفته، ولی چالش اساسیِ موجود، عدم شناسایی دقیق رفتار خودتوسعه‌ای متناسب با بافت سازمانی شرکت گاز است. لذا در این پژوهش، مفهوم رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در بافت سازمانی شرکت گاز مورد بررسی قرار می‌گیرد تا تناسب بیش‌تری با فرهنگ و بافت سازمانیِ سازمان‌های داخل کشور داشته و پاسخگوی نیاز این سازمان‌ها باشد. اهداف پژوهش حاضر عبارتند از:

۱- شناخت مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی.

۲- شناخت پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی.

۳- شناخت پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی.

خودتوسعه‌ای را می‌توان یادگیری برنامه‌ریزی شده و مبتنی بر هدف دانست که عمق و وسعت دانش و آگاهی افراد را تقویت می‌نماید (Reider, ۲۰۱۶). هم‌چنین خودتوسعه‌ای یک فرایند برنامه‌ریزی شده، شایسته محور و پیش رونده است که موجب تقویت دانش، مهارت و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

رفتارهای افراد می‌گردد (Madigan, ۲۰۱۶). پدلر، بروگان و بایودل[۱] (۱۹۸۶) رفتار خودتوسعه‌ای را به‌عنوان توسعه کارکنان[۲] تعریف نموده‌اند. بر این اساس مسئولیت آموزش و تهیه تجهیزات موردنیاز بر عهده فرد بوده، بر تغییر، یادگیری و رشد و توسعه افراد تأکید شده و کنترل یادگیری بر عهده یادگیرنده است. رفتار خودتوسعه‌ای با مفهوم یادگیری خودهدایتی مرتبط است. رفتار خودتوسعه‌ای، یک رفتار یا فعالیت منقطع و مقطعی نیست، بلکه یک فرایند مستمر و دائمی است که افراد در آن به توسعه و ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های خود می‌پردازند و در آن، بر نیازهای فردی تأکید می‌گردد (نه بر نیازهای گروه ها). هم‌چنین، کارکنان تعهد بیش‌تری جهت حل مسائل دارند. عنصری که فعالیت خودتوسعه‌ای را متمایز می‌کند، ماهیت داوطلبانه بودن آن است. اینگونه فعالیت‌های نوآورانه و خودجوش، فراتر از نقش تعیین شده فرد است و این امر برای سازمانی که به برنامه‌های آموزشی نیاز دارد، می تواند جنبه اقتصادی فراوانی داشته باشد؛ زیرا چنین فعالیت‌های خودمحور، خود سرمایه‌گذاری و تکمیلی می‌توانند، خارج از کار روزانه توسط کارکنان انجام گیرند. از سویی، می‌توانند منافع رو به افزایشی هم‌چون: اثربخشی و پیشرفت شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی داشته باشند (Jeseviciute, ۲۰۱۴). جورج و سینگ (۱۳۸۸) معتقدند خود توسعه‌ای، مستقیماً از طریق بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، کمک به رشد سازمانی و توسعه فرهنگ یادگیری، سازمان را در جهت تحقق اهداف خود یاری می‌نماید. خودتوسعه‌ای مربوط به انتقال دانش از یک فردِ دارای مهارت به یک فراگیر نیست. بلکه شامل کسب و توسعه توانایی‌های فردی و هدایت آن جهت یادگیری دانش و مهارت‌های جدید می‌باشد. خودتوسعه‌ای کارکنان شامل اقدامات و رفتارهایی است که به‌صورت دواطلبانه توسط افراد به منظور توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های خود، انجام می‌شود. هرچند که مسئولیت توسعه بر دوش افراد می‌باشد اما مدیران و تسهیل گران و مشاوران، نقش مهمی در بُروز و تقویت چنین رفتارهایی دارند. در دهه اخیر از خودتوسعه‌ای تعاریف متعددی ارائه شده که تمامی آن‌ها بر خودآغاز گری، خودانگیزشی، خودمسئولیت‌پذیری و خود ارزشی در فرایند توسعه متمرکزند. به عبارت دیگر، خودتوسعه‌ای قبل از اینکه یک

[۱] Pedler , Burgoyne & Boydell

[۲] Personal Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۱- مدل چندسطحی رفتار خودتوسعه‌ای رهبر (Reichard & Johnson, ۲۰۱۱)

سطوح توسعه سازمانی	ابعاد
سطح سازمانی	منابع، فرایند منابع انسانی و استراتژی
سطح گروهی	هنجارها، سبک رهبری، مدیریت مستقیم و شبکه‌های اجتماعی
سطح فردی	دانش، مهارت، انگیزه

فرایند و اقدام توسعه‌ای باشد، یک نگاه و پارادایم فکری متفاوت با رویکردهای معمول توسعه عامل انسانی است (مزاری و زمانی، ۱۳۹۵).

مدل‌های مختلفی در زمینه رفتار خودتوسعه‌ای ارائه گردیده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. ریچارد و جانسون در سال ۲۰۱۱ مدل چندسطحیِ توسعه را ارائه نمودند که سطح سازمانی، سطح گروهی و سطح فردی را شامل می‌شد. بر اساس این مدل، استراتژی‌های سازمان نقش مهمی در حمایت از خودتوسعه‌ای ایفاء می‌نماید. لذا بر این امر تأکید می‌گردد که نباید تنها آموزش دهیم که فرد چطور ماهی بگیرد (خود را توسعه دهد)، بلکه باید محیطی را ایجاد کنیم که او را به سمت ماهیگیری (خودتوسعه ای) هدایت نماید (Reichard & Johnson, ۲۰۱۱). در جدول (۱) مدل چندسطحی رفتار خودتوسعه‌ای رهبر نشان داده شده است.

ورنر و دیسمون در سال ۲۰۰۹ مدل رفتار توسعه‌ای کارکنان را ارائه نمودند. در این مدل، دو دسته از عوامل که بر توسعه تأثیر دارند معرفی شده‌اند که عبارتند از: عوامل داخلی و عوامل خارجی. در این مدل فرض می‌شود عوامل داخلی و خارجی در تقابل با یکدیگر، رفتار فرد را جهت می‌دهند و رفتار فرد تأثیر مستقیمی بر ستادهای سازمان دارد. این مدل می تواند رویکرد مناسبی برای مطالعه رفتار خودتوسعه‌ای باشد، زیرا در آن، عوامل محیطی، فردی و سازمانی مورد توجه قرارگرفته‌اند (Werner & Desimon, ۲۰۰۹). در جدول (۲) مدل رفتار توسعه‌ای کارکنان نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۲- مدل رفتار توسعه‌ای کارکنان (Werner & Desimon, ۲۰۰۹)

عوامل مؤثر بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان	ابعاد
عوامل محیطی	محیط خارج سازمان: مسائل اقتصادی، دولتی و رقابتی محیط داخل سازمان: بازده فرد، سرپرست، سازمان و همکاران
عوامل داخلی	انگیزه، توانایی و نگرش افراد

جدول ۳- مدل شرکت کارکنان در یادگیری و توسعه (Wang & Wang, ۲۰۰۴)

عوامل مؤثر بر خودتوسعه ای	ابعاد
عوامل فردی	انگیزش، خودکارآمدی، عضویت در سازمان، ویژگی‌های فردی، سبک یادگیری، نیازهای فردی
عوامل مربوط یادگیری	موضوع یادگیری، ابزار و فناوری یادگیری، تسهیل یادگیری، استفاده از آموزش
عوامل سازمانی	فرهنگ یادگیری، حمایت‌های اجتماعی، سیاست‌های سازمانی، محتوای کار، به روز بودن تکنولوژی
عوامل محیطی	شرایط اقتصادی، نرخ بیکاری، بخش‌بندی نیروی کار

وانگ و وانگ در سال ۲۰۰۴ مدل شرکت کارکنان در یادگیری و توسعه را ارائه نمودند. این پژوهشگران به بررسی عواملی که موجب مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری می‌شود، پرداختند. بر این اساس، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به فرایند یادگیری، بر مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری تأثیر دارد. عوامل ذکر شده به کمک عوامل محیطی تعدیل می‌شوند (Wang & Wang, ۲۰۰۴). در جدول (۳) مدل شرکت کارکنان در یادگیری و توسعه نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۴- مدل شرکت کارکنان در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای (London, ۲۰۰۲)

عوامل مؤثر بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان
۱- وابستگی سازمان به فعالیت‌های خودتوسعه‌ای کارکنان
۲- فرهنگ سازمانی توسعه محور
۳- میزان مشارکت کارکنان در سازمان
۴- انگیزه افراد

لاندن در سال ۲۰۰۲ مدل شرکت کارکنان در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را ارائه نمود. بر اساس این مدل، بُروز رفتار خودتوسعه‌ای نتیجه تعامل میان متغیرهای فردی و متغیرهای سازمانی است. لاندن معتقد است، سازمان‌هایی که فرهنگ مبتنی بر توسعه ایجاد می‌کنند و انگیزه افراد را توسعه و پرورش می‌دهند، میزان بالاتری از شرکت کارکنان را در فعالیت‌های توسعه، تجربه خواهند کرد. بر اساس مدل لاندن، عوامل زیر بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مؤثر است (جدول ۴).

پژوهش‌هایی متعددی در زمینه رفتار خودتوسعه‌ای در داخل و خارج از کشور، انجام شده است. به‌عنوان مثال عسگری نژاد و سلیمان بیگی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه پیام نور تهران" به بررسی رابطه بین کیفیت زندگیِ کاری و رفتار خودتوسعه‌ای و انگیزش شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که بین کیفیت زندگیِ کاری با انگیزه شغلی و خودتوسعه‌ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به‌طوری که با افزایش کیفیت زندگیِ کاری، انگیزش شغلی و خودتوسعه‌ای افزایش می‌یابد. احمدی، عسکری نژاد و احمدیان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه رفتار خودتوسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن با بهره‌وری کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا" به بررسی رابطه بین رفتار خودتوسعه‌ای با بهره‌وری کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا پرداختند. نتایج نشان داد که حمایت سرپرستان و حمایت سازمانی، رابطه مستقیمی با رفتار خود توسعه‌ای و بهره‌وری داشته و توانمندسازی کارکنان، انگیزش شغلی و تعهد حرفه‌ای به واسطه افزایش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

بهره‌وری، به افزایش رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان منجر می‌شود. هم‌چنین فروتنی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر در رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان با تأکید بر نقش حمایت سازمان و نگرش اسلامی به کار" به بررسی عوامل مؤثر در رفتار خودتوسعه‌ای پرستاران پرداخت. نتایج نشان داد که متغیرهای سن پایین تر، تحصیلات بالاتر، نگرش مثبت به کار، حس خودکارآمدی بالا، انگیزش شغلی بالا، تعهد حرفه‌ای بالا، حمایت سرپرستان و حمایت سازمانی با بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند. قصاب اوغلو و چلیک[۱] (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان"رفتار خودتوسعه‌ای به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی مدیریتی مدیران مدارس" به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس و رفتار خودتوسعه‌ای آنان پرداختند. نتایج نشان داد که با افزایش میزان رفتار خودتوسعه‌ای، اثربخشی مدیریتی مدیران مدارس افزایش می‌یابد. مسارسوا[۲] (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "عوامل فردی و بافت سازمانی مؤثر بر رفتار خودتوسعه ای" به بررسی ویژگی‌های شخصیتی افراد و عوامل مربوط به بافت سازمانی مؤثر بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای پرداخت. نتایج نشان داد که حمایت از کارکنان تأثیر مثبتی بر بُروز رفتارهای خودتوسعه‌ای دارد و عدم حمایت از کارکنان تأثیر ناچیزی بر جلوگیری از بُروز رفتارهای خودتوسعه‌ای دارد. هم‌چنین کارکنانِ دارای شخصیت فعال و پر انرژی، تمایل زیادی به بُروز رفتارهای خودتوسعه‌ای دارند. سیمونز[۳] (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "خودتوسعه‌ای رهبران: به‌عنوان یک استراتژی برای ایجاد ظرفیت رهبری" به بررسی تأثیر رفتارهای خودتوسعه‌ای به منظور ایجاد و پرورش رهبران در سازمان‌ها پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که عواملی از قبیل ارائه بازخورد، تعهد کارکنان به یادگیری، وجود جوّ حمایتی، وفاداری کارکنان، هم‌بستگی کارکنان و کارهای تیمی با بُروز رفتارهای خودتوسعه‌ای ارتباط مثبت و معناداری دارند. در بررسی انجام شده مشخص گردید که کیفیت رفتار خودتوسعه‌ای اهمیت بیش‌تری نسبت به کمیت رفتار خودتوسعه‌ای دارد.

بر اساس مباحث مطرح شده رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان می‌تواند موجب توسعه و بهبود دانش و توانایی‌های کارکنان شده و شکاف موجود بین آموزش‌های رسمی و نیاز بازار را کاهش دهد. شناسایی مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای از اهداف اصلی

[۱] Kasapoğlu & Çalik
[۲] Mesarosova
[۳] Simmons

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

این پژوهش است. به‌طور خلاصه مواردی که موجب شده است تا رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان به‌عنوان یکی از مسائل بسیار مهم و حائز اهمیت در سطح سازمان‌ها به‌صورت اعم و در شرکت گاز به‌صورت اخص قرار گیرد، عبارت است از: تغییرات فزاینده در فناوری و روش‌های انجام کار، کاهش کمّی نیروی انسانی در سازمان‌ها و الزام به افزایش سطح کیفی و دانش و مهارت کارکنان، لزوم افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، لزوم آماد گی کارکنان جهت مواجهه با تغییرات محیطی و ... در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا الگوی رفتارخودتوسعه‌ای کارکنان به‌عنوان رویکردی جدید که متناسب با نیازهای فردی و سازمانی است، ارائه گردد.

روش‌شناسی

در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون[۱] برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی جهت تقلیل و تحلیل داده هاست که با آن، داده‌های کیفی، تقسیم بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شود. تحلیل مضمون، یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌کند. فرایند تحلیل مضمون، زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده‌ها باشد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده هاست (Braun & Clarke, ۲۰۰۶). به دلیل این که تحلیل مضمون بر سطوح کلانِ تحلیل تأکید دارد (برخلاف تحلیل محتوا که بر سطوح خُرد مثلاً کلمات تأکید دارد)، موجب افزایش غنای تحلیل شده و هم‌چنین در تحلیل مضمون بر منابع مختلفِ جمع‌آوری داده تأکید می‌شود و به تجزیه و تحلیل آن می‌پردازد (بر خلاف تحلیل داده بنیاد که بر منابع صِرف داده مثلاً مصاحبه تأکید می‌شود) (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰). هم‌چنین تحلیل مضمون بر خلاف سایر روش‌های کیفی، به چارچوب نظریِ از قبل تعیین شده وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت جهت بیان و تبیین واقعیت استفاده نمود (Braun & Clarke, ۲۰۰۶). لذا در این پژوهش از تحلیل مضمون استفاده شده تا مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای شناسایی و تبیین گردند. روش‌های

[۱] Thematic analysis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

متفاوتی جهت تحلیل مضامین پیشنهاد شده است ولی یکی از روش‌هایی که بسیاری از پژوهشگران از آن بهره برده‌اند، شبکه مضامین است. از شبکه مضامین می‌توان به منظور تشریح چیستی و چرایی یک پدیده استفاده کرد. آنچه شبکه مضامین ارائه می‌کند یک شبکه شبیه وب به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و یک روش ارائه بوده و رویه‌های مشخصی برای رسیدن از متن به تفسیر فراهم می‌نماید. به‌طورکلی، شبکه مضامین ۱- مجموعه‌ای از رویه‌های عملی و مؤثر برای انجام یک تحلیل کیفی فراهم می‌کند ۲- روش تحلیل داده‌های متنی را نظام مند می‌کند ۳- هر مرحله از فرایند تحلیل را تبیین می‌کند ۴- به سازماندهیِ تحلیل و ارائه آن کمک می‌نماید ۵- امکان تشریح غنی، با معنی و حساس از متن را از طریق الگوهای اساسی و ساختارها فراهم می‌کند (Attride-Stirling, ۲۰۰۱). مضامین موجود در شبکه مضامین به سه دسته مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر تقسیم می‌شوند. مضامینِ پایه[۱]، کدها و نکات کلیدی موجود در متن بوده که اطلاعات درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق فراهم می‌آورد و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضامین سازمان دهنده[۲] در برگیرنده چند مضمون پایه هستند. به عبارت دیگر، مضامین پایه در خوشه‌هایی به نام مضامین سازمان‌دهنده جای گرفته و از اجتماع چند مضمون سازمان دهنده، یک مضمون فراگیر[۳] ایجاد می‌شود. مضامین فراگیر در برگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل می‌باشند. در پژوهش حاضر، پژوهشگر پس از مکتوب نمودن و بررسی دقیق مصاحبه‌ها، ابتدا کدهای اولیه (مضامین پایه) را به کمک نرم‌افزار MAXQDA شناسایی نموده و پس از اتمام کدگذاری اولیه، کدهای اولیه را مجدداً بررسی کرده، کدهای مشابه را با یکدیگر ادغام نموده و کدهای اضافی را حذف می‌نماید. سپس، کدهای اولیه‌ی باقی مانده را بر اساس تشابه و ادبیات تحقیق، طبقه‌بندی و سازماندهی می‌نماید. بدین ترتیب مضامین سازمان‌دهنده ایجاد خواهند شد و از ترکیب مضامینِ سازمان دهنده، مضامین فراگیر به وجود می‌آیند. این فرایند چند بار تکرار می‌شود تا مضامین شناسایی شده به‌صورت بهتر و دقیق‌تری سازماندهی و طبقه‌بندی شوند (جدول-۶). اما در ارائه نتایج به منظور درک بهتر مدل ابتدا مضامین فراگیر، سپس مضامین سازمان‌دهنده و

[۱] Basic Themes
[۲] Organizing Themes
[۳] Global Themes

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

در نهایت، مضامین پایه آورده می‌شوند.

جامعه آماریِ این پژوهش شامل آن دسته از کارکنان و مدیران شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی می‌باشد که آگاهی تئوریک و تجربه عملی در زمینه رفتارهای خودتوسعه‌ای داشته و دارای حداقل مدرک کارشناسی و ۵ سال تجربه کاری باشند. در این پژوهش جهت نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود و ملاک خاتمه دادن به نمونه‌گیری، رسیدن به نقطه اشباع است. هم‌چنین جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده می‌شود. به منظور سنجش روایی، پس از انتخاب مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر، از نظرات خبرگان سازمانی در این زمینه نیز استفاده شده است. هم‌چنین روش‌های زیر به منظور افزایش روایی پژوهش استفاده شده است: ۱- عدم سوگیری شخصی پژوهشگر نسبت به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها ۲- اعتمادسازی و تعامل بلند مدت با مشارکت‌کنندگان به منظور کسب اعتماد آنان جهت ارائه اطلاعات صحیح و کامل ۳- استفاده از نظرات افراد در واحدهای کاری مختلف و سطوح سازمانی متفاوت به منظور دریافت اطلاعات همه جانبه ۴- ارائه بازخورد به منظور دریافت و تأیید مجدد اطلاعات ارائه شده از مشارکت‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان ۵- استفاده از نظرات مُمیزان و مشاوران خارج از سازمان به منظور بازبینی و تجربه و تحلیل مجدد یافته‌ها، هم‌چنین استفاده از نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی. به منظور سنجش میزان پایایی پژوهش، از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. بدین منظور از یکی از دانشجویان دکترا درخواست گردید تا پنج مصاحبه را به‌طور هم زمان با پژوهشگر به‌صورت جداگانه کدگذاری نماید و با استخراج مدل اولیه، صحت مدل به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید. ضمناً از طریق روش هولستی نیز به منظور سنجش پایایی، پنج مصاحبه اول استفاده گردید که رابطه آن به شکل زیر است.

$$PAO= ۲M/ (N_۱+N_۲) =۱۱۵۴/ (۵۹۶+۶۴۵)$$

در این رابطه، "PAO" ضریب پایایی به معنای درصد توافقِ مشاهده شده است، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، $N_۱$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و $N_۲$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. پایایی، عددی بین صفر (هیچ توافق) تا یک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

(توافق کامل) متغیّر است (به نقل از عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰). تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول ۵۹۶ و تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم ۶۴۵ مورد می‌باشد که ۵۷۷ مورد در دو مرحله کدگذاری یکسان بوده است. با توجه به این که ضریب پایایی برابر ۹۳ درصد است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که نتایج پژوهش از قابلیت اعتماد زیادی برخوردار بوده و نتایج دو مرحله کدگذاری تا حد بسیار بالایی به یکدیگر همگرا هستند.

در فرایند برگزاری جلسات مصاحبه، در ابتدا با طی مقدمات شروع مصاحبه از قبیل معرفی پژوهشگر و عنوان موضوع مورد پژوهش و طرح مسئله و بیان اهداف پژوهشی، به طرح سوالات باز پرداخته شد؛ از جمله این که "شما به‌عنوان مدیر و کارشناس خبره سازمان به چه افرادی خودتوسعه‌گر می‌گویید و این افراد دارای چه ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر کارکنان متمایز می‌سازد و توسعه دواطلبانه کارکنان نیازمند چه پیش نیازهایی است؟ لطفا این پیش نیازها را بیان نمایید و در انتها رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان دارای چه پیامدهایی است، لطفا تشریح نماید و جهت جمع‌بندی اگر نظر یا پیشنهادی دارید و یا قصد بیان سایر مطالب را دارید، بفرمایید". مصاحبه‌شوندگان نیز با توجه به این که جزء افراد خودتوسعه‌گر بودند، براساس تجربیات و مشاهدات خود در سازمان، به ارائه نظرات و دیدگاه‌های خود پرداختند.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد که ۸۴ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر و ۱۶ درصد مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی بودند. ۷۸ درصد از مشارکت‌کنندگان را مرد و ۲۲ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. هم‌چنین ۹۳ درصد افراد متأهل و ۷ درصد مجرد بودند. با تجزیه و تحلیل صورت گرفته عوامل زیر به‌عنوان ویژگی افرادِ دارای رفتار خودتوسعه‌ای شناسایی گردیدند: خودکارآمدی، خودسامانی، خوش بینی، تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودشکوفایی، توانمندی، یادگیری خودهدایتی، تاب آوری و انعطاف پذیری. مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه‌ای در قالب جدول (۵) نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۵- طبقه‌بندی مضامین مستخرج از مصاحبه با کارکنان و مدیران درباره مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه‌ای (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
رفتار خودتوسعه ای	خود کارآمدی	اعتماد به نفس بالا، استانداردهای عملکرد بالا، عملکرد بالا، علاقه مند به پیشرفت شغلی، قدرت طلبی، آینده نگری و علاقه مند به یادگیری مهارت‌های جدید
	خود سامانی	خود آغازگر، خود ارزیاب، خود مدیر، خودکنترلی، درونی‌سازی وظایف، خود تعیین‌گری در اهداف و مدیریت منابع
	خوش بینی	مثبت نگری، خیرخواهی، رفتار جوانمردانه، کارگروهی، ارائه بازخورد مثبت و پذیرش انتقادات
	تعهد سازمانی	عدم ایجاد تعارض مخرب، تلاش جهت کسب موفقیت، احساس رضایت در کار، سازگاری اهداف فردی و سازمانی، امید به توسعه در کار، وفاداریِ سازمانی، تعامل اثربخش و وجدان کاری
	انعطاف پذیری	پذیرش تغییر، پذیرش روش‌های جدید، خلاقیت و نوآوری، پذیرش شرایط سازمان و سازگاری
	تاب آوری	عدم پذیرش شکست، پشتکار، سخت کوشی و تحمل مشکلات
	خودآگاهی	آگاهی از قوت‌ها، آگاهی از ضعف‌ها، آگاهی از فرصت‌ها، آگاهی از تهدیدات و آگاهی از ارزش‌های درونی
	توانمندی	استقلال طلب، حل مشکل، اعتمادسازی، قدرت تصمیم‌گیری، تأثیر بر نتایج، پذیرش مسئولیت و اهداف چالشی
	یادگیری خودهدایتی	تعیین شرایط یادگیری، تعیین زمان مناسب یادگیری، تعیین مکان مناسب یادگیری، نیازسنجی شغلی و تسهیم دانش
	خود شکوفایی	موفقیت طلب، پاداش درونی، جاه طلب، یادگیری مستمر و توسعه دانش و مهارت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

در ادامه، هریک از مضامینِ شناسایی شده به اختصار بیانگردیده و بخشی از اظهارت مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود:

خودکارآمدی: خودکارآمدی فرد، نقش مهمی در رفتار فرد در موقعیت‌های گوناگون ایفاء می‌نماید. افرادی که دارای خودکارآمدی بالایی هستند، اهداف چالشی‌تری انتخاب می‌کنند و نسبت به آن‌ها به‌طور پایدارتری متعهدند. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است.

"*افراد خودتوسعه‌گر نیازهای شغلی خود را شناسایی نموده و منتظر نظر روساء و مدیران نخواهند ماند. همواره دانش و معلومات خود را بُروز می‌کنند و دانش قبلی را نیز مرور می‌نمایند ... .*"

"*بیش‌تر خودکنترل هستم و تمایل زیادی به کنترل همکارانم دارم. یادگیری را فرایندی مستمر می‌دانم، چون شرایط کاری همواره در حال تغییر است. به نظر خودم، فعالیت‌های انجامی توسط من فراتر از تکالیفم و وظایف قانونی است. البته هرچه سنوات خدمتی ام افزایش می‌یابد، رفتارهای فرا وظیفه ام کاهش می‌یابد ... .*"

در جدول (۶) نحوه استخراج مضامین پایه از اظهارت مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است. پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده بر اساس ادبیات تحقیق و نظر پژوهشگر تنظیم شده، مضامین فراگیر شناسایی می‌شوند.

خودسامانی: به معنای داشتن حق انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود می‌باشد. زمانی که افراد به جای اجبار به انجام کار، بتوانند دواطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس می‌کنند در کار خود دارای حق انتخاب بوده و دارای آزادی و اقتدار شخصی هستند. در این راستا، اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*ترجیح می‌دهم کارهای خود را، خودم تنظیم نموده و در کنترل خودم باشد. به دنبال کسب دانش و توانایی متناسب با شغلم هستم ... .*"

"*به دنبال کشف راه‌کار برای مسائل هستم و دارای انگیزه بالا یی هستم و ترجیحاً در کارم خودمختار و مستقل باشم.*"

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۶- نحوه استخراج مضامین از مصاحبه‌ها

اظهارات مصاحبه‌شوندگان	مضمون پایه مرتبط	مضمون سازمان‌دهنده مرتبط	مضمون فراگیر مرتبط
نیازهای شغلی خود را شناسایی نموده	آینده نگری	خود کارآمدی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
منتظر نظر روساء و مدیران نخواهد ماند.	خودکنترلی	خودسامانی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
همواره دانش و معلومات خود را بُروز می‌کند.	علاقه مند به یادگیری مهارت‌های جدید	خود کارآمدی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
بیشتر خودکنترل هستم.	خودکنترلی	خودسامانی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
و تمایل زیادی به کنترل همکارانم دارم.	قدرت طلبی	خود کارآمدی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
یادگیری را فرایند مستمر می‌دانم.	پشتکار	تاب آوری	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
فعالیت‌های انجامی توسط من فراتر از تکالیفم و وظایف قانونی است.	عملکرد بالا	خود کارآمدی	مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه ای
البته هرچه سنوات خدمتی ام افزایش می‌یابد، رفتارهای فرا وظیفه ام کاهش می‌یابد.	سن	عوامل جمعیت شناختی	پیشایندهای رفتار خود توسعه ای

خوش بینی: یک انتظار کلی مبنی بر این که در آینده چیزهای خوب بیش‌تر از چیزهای بد اتفاق می‌افتد. پژوهش‌گران معتقدند مبنای خوش بینی و مثبت اندیشی، در عبارت‌های امیدوارکننده یا تجسم موفقیت جای ندارد، بلکه مربوط به نحوه تفکر افراد درباره علت رفتار و کارهاست. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*باید جو توسعه در سازمان وجود داشته باشد. اگر همکاران مثبت نگر باشند و سایرین را به توسعه تشویق نمایند و ارتقاء در سازمان مبتنی بر شایستگی باشد، می‌توان به توسعه*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

داوطلبانه کارکنان امیدوار بود."

"*در مجموع انسان مثبت اندیشی هستم و سعی می‌کنم نیمه پر لیوان را ببینم و تا حدودی شوخ طبع هستم.*"

تعهد سازمانی: به معنای تعیین هویت فرد با سازمان است و فرد اهداف و ارزش‌های سازمانی، مربوط به سازمان را می‌پذیرد. تعهد سازمانی به معنای وابستگی عاطفی و روانی نسبت به سازمان است. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*ارزش‌های سازمانی را قبول نموده ام. تعهدات سازمانی برایم اهمیت زیادی دارد و به هیچ عنوان نباید از سازمان متوقع بود و نباید خود را از سازمان طلب کار دانست. ولی همواره به دنبال ارتقاء خود هستم.*"

"*چون عضوی از سازمان هستم به ارزش‌ها و اهداف سازمانی وفادار هستم و تمام تلاش خود را صرف تحقق اهداف سازمانی نموده ام. به نظر من تعهد سازمانی به حرف نیست بلکه باید با عمل آن را اثبات نمود ... .*"

انعطاف پذیری: به منظور مقابله با پیچیدگی‌های محیطی و رقابت فزاینده نیاز است تا کارکنان و سازمان انعطاف‌پذیر باشند. انعطاف‌پذیری کارکنان به توانایی فرد جهت تطابق با محیط و شرایط کاری اشاره دارد. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*دارای انعطاف‌پذیری کاری بالایی هستم و به دنبال رشد و خودشکوفایی هستم ... .*"

"*در زمینه شغلیِ خود زمانی که به چالش بر می‌خورم، تمام تلاش خود را جهت رفع مشکل می‌نمایم و بدین منظور روش‌های جدید را جستجو می‌کنم، از سایر همکاران و افراد مطلع پیگیری می‌نمایم ... .*"

تاب آوری: به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و ارائه پاسخ مناسب به فشارهای زندگی روزانه است. کنار آمدن موفقیت آمیز فرد با عوامل استرس زا و موقعیت‌های دشوار تاب آوری نامیده می‌شود در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*فراتر از وظایف خودم بسیاری از تکالیف را انجام می‌دهم. ایجاد تصویر مثبت از خود برایم بسیار مهم است. سعی دارم چالش‌های موجود در زمینه کاری را رفع نمایم و در این*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

زمینه مشکلات زیادی را تحمل نموده‌ام."

"*فرد خودتوسعه‌گر دارای آستانه تحمل بالایی است. دارای روابط عمومی بالایی است ...*"

خودآگاهی: خود آگاهی نشان می‌دهد که افراد نقاط قوت و ضعف‌شان و موقعیت‌های سازمانی را درک می‌کنند و اهداف شغل واضح و روشنی دارند. برخی معتقدند به منظور درک مفهوم خودتوسعه‌ای ابتدا می‌باید افراد به خودشناسی برسند. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*به نظر من توسعه از فرد شروع می‌شود و فرد با شناسایی توانایی‌ها و ضعف‌های خود می‌تواند زمینه توسعه را در خود ایجاد نماید؛ هر چند عوامل محیطی و سازمانی می‌تواند مسیر توسعه فرد را هموار نماید و یا مانع از توسعه فرد شود ...* ."

"*همواره تلاش نموده ام از توانایی‌ها و ضعف‌های خود آگاهی یابم چون خودشناسی را مقدمه توسعه و کمال می‌دانم.*"

توانمندی: توانمندسازی کارکنان مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شود. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*به نظر من مقدمه داشتن سازمان کارآمد، داشتن کارکنان کارآمد و متعالی است. هم‌چنین توسعه کارکنان منجر به افزایش توانمندی کارکنان و افزایش توان سازمان، انعطاف‌پذیری سازمانی، پاسخگویی بهتر به مراجعان و ... می‌شود.*"

"*من فردی خودتوسعه‌گر هستم و در اکثر موارد تلاش می‌کنم توان خود را توسعه دهم.*"

یادگیری خودهدایتی: یادگیری خودهدایتی فرایندی است که در آن، افراد با و یا بدون کمک گرفتن از دیگران در تشخیص نیازهای یادگیری، تنظیم اهداف یادگیری، تعیین منابع مادی و انسانی برای یادگیری و ارزیابی ستاده‌های سازمانی پیش قدم می‌شوند. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*در چند سال اخیر تکالیف قانونی و سازمانی افزایش یافته اما نیروی جدیدی استخدام نشده است و برخی از نیروها نیز به دلایل انتقال، بازنشستگی و ... سازمان را ترک کرده‌اند.*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

در نتیجه، کارکنان باید وظایف چندگانه را انجام دهند. لذا کارکنان به ناچار همواره به توسعه دانش و مهارت‌های خود پرداخته‌اند."

"*به دلیل تغییرات زیاد در فناوری و روش انجام کار، لازم است که کارکنان در زمینه تخصصی شغل خود، به دنبال کسب دانش باشند که این نیازسنجی بر عهده کارکنان است؛ به خصوص در زمینه کارهای تخصصی.*"

خودشکوفایی: خود شکوفایی یک فرایند مستمر از تلاش در جهت توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای ماست. در سازمان‌ها باید به نیاز خودشکوفایی افراد توجه شود چرا که این عامل دارای منافع شخصی و سازمانی است. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*به دنبال رشد و خودشکوفایی هستم. دوست دارم در کارهایم استقلال داشته باشم. آدم کارآمدی هستم و به دنبال بهتر شدن هستم. یادگیری را یک مرحله از زندگی نمی‌دانم، بلکه همواره در حال یادگیری هستم.*"

"*... به دنبال کمال‌گرایی هستم ...*"

در ادامه، پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای که در واقع بسترسازهای رفتار خودتوسعه‌ای هستند را بررسی می‌کنیم. با تجزیه و تحلیل صورت گرفته جهت کشف پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی، این عوامل شناسایی گردید: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی.

مشارکت کارکنان در رفتارهای خودتوسعه‌ای به ویژگی‌های فردی آنان بستگی دارد که این ویژگی‌های به‌عنوان عوامل فردی شناسایی گردیدند و عبارتند از: ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های شخصی و نگرش فرد. ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند سن، جنس، تأهل، سابقه کاری، مدرک تحصیلی و ... بر انگیزه افراد به منظور یادگیری و مشارکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای تأثیر دارد. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*عوامل زیادی در توسعه افراد مؤثر است. مثلاً افراد با تحصیلات بالاتر به دلیل انتظارات بالای اجتماعی که از آن‌ها وجود دارد، تمایل زیادی دارند تا در سازمان توسعه یابند.*"

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

"*بیشتر خودکنترل هستم و تمایل زیادی به کنترل همکارانم دارم. البته هرچه سنوات خدمتی ام افزایش می‌یابد، رفتارهای فرا وظیفه ام کاهش می‌یابد.*"

هرچند که رفتارهای خودتوسعه‌ای توسط افراد به‌صورت خودجوش انجام می‌شود، اما حمایت همکاران، مدیران و سازمان در تسهیل و یا ممانعت از بُروز رفتار خودتوسعه‌ای نقش اساسی ایفاء می‌کند که این عوامل به‌عنوان عوامل سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. بر خی از این عوامل سازمانی که موجب تسهیل رفتار خودتوسعه‌ای می‌شوند، عبارتند از: فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی. تا زمانی که فرهنگ سازمانی با رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان تناسب نداشته باشد، تلاش در جهت توانمندسازی و توسعه کارکنان با شکست مواجه خواهد شد. در این راستا اظهارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*فرهنگ سازمان تا زمانی که از توسعه کارکنان حمایت ننماید، نمی‌توان انتظار توسعه از آنان داشت.*"

"*مدیران تأثیر بسیاری بر رفتارهای کارکنان دارند به عبارت ساده‌تر مردم به امرا خود شبیه ترند تا پدر و مادر خود، لذا در سازمانی می‌توان انتظار داشت که افراد به توسعه فردی خود بپردازند که مدیران نیز این رفتار را انجام دهند.*"

محیط، تأمین‌کننده منابع انسانیِ هر سازمانی است و ضمن تأمین منابع اولیه، ستاده‌های سازمانی نیز وارد محیط سازمان می‌شوند. لذا انتظارات، فرصت‌ها، تهدیدات، ظرفیت‌های محیطی تأثیر زیادی بر عملکرد و رفتار سازمان‌ها و کارکنان دارند. برخی از عوامل فراسازمانی عبارتند از: انتظارات اجتماعی، الزامات قانونی، بازار کار، فرهنگ جامعه، تغییرات تکنولوژی و شرایط اقتصادی. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*تربیت خانوادگی و محیط رشد در بُروز رفتار توسعه‌ای بسیار مهم است. جوّ و محیط کاری و امکان استفاده از توانایی‌های کسب شده در موقعیت‌های آتی نیز موجب افزایش رفتارهای توسعه‌ای فرد می‌شود.*"

"*رفتار خودتوسعه‌ای زمینه ساز پاسخگویی مناسب به الزامات محیطی و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان ... .*"

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۷- طبقه‌بندی مضامین مستخرج از مصاحبه با کارکنان و مدیران درباره پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
پیشایندهای رفتار خود توسعه ای	عوامل فردی	ویژگی‌های جمیعت شناختی، ویژگی شخصیتی و نگرش فرد
	عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت سازمانی
	عوامل فراسازمانی	تغییر فناوری، انتظارات اجتماعی، الزامات قانونی، بازار کار، شرایط اقتصادی و فرهنگ جامعه

طبقه‌بندی مضامین استخراج شده برای پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای در جدول (۷) آمده است. در ادامه، پیامدها و نتایج رفتار خودتوسعه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مضامین پایه، پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای به سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فرا سازمانی تقسیم‌بندی شدند. طبقه‌بندی مضامین استخراج شده برای پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای در جدول (۸) آمده است.

رفتار خودتوسعه‌ای مستقیماً به رفع نیازهای سازمان کمک می‌نماید و منافع زیادی برای فرد و سازمان دارد. برخی از پیامدهای فردی آن عبارتند از: افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش توانمندی کارکنان و افزایش بلوغ کارکنان. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*توسعه فردی کارکنان هم دارای منافع فردی است و هم منافع سازمانی. برخی از منافع فردی عبارتند از: رشد و توسعه سازمانی فرد، افزایش انگیزه کاری، افزایش بهره‌وری، کسب منافع مادی و معنوی و ... .*"

اکثر اشتباهات و اتلاف منابع در سازمان‌ها به دلیل آموزش ناکافی و نامناسب و یا عدم تناسب آموزش‌های ارائه شده با نیازهای کارکنان می‌باشد، رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان منافع زیادی برای سازمان‌ها دارد. برخی از منافع سازمانی توسعه کارکنان عبارت است از:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

بهره‌وری سازمانی، توانمندی سازمانی، بهبود فرایندهای کاری، بهبود جو سازمانی و ... در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*توسعه فردی کارکنان هم دارای منافع فردی است و هم دارای منافع سازمانی. برخی از منافع سازمانی عبارتند از: افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، ایجاد جو سازمانی حمایتی، کاهش کشمکش بین همکاران و ... .*"

"*رفتار خودتوسعه‌ای برای سازمان از نظر هزینه مقرون به صرفه است و مزایایی از جمله توسعه یافتگی فرد، موفقیت فردی و سازمانی، ایجاد احساس مثبتِ کارکنان نسبت به خود و سازمان، افزایش بهره‌وری و ایجاد سرمایه اجتماعی دارد.*"

رفتارهای خودتوسعه‌ای علاوه بر پیامدهای فردی و سازمانی دارای نتایج فراسازمانی نیز هستند که منافع زیادی برای جامعه دارد و برخی از آن‌ها عبارتند از: ارتقای تصویر سازمانی، افزایش سرمایه اجتماعی، افزایش رفاه جامعه و .... سازمان‌هایی که دارای کارکنان توسعه یافته هستند، می‌توانند تصویر مطلوب‌تری از خود در اجتماع منعکس نموده، ضمن تثبت موقعیت فعلی خود، جایگاه و ارزش سازمانی خود را در دید مخاطبین و جامعه ارتقاء داده و ضمن توسعه خود، به توسعه جامعه نیز بپردازند. در این راستا اظهارات زیر، توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"*اگر یک سازمان، توسعه یافته باشد، نظر مردم نسبت به سازمان بهبود یافته، مردم عملکرد سازمان را مثبت قلمداد کرده و افراد زیادی تمایل به کار در سازمان را خواهند داشت.*"

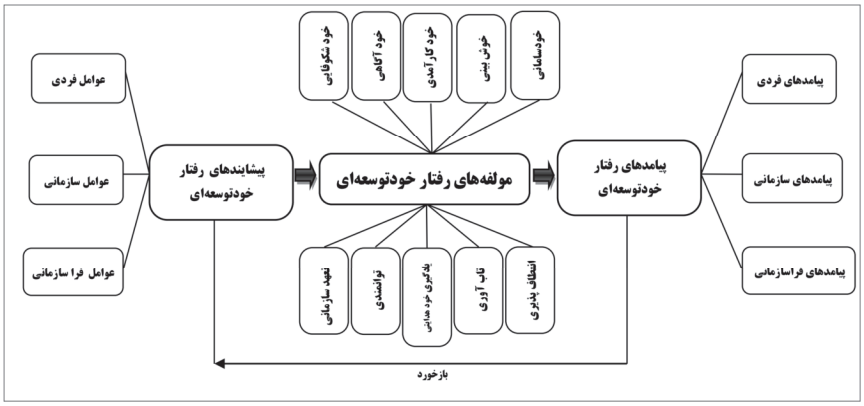
"*مردم از بسیاری از سازمان‌ها ناراضی هستند، چون کارکنان آن‌ها دانش و توانایی کار کردن را ندارند. اگر کارکنان یک سازمان توانمند باشند، رضایت نسبی از سازمان افزایش می‌یابد.*"

در نهایت، با تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده، مدل نشان داده شده در نمودار (۱) به‌عنوان مدل رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان استخراج گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

جدول ۸- طبقه‌بندی مضامین مستخرج از مصاحبه با کارکنان و مدیران درباره پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
رفتار پیامدهای خود توسعه ای	پیامدهای فردی	افزایش بهره‌وری فردی، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش توانمندی کارکنان و افزایش بلوغ کارکنان
	پیامدهای سازمانی	افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود جو سازمانی، افزایش توان سازمانی، بهبود فرایندهای کاری
	پیامدهای فرا سازمانی	ارتقاء تصویر سازمانی، افزایش سرمایه اجتماعی و افزایش سطح رفاه جامعه



نمودار ۱- مدل رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

در زمینه ویژگی‌های افراد خودتوسعه‌گر تحقیقات اندکی انجام شده است. رفتار خودتوسعه‌ای برمبنای نظریه اجتماعی شناختی بندورا[1] (۱۹۹۹) تدوین شده است. بندورا

[1] Bandura

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

عنوان می‌دارد عواملی مانند: عاملیت انسان، تقویت درونی و بیرونی، انگیزش، خودتنظیمی، خودکارآمدی و کنترل درونی از ویژگی‌های افراد خودتوسعه‌گر است که این عوامل متناظر با خودسامانی، خود شکوفایی، خودکارآمدی، یادگیری خودهدایتی و خودآگاهی در پژوهش حاضر است. هم‌چنین اسپریتزر[۱] (۱۹۹۵) پنج عامل احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن یا مهم بودن و احساس داشتن اعتماد را به‌عنوان ویژگی‌های افراد خودتوسعه‌گر معرفی می‌نماید که این عوامل متناظر با خودکارآمدی، خودسامانی، خودآگاهی، خودشکوفایی و خوش بینی در پژوهش حاضر است. آولیو، زو و باتیا[۲] (۲۰۰۴) عواملی مانند توان، انگیزش، معنی‌داری و خود مختاری را به‌عنوان ویژگی افرادی که تمایل به توسعه و توانمندی خود دارند، معرفی نموده‌اند که این عوامل متناظر با توانمندی، خودکارآمدی، خودشکوفایی و خودسامانی در پژوهش حاضر است. نتایج حاصل از پژوهش حاضر جهت کشف مؤلفه‌های رفتار خودتوسعه‌ای با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های پیشین، سازگاری دارد؛ مانند توانمندسازی (احمدی، عسکری نژاد و احمدیان، ۱۳۹۶، Wallace & Storm, ۲۰۰۳)، انگیزش (احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۸ و احمدی، عسکری نژاد و احمدیان، ۱۳۹۶، فروتنی، ۱۳۹۴، مزاری و مزاری، ۱۳۹۵ و Reichard & Johnson, ۲۰۱۱). تعهد حرفه‌ای (فرمیهنی فراهانی، مضطرزاده و بهرامی، ۱۳۹۸ و احمدی، عسکری نژاد و احمدیان، ۱۳۹۶، فروتنی، ۱۳۹۴، Simmons, ۲۰۱۷ و Avolio, Zho & Bhatia, ۲۰۰۴)، وفاداری کارکنان (Simmons, ۲۰۱۷)، خودکارآمدی (فروتنی، ۱۳۹۴ و مزاری و مزاری، ۱۳۹۵)، نیاز به موفقیت و کنترل درونی (احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۸ و Zaccaro, Wood & Herman, ۲۰۰۶) و نگرش مثبت به کار (فروتنی، ۱۳۹۴). هم‌چنین فرس، کرینگ، سوس و زمپل[۳] (۱۹۹۶) رفتار خودتوسعه‌ای را رفتارهای اضافه بر نقش، تعریف نموده‌اند که با مفهوم خودکارآمدی و خودسامانی متناظر است. به‌طور خلاصه می‌توان عنوان نمود که نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی، سازگاری دارد و دو مؤلفه جدید انعطاف‌پذیری و تاب آوری علاوه بر مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش شناسایی شده‌اند.

---

۱ Spreitzer
۲ Avolio, Zho & Bhatia
۳ Frese, Kring, Soose & Zempel

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای شناسایی شده در پژوهش حاضر با عوامل مؤثر بر رفتار خودتوسعه‌ای ریچارد و جانسون (۲۰۱۱) سازگاری دارد. در پژوهش ریچارد و جانسون توسعه در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و در پژوهش حاضر، پیشایندهای توسعه در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شده‌اند که سطح فردی در دو مدل یکسان است و سطح سازمانی در پژوهش حاضر در برگیرنده عوامل گروهی و سازمانی بوده و در مدل ریچارد و جانسون آمده است. اما سطح فراسازمانی پژوهش حاضر که نشان‌دهنده انتظارات، الزامات، فشارها و هنجارهای محیطی است، تنها در پژوهش حاضر بدان اشاره شده است. هم‌چنین ورنر و دیسمون (۲۰۰۹) معتقدند عوامل محیطی داخل سازمان، عوامل محیطی خارج از سازمان و عوامل فردی بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان مؤثر هستند که عوامل شناسایی شده با عوامل فردی، سازمانی و فرا سازمانی شناسایی شده در این پژوهش متناظر است. از نظر وانگ و وانگ (۲۰۰۴) عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به فرایند یادگیری بر مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری تأثیر دارد و عوامل محیطی نقش تعدیل‌کننده در فرایند یادگیری دارند. عوامل فردی و سازمانیِ پژوهش حاضر با عوامل فردی و سازمانیِ شناسایی شده در پژوهش وانگ و وانگ (۲۰۰۴) سازگاری دارد. هرچند عوامل محیطیِ (فراسازمانی) پژوهش حاضر با عوامل محیطیِ شناسایی شده در پژوهش وانگ و وانگ (۲۰۰۴) متناظر است، ولی در پژوهش وانگ و وانگ (۲۰۰۴) عوامل محیطی نقش تعدیل‌کننده دارند درحالی که در پژوهش حاضر عوامل محیطی به‌صورت مستقیم بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای مؤثر هستند. عوامل مربوط به فرایند یادگیری وانگ و وانگ (۲۰۰۴) به‌عنوان عامل مؤثر بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای شناسایی شده است ولی در پژوهش حاضر از آن به‌عنوان مؤلفه رفتار خودتوسعه‌ای نام برده شده است. از نظر لاندن (۲۰۰۲) عوامل مؤثر بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای عبارتند از: نیاز به رفتار خودتوسعه‌ای، فرهنگ سازمانی، میزان مشارکت کارکنان و انگیزه فرد. سه عامل اولِ اشاره شده متناظر با عامل سازمانی پژوهش حاضر است و انگیزه فرد یکی از مؤلفه‌های عامل خودکارآمدی در پژوهش حاضر می‌باشد. به‌طور کلی عوامل تأثیرگذار بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی افراد (تیپ شخصیتی، پذیرش توانمندی شخصی، کانون

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

کنترل و ارزش‌های محوری شخصی)، ویژگی‌های جمیعت شناختی (سن، جنس، تأهل، سابقه کاری و سطح تحصیلات، شرایط خانوادگی)، نگرش افراد (انتظارات از سازمان، انتظارات از خود، انگیزش شغلی و ارائه تصویر مثبت از خود)، فرهنگ سازمانی (فرهنگ یادگیری، فرهنگ پذیرش اشتباه، اعتمادسازی، فرهنگ حمایتی)، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی (سبک مدیریت، شایسته سالاری، شفافیت سازمانی، ثُبات در رویه‌های سازمانی، ثُبات نسبی در کارراهه شغلی کارکنان)، ساختار سازمانی (تمرکز سازمانی، تعارض سازمانی، ارتقاء درون محور، غنی‌سازی شغلی بافت سازمانی و عوامل شغلی) و حمایت سازمانی (حمایت مدیران، حمایت همکاران، ارائه بازخورد مثبت، عدم وجود فرهنگ سواری مجانی در سازمان و تشویق فرایند یادگیری).

آولیو، زو و باتیا (۲۰۰۴) معتقدند رفتار خودتوسعه‌ای موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود. هم‌چنین ورما[1] (۲۰۱۶) تعهد سازمانی، کارایی و سرعت و نوآوری را از پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای عنوان نموده‌اند. اسپریتزر (۱۹۹۵) اثربخشی سازمانی، کارایی و خلاقیت کارکنان را به‌عنوان پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای شناسایی نموده است. پیامدهای فوق در سطح فردی و سازمانی هستند و به پیامدهای فرا سازمانی رفتار خودتوسعه‌ای در آن‌ها اشاره نشده است. پیامدهای رفتار خودتوسعه‌ای در پژوهش حاضر در سه سطح فردی، سازمان و فراسازمانی شناسایی شده‌اند که نسبت به پژوهش‌های پیشین از جامعیت بیش‌تری برخوردار است. بُروز و ظهور رفتارهای خودتوسعه‌ای هم، دارای منافع فردی، سازمانی و فراسازمانی است. برخی از این پیامدها آن عبارتند از: افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، کاهش میزان غیبت کارکنان، کاهش هزینه‌های سازمانی، افزایش سطح رضایت کارکنان، کاهش بیماری‌های جسمی و روحی کارکنان، افزایش میزان پاسخگویی اجتماعی و افزایش میزان سرمایه اجتماعی در سازمان.

بر اساس یافته‌های پژوهش، از میان مؤلفه‌های شناسایی شده رفتار خودتوسعه‌ای، عواملی هم‌چون خودآگاهی، خودشکوفایی و خودکارآمدی بیش‌ترین تأثیر را در بُروز رفتار خودتوسعه‌ای داشته‌اند. هم‌چنین ویژگی‌های فردی، هنجارهای گروهی و محیط درون و برون

[1] Verma

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

سازمانی در بُروز و یا ممانعت از بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان نقش مهمی ایفاء می‌نمایند به گونه‌ای که در صورت مهیا نبودن شرایط سازمانی، نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان به‌صورت داوطلبانه رفتارهای توسعه‌ای را انجام دهند. برخی از عوامل تأثیرگذار بر بُروز رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی افراد، نگرش افراد، فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت سازمانی. البته باید در نظر داشت که سودمندی و قابلیت کاربرد خودتوسعه‌ای به ویژگی‌های شخصی کارکنان، بافت سازمانی و کیفیت و تناوب انجام خودتوسعه‌ای سازمانی بستگی دارد. لذا می‌باید رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در یک الگوی متعامل و جامع مورد بررسی قرار گیرد و عوامل مؤثر بر آن تحلیل گردیده استفاده از الگوی رفتار خودتوسعه‌ای در سازمان‌ها با بررسی ابعاد و شرایط فردی، کاری و سازمانی صورت پذیرد.

منابع

احمدی، سیدعلی‌اکبر، صدرمنصوری، سعید، درویش، حسن و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی (مورد مطالعه: صنعت نفت ایران)، *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹ ، صص ۹۶-۶۳ .

احمدی، سیدعلی‌اکبر، عسگری‌نژاد، منیره و احمدیان، محسن (۱۳۹۶). بررسی رابطه رفتار خودتوسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن با بهره‌وری کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا، *فصل‌نامه منابع انسانی ناجا*، سال ۱۲، شماره۴۷، بهار ۹۶، صص۳۶-۲۸.

اردکانی، سید سعید، ابراهیم‌زاده، محمد، سلیمی، نجد و الحسینی، سیدمهدی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی، مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد. *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۰، صص۷۴-۵۱.

جورج، تامس و سینگ، سورجیت (۱۳۸۸). *توسعه منابع انسانی در سازمان*، ترجمه: سید احمد طباطبایی، تهران، انتشارات فرمنش.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

خنیفر، عباس، باغبان، کامبیز، رضایی، علی‌محمد و هژبریان، سکینه (۱۳۹۱). تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردیِ کارکنان در صنعت نفت، دهمین *کنفرانس مدیریت*، تهران، ۱۳۹۱.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدحسین، فقیهی، محمدحسین و شیخ‌زاده، محمد(۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۲، شماره ۵ ، صص ۱۹۸-۱۵۱.

عسگری‌نژاد، منیره و سلیمان‌بیگی، شیوا (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه پیام نور تهران، *کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم اجتماعی*، شیراز، ۱۳۹۶.

فروتنی، زهرا (۱۳۹۴). عوامل مؤثر در رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان با تأکید بر نقش حمایت سازمان و نگرش اسلامی به کار، *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۲، شماره ۴، صص ۵۴-۲۷.

فرمیهنی فراهانی، احمد، مضطرزاده، فتحاله و بهرامی، محسن (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده (مورد مطالعه: یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت)، *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹ ، صص ۲۸-۳ .

فرزادنیا، فرزانه، صفایی موحد، سعید، عسگری، مجید علی و قائدی، یحیی (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای آموزش و توسعه منابع انسانی در پروژه‌های پیچیده ایران، *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۸ ، صص ۱۴۶-۱۳۱.

مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۵). تأثیرپذیری سرمایه انسانی از سازوکارهای روان‌شناختی- رفتاری خودتوسعه‌ای: خودنظمی، خود مدیریتی، خودرهبری و خود راهبری یادگیری، *فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، سال۷، شماره ۳، صص۵۴-۳۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

Attride-Stirling, J. (۲۰۰۱). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research, *qualitative research* ۱, ۳۸۵-۴۰۵.

Avolio, B.G., Zho, W. & Bhatia, P. (۲۰۰۴). Transformational leadership and organizational commitment, Mediating role of psychological empowerment, *Journal of organizational behavior,* ۲۵(۶), ۹۵۱-۹۶۸.

Bandura, A. (۱۹۹۹). Social cognitive theory :Anagentic perspective, Asian Journal of Social Psychology (۲), ۲۱-۴۱.

Bolhuis, S. (۱۹۹۶). Towards Active and Self-directed Learning. Preparing for Lifelong Learning, with reference to Dutch Secondary Education. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association* (New York, NY, April ۸-۱۲, ۱۹۹۶).

Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳: ۷۷-۱۰۱.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (۱۹۹۶). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*, Academy of Management Journal*, ۳۹:۳۷-۶۳.

Jeseviciute, L (۲۰۱۴). Importance of Planning in Management Developing Organization, *Journal of Advanced Management Science,* ۲(۳), ۲۲-۳۴.

Kasapoğlu, H. & Çalik, T. (۲۰۱۷). Self-Development as a Predictor of the School Administrators' Managerial Effectiveness, *Elementary Education Online*, ۲۰۱۷; ۱۶(۳): ۱۰۷۹-۱۰۹۱.

Kofman , F (۲۰۰۶). *Conscious Business; How to Build Value through Values*. Sounds True, Boulder, Colorado.

London, M. (۲۰۰۲). Leadership development: Paths to self-insight and professional growth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Madigan, J.C. (۲۰۱۶). Self-Development and the Art of Battle Command, Ph. D. thesis, Command and Control Research, London. Available: https://www.google.com/search?q= Self-development.

Machado, C. (۲۰۱۱). Competencies and Talent Management, Gewerbestrasse: Springer Nature.

Mesarosova, M. (۲۰۱۷). Care for self- development in relation to self- regulation in the students of helping professions*, International Journal of Social Sciences, ۳(۱), ۵۸۶-۵۹۶.*

Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. (۲۰۱۰). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, ۲۱(۳), ۶۵۷–۶۷۴.

O'Toole , J. & Lawler, .E (۲۰۰۶). *The new American workplace* .New York: NY :Palgrave MacMillan.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (۱۹۸٦). *A Manager's Guide to Self-Development*, ۲nd ed ,.McGraw-Hill, London.

Reichard, R. J. & Johnson, S. k. (۲۰۱۱). Leader self-development as organizational strategy, *The Leadership Quarterly*, ۲۲, ۳۳–٤۲.

Reider, B. J. (۲۰۱٦). *Self-development* hand book. The combined arms center, center for army leadership at (۹۱۳) ۷٥۸-۳۱٦۰ or http://usacac.army.mil/CAC/CAL.

Simmons, M.J. (۲۰۱۷). Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree DOCTOR OF PHILOSOPHY, Department of Psychological Sciences, College of Arts and Sciences, Kansas state university.

Spreitzer, G. (۱۹۹٥). Psychological empowerment in work place, Dimensions, Measurement and validation, *the academy management journal*, ۳۸ (٥), ۱٤٤۲-۱٤٦٥.

Verma, R. A. (۲۰۱٦). Self-development through Human Value Education , *International Journal of Engineering and Technical Research* (IJETR), ٤(۳), ٥-۸.

Van Velsor, E., Moxley, R., S., & Bunker, K. A. (۲۰۰٤). The leader development process., *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, ۲٤, ۲۰٤–۲۳۳.

Wang. G. & Wang, J. (۲۰۰٤). Toward a Theory of Human Resource Development Learning Participation*, Human Resource Development Review*. ۳ (٤), ۳۲٦-۳٥۳.

Wallace, m. & Storm, J. (۲۰۰۳). Organizational Change in a Regional Local council, *Australian Journal of Business and Social Inquiry*, ۱(۲), ٥۱-٦٤.

Werner, J.M., & Desimon, R.L. (۲۰۰۹). *Human Resource Development*, ٥th ed. Thomson, South –Western.

Zaccaro, S. J., Wood, G., & Herman, J. (۲۰۰٦). Developing the adaptive and global leader: HRM strategies within a career-long perspective. In R. J. Burke and C. L. Cooper (Eds.), *the human resources revolution: Why putting people first matters, Amsterdam, NL: Elsevier.* ۲٥ (۲), ۱۷- ۲۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]