

Human Resource Development in Educational Organizations Based on Self-Leadership Approach

Fatemeh Taheri * 

Corresponding Author, Department of management and accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Iran. E-mail: F_Theri@ut.ac.ir

ABSTRACT

In today's rapidly changing world, organizations need strategies that, in addition to flexibility, strengthen employees' self-leadership capabilities to adapt to changes and new technologies. The aim of the current study is to examine human resource development through self-leadership. The research method is qualitative with a thematic analysis strategy. The statistical sample comprises 14 experts in the field of human resource management from public universities and educational centers in Tehran province with theoretical knowledge of the subject and with executive backgrounds and practical human resource management experience, who were selected using a purposive snowball sampling method. The criterion for ensuring the adequacy of the statistical sample size is theoretical saturation. The data collection tool is a semi-structured interview. The data analysis method is based on thematic analysis through three stages of conceptualization, sub-categorization, and main categorization. Based on the findings, adopting a self-leadership approach with four main themes including personal training and development, career development, development of positive personal behaviors, and organizational development plays a role in human resource development at both individual and organizational levels. To ensure the continuity of the role of employees' self-leadership, a fifth theme titled systemic and organizational support for self-leadership strategies was identified. The findings indicate that a self-leadership approach focusing on individual and organizational development provides an effective roadmap for human resource development in an era of rapid change. However, the continued success of this strategy requires comprehensive support from organizational systems.

Keywords: Self-leadership, Human resource development, Career development, Organizational development, Training and development

Cite this Article: Taheri, F. (2026). Human Resource Development in Educational Organizations Based on Self-Leadership Approach. *Educational Leadership Research*, 10(38), 71-101. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2026.90312.1916>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

The field of management studies has traditionally focused on how supervisors and leaders influence and control their followers. This top-down perspective has been the dominant paradigm for understanding workplace dynamics and employee direction. However, a significant shift is occurring, to introduce a new viewpoint that concentrates on how individuals manage and lead themselves. This concept, known as self-leadership, represents a fundamental change in understanding influence within organizations, moving the focus from external control to internal agency. Self-leadership is defined as “the process of influencing oneself” and encompasses a comprehensive approach to self-influence. This includes guiding oneself toward intrinsically motivating tasks as well as managing oneself to complete necessary but unappealing duties. In practice, self-leadership allows an individual to simultaneously play the roles of both leader and follower, shifting their focus from an external superior to an internal choice-based perspective. This approach has gained urgency due to sudden and continuous changes in the modern work environment, such as digitalization, remote work, and the gig economy, which have rendered traditional hierarchical controls less effective.

Literature Review

Scholars have identified three key dimensions of self-leadership: self-regulation, self-management, and self-motivation. Self-regulation involves continuously monitoring one’s progress and steering it toward a desired state. Self-management focuses on reinforcing constructive and positive behavioral skills. Self-motivation includes initiatives to arouse oneself to advance goals and enhance personal goal-setting actions. These three dimensions are closely linked to three foundational theories: self-regulation theory, social-cognitive theory, and self-determination theory, all of which emphasize individual agency. Self-regulation theory suggests that individuals monitor their behavior to minimize the gap between their current state and desired goals, enabling them to adjust actions to align with objectives. Bandura’s (YEAR) Social-cognitive theory argues that internal motivational processes facilitate goal-directed activities and are influenced by the interaction of personal, environmental, and behavioral factors, with self-efficacy

playing a crucial role. Self-determination theory posits that intrinsic motivation is contingent on satisfying psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. While human resource development (HRD) focuses on improving performance through training and organizational development, the specific link between self-leadership and HRD has been underexplored. This study aims to fill this gap by investigating how self-leadership can serve as an effective strategy for HRD in educational organizations.

Methodology

This qualitative study employed thematic analysis as its primary method to identify patterns within the qualitative data. The research followed Braun and Clarke's (YEAR) six phases of thematic analysis: familiarizing with data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining themes, and producing the report. An inductive approach was used, meaning themes were derived directly from the data collected through semi-structured interviews. The study is applied in nature with a focus on the practical role of self-leadership in HRD within educational organizations in Tehran province. Semi-structured interviews were conducted with 14 human resource experts from public universities and educational centers, including vice-chancellors, managers, and specialists. Participants were selected through purposive sampling, ensuring they had both theoretical knowledge and practical experience in HRM. The sample included 12 men and 2 women, with 9 holding PhDs and 5 holding master's degrees. Interviews continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after the 11th interview. Trustworthiness was established using Lincoln and Guba's (YEAR) four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability, with specific actions taken to meet each criterion.

Results

The thematic analysis of the interviews identified 215 initial concepts, which were subsequently refined into 22 sub-themes and finally into 5 main themes. These main themes represent how self-leadership can influence human resource development at both individual and organizational levels. The five main themes are: (1) self-leadership in training and individual development, (2) self-leadership in career path development, (3) self-leadership in developing positive personal

behaviors, (4) self-leadership in organizational development, and (5) systemic and organizational support for self-leadership strategies.

The first theme includes sub-themes such as self-awareness and self-goal-setting, self-based learning, access to coaching and mentoring, and continuous feedback. For instance, one participant stated that encouraging employees to set specific, measurable learning goals and regularly tracking progress increases their confidence and sense of belonging and commitment. The second theme covers individual career planning, providing opportunities for new skill development, increasing job resilience, and creating professional support networks. The third theme focuses on positive thinking strategies, self-reward, intrinsic motivation, and mental imagery. The fourth theme emphasizes creating a learning culture, talent attraction and retention, and fostering transformational leadership. Finally, the fifth theme emphasizes flexible structures, expanding formal and informal learning opportunities, empowering employees in learning decisions, and creating a culture of continuous feedback. These results demonstrate that self-leadership enriches HRD by designing self-development-based programs and policies.

Conclusion

The rise of remote work, the gig economy, and digital technologies has shifted work roles from hierarchical supervision to individual self-management and accountability. This transformation necessitates a revision of HRD strategies, as traditional leadership methods are no longer sufficient. This study provides a comprehensive framework, addressing a gap in previous research, by extracting self-leadership strategies that effectively develop human capital in educational organizations. The five main themes derived from the data show that self-leadership operates at both individual and organizational levels, with systemic support ensuring its continuity.

Findings related to self-leadership in training align with research by Curral and Marques-Quinteiro (2005), which showed that strategies like self-goal-setting turn learning into an active process. The theme of career path development is supported by studies like Aslani and Hozouri (2013) who found that professional support networks enhance an individual's ability to adapt to labor market changes. Regarding positive personal behaviors, research by Neck et al. (1999) confirms that positive self-talk and mental imagery significantly improve

individual performance. Furthermore, the role of self-leadership in organizational development is consistent with studies showing its positive link to a learning culture, talent retention, and transformational leadership. Ultimately, strengthening self-leadership not only leads to individual growth and organizational effectiveness but also paints a new vision for human capital development that is fully compatible with the demands of the modern business world. This study builds a bridge between theory and practice, enabling HR professionals to take more confident and deliberate steps toward comprehensive workforce development.

Acknowledgments

We extend our sincere thanks to all experts and scholars who assisted the researcher in carrying out this study.

توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر رویکرد خودرهبری

فاطمه طاهری *

نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: F_Taheri@ut.ac.ir

چکیده

در دنیای امروز پر تحول، سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات و فناوری‌های نوین، به راهبردهایی نیاز دارند که علاوه بر انعطاف‌پذیری، قابلیت خودرهبری کارکنان را تقویت کند. هدف پژوهش فعلی بررسی توسعه منابع انسانی از طریق خودرهبری است. روش پژوهش، کیفی با راهبرد تحلیل مضمون است. نمونه آماری ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی و مراکز آموزشی استان تهران با اشراف اطلاعاتی نسبت به موضوع به صورت تئوریک و دارای سوابق اجرایی و تجربه مدیریت منابع انسانی در عمل هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی انتخاب شدند. معیار اطمینان از کفایت تعداد نمونه آماری، اشباع نظری حاصل شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است. روش تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل مضمون طی سه مرحله مفهوم پردازی، مقوله پردازی فرعی و مقوله پردازی اصلی است. بر اساس یافته‌ها، اتخاذ رویکرد خودرهبری با چهار مضمون اصلی مشتمل بر آموزش و توسعه فردی، توسعه مسیر شغلی، توسعه رفتارهای مثبت فردی و توسعه سازمانی در توسعه منابع انسانی در دو سطح فردی و سازمانی نقش ایفا می‌کند. برای اطمینان از استمرار و تداوم ایفای نقش خودرهبری کارکنان، مضمون پنجم با عنوان حمایت سیستمی و سازمانی از استراتژی‌های خودرهبری احصا گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که رویکرد خودرهبری با تمرکز بر توسعه فردی و سازمانی، نقشه راهی اثربخش برای توسعه منابع انسانی در عصر تحولات پرشتاب فراهم می‌کند. با این حال، تداوم موفقیت این راهبرد، مستلزم پشتیبانی و حمایت همه‌جانبه سیستم‌های سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: آموزش و توسعه، توسعه منابع انسانی، توسعه مسیر شغلی، توسعه سازمانی، خودرهبری

استناد به این مقاله: طاهری، فاطمه. (۱۴۰۵). توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر رویکرد خودرهبری. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰ (۳۸)، ۷۱-۱۰۱. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2026.90312.1916>

مقدمه

پژوهش‌های صورت پذیرفته در رشته مدیریت، تأکید زیادی بر درک کارکرد رهبری دارند. تمرکز اصلی این مطالعات از ابتدا پیرامون این موضوع بوده است که سرپرستان و رهبران چگونه بر پیروان تأثیر می‌گذارند و بر آنها نظارت می‌کنند؛ اما دیدگاه متفاوت دیگری که مدتی است به ادبیات مدیریت معرفی شد رویکردی با تمرکز بر این موضع که چگونه افراد، خودشان، خود را مدیریت و رهبری می‌کنند، ارائه می‌دهد؛ خودرهبری^۱ (Mayer et al., 2023).

پیش‌فرض اصلی متغیر خودرهبری آن است که اگرچه رفتار کارکنان اغلب توسط افرادی همچون رهبر، پشتیبانی و هدایت می‌شود، اما درنهایت، اقدامات آنها تحت تأثیر کنترل نیروهای درونی خود افراد قرار می‌گیرد و نه عوامل برونی. خودرهبری که از منظر پژوهشگران بسیاری، به عنوان «فرایند تأثیرگذاری فرد بر خود» تعریف می‌شود، دربرگیرنده چشم‌اندازی جامع از تأثیرگذاری بر خود است که هم هدایت فرد به سوی انجام وظایف ذاتاً انگیزشی و هم مدیریت خود برای انجام کارهای ضروری اما غیرانگیزشی را شامل می‌شود (Harari et al., 2021). مفهوم خودرهبری نشان می‌دهد که یک فرد به تنهایی می‌تواند هم‌زمان هر دو نقش رهبر و پیرو را ایفا کند و تمرکز و سطح توجه خود را از وجود یک رهبر به عنوان رئیس خارجی به اتخاذ دیدگاهی درونی و مبتنی بر انتخاب خود تغییر دهد (Sjöblom, 2022).

در دنیای عملی و اجرایی سازمان‌ها در عصر کنونی نیز بروز تغییرات ناگهانی و مستمر در زندگی کاری، نمای شکننده و امروزه شکست‌خورده‌ای از کنترل‌های سلسله‌مراتبی در محیط کار را آشکار نموده و فراخوانی گسترده‌ای برای پژوهش در مورد خودرهبری را برانگیخته است (Goldsby et al., 2021). درواقع تحولات پی‌درپی و بعضاً شگرف در محیط کسب‌وکار، موجب شده تا سازمان‌ها بیش‌ازپیش به دنبال شیوه‌هایی نوین و متنوع برای توسعه کارکنان خود باشند. تجربه نشان داده است که بسیاری از این برنامه‌ها و مداخلات، زمانی اثرگذار خواهند بود که میزان عجین‌شدن و مشارکت کارکنان نیز افزایش یابد. در همین راستا، خودرهبری به عنوان رویکردی ارزش‌آفرین، می‌تواند بستری مناسب

1. self-leadership

برای رشد فردی و سازمانی فراهم سازد. با این شرایط، رویکرد سنتی مدیریت و رهبری - که بر نظارت مستقیم سرپرستان و تصمیم‌گیری از بالا به پایین تکیه دارد - در برابر موج تغییرات فناوری، دیجیتالی شدن ارتباطات و افزایش کار از راه دور، کارآمدی گذشته خود را از دست داده است (Schultz, 2021).

گسترش فعالیت‌های پروژه‌ای، مسیرهای شغلی بدون مرز^۱، مشاغل موقت در اقتصاد گیگ^۲ و همچنین ظهور شرایطی همچون همه‌گیری کووید-۱۹، اهمیت ویژگی‌هایی نظیر خودانگیزی^۳ و خودتنظیمی^۴ کارکنان را دوچندان نموده است؛ چنان‌که امروزه کارکنان برای موفقیت و رشد، دیگر الزاماً نیازمند کسب دستور مستقیم و همیشگی از مدیران نیستند؛ بلکه خود باید بتوانند خود را مدیریت نمایند، مسیر شغلی خویش را هدایت کنند و جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی، مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند (Guan, 2023). این توانمندی با عنوان خودرهبری شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها و نگرش‌هایی است که به افراد کمک می‌کند رفتار، نگرش و انگیزش خود را به گونه‌ای مؤثر هدایت کنند. با نگاهی از این منظر، اثربخشی رهبران بیشتر بر اساس توانایی آنها در بهره‌برداری از پتانسیل هر فرد در نظر گرفته می‌شود و به‌طور کلی در قلب هر تلاش به‌منظور توانمندسازی کارکنان، بر خودرهبری آنها تأکید می‌شود (Mao et al., 2024).

محققان سه بعد کلیدی خودرهبری را خودتنظیمی، خودمدیریتی^۵ و خودانگیزی در نظر گرفته‌اند (Goldsby et al., 2021). در خودتنظیمی، فرد مسیر پیشرفت خود را به طور مستمر مورد پایش قرار می‌دهد و آن را به‌سوی وضعیتی مطلوب سوق می‌دهد. خودمدیریتی شامل تقویت مهارت‌های رفتاری سازنده و مثبت است (Alnakhli et al., 2020). خودانگیزی شامل ابتکارات توانایی برانگیختن خویشتن برای پیشبرد اهداف و ارتقای اقدامات هدف‌گذاری فردی است. این سه بعد، به ترتیب، با سه نظریه کلیدی که زیربنای خودرهبری هستند، ارتباط نزدیکی دارند: نظریه خودتنظیمی، نظریه اجتماعی - شناختی^۶ و

-
1. boundaryless careers
 2. gig economy
 3. self-motivation
 4. self-regulation
 5. self-management
 6. social-cognitive theory

نظریه خودتعیین‌گری^۱. هم‌افزایی بین ابعاد خودرهبی و این نظریه‌ها، عاملیت فردی^۲ را برجسته می‌سازد و بر توانایی فرد در تأثیرگذاری، تنظیم و ایجاد انگیزه در تغییرات در شناخت و رفتارها تأکید دارد (Schunk & Dibenedetto, 2020).

نظریه خودتنظیمی شامل نظارت فرد بر رفتار خود برای به‌حداقل‌رساندن اختلاف بین وضعیت موجود و مطلوب است و افراد را قادر می‌سازد تا رفتار خود را برای همسو شدن با اهداف ارزیابی و تنظیم کنند. این نظریه از این پیش‌فرض برخوردار است که افراد با انتظارات مثبت (مثلاً اعتماد به نفس و امید) احتمال بیشتری دارد که در دستیابی به هدف و مواجهه با موانع، تلاش‌های خود را افزایش دهند، درحالی‌که افرادی که انتظارات منفی دارند ممکن است اهداف خود را تغییر دهند یا حتی از آنها عقب‌نشینی کنند. استراتژی‌های خودرهبی با هدف ارتقای نفوذ افراد بر خود^۳، اثربخشی خودتنظیمی را افزایش می‌دهند و آنها را قادر می‌سازند تا اهداف خود را تعیین، در مورد آنها تأمل و موانع دستیابی به مطلوب‌های مدنظرشان را شناسایی کنند (Neck & Houghton, 2006).

نظریه اجتماعی - شناختی Bandura (2006) نیز مطرح می‌کند که فرایندهای انگیزش درونی، فعالیت‌های هدفمند^۴ را تسهیل می‌کنند و خود تحت تأثیر تعاملات متقابل عوامل شخصی، محیطی و رفتاری (با بازخوردهای سه‌گانه) قرار دارند. این نظریه بر نقش‌های مکمل خودکارآمدی^۵ - ادراک فرد از شایستگی‌هایش - و فرایندهای شناختی در تصمیم‌گیری و رفتار تأکید می‌کند و منجر به ابتکار در یادگیری و اجرای استراتژی‌ها و سپس ارزیابی و تعدیل آنها برای دستیابی به اهداف می‌شود. بر اساس این نظریه، خودکارآمدی افراد بر میزان آرزوها و تلاش‌های آنها تأثیر می‌گذارد. همچنین Bandura (2006) به عواطف و احساسات به‌عنوان واکنش‌های خودکار به محرک‌های خارجی اشاره می‌کند که تحت تأثیر فرایندهای شناختی ادراک، تفسیر و ارزیابی وضعیت‌ها قرار دارند. توانایی تنظیم احساسات با خوداندیشی و باور به توانایی‌های فردی (مانند خودکارآمدی) تقویت می‌شود (Bandura, 2006). با این توصیف، پیاده‌سازی استراتژی‌های خودرهبی در تعاملات اجتماعی و تجربیات شخصی، آگاهی و تنظیم مؤثر احساسات را باعث می‌شوند.

-
1. self-determination
 2. individual agency
 3. self-influence
 4. goal-oriented activities
 5. self-efficacy

نظریه خودتعیین‌گری Deci & Ryan (1985) برانگیختن افراد را منوط به برآورده کردن نیازهای روان‌شناختی استقلال^۱، شایستگی^۲ و ارتباط^۳ می‌داند. بر اساس این نظریه افراد با برخورداری از فرصت مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌ها، می‌توانند به طور کامل وارد عمل شوند و این منجر به بهبود عملکرد آنها می‌شود (Ryan et al., 2021). خودتعیین‌گری با خودانگیزی^۴، به‌ویژه انگیزه درونی که رفتارهای بهروزی^۵ و رضایت شغلی را باعث می‌شود، مرتبط است (Goldsby et al., 2021). این نظریه نشان می‌دهد که انگیزه انسان چندبعدی و از نظر سطح و منبع متفاوت است. انگیزه درونی معمولاً خودهدایت‌گری^۶ بیشتری نسبت به انگیزه بیرونی باعث می‌شود. خودرهبری برخلاف خودمدیریتی که بر پاداش‌های بیرونی (همچون تحسین و قدردانی) تأکید دارد، بر انگیزه درونی (مثلاً احساس رضایت) تأکید می‌کند و با ظرافت از انگیزه بیرونی برای ایجاد استقلال و برانگیختن احساس شایستگی استفاده می‌کند (Stewart et al., 2019)، هرچند هر دو انگیزه نقش‌های مکملی در ارتقای عملکرد فردی ایفا می‌کنند. هم‌افزایی بین ابعاد خودرهبری و نظریه‌های پشتیبانی‌کننده آنها، بر نقش حیاتی اراده و عاملیت فردی تأکید می‌کند و توانایی فرد را برای نفوذ، تطبیق و برانگیخته‌شدن بدون اجبار سرپرست بیرونی برجسته می‌سازد.

در کنار مهارت خودرهبری، توسعه منابع انسانی^۷ نیز نقشی تعیین‌کننده در مواجهه با تحولات مذکور ایفا می‌کند. توسعه منابع انسانی فرایندی برای بالندگی و شکوفایی، توانمندی‌های انسانی، از طریق تحول‌سازمانی و آموزش توسعه کارکنان، به‌منظور بهبود عملکرد است (Johnson et al., 2025). توسعه منابع انسانی کارکردهای مرتبط با آموزش، ارتقای مسیر شغلی، تحول‌سازمانی و پژوهش و توسعه را با هدف تقویت ظرفیت یادگیری، ادغام فرهنگ یادگیری در استراتژی‌های کلی کسب‌وکار و ارتقای کوشش‌های سازمانی برای دستیابی به عملکرد بالا را پوشش می‌دهد (Nakamura & Blaeuer, 2026). توسعه منابع انسانی سازوکاری در راستای شکل‌گیری مهارت‌ها و ارزش‌ها و باورهای فردی و گروهی، از طریق فعالیت‌های مرتبط با یادگیری، به‌منظور پشتیبانی از عملکرد مطلوب است.

-
1. psychological needs of autonomy
 2. competence
 3. relatedness
 4. self-motivation
 5. wellbeing
 6. greater self-direction
 7. human resource development

درمجموع هدف اصلی راهبردهای توسعه منابع انسانی، ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان، کمک به رشد مسیر شغلی آنان، و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمان است (Swanson, 2022). اگرچه خودرهبری و توسعه منابع انسانی هر دو بر رشد فردی و سازمانی تأکید دارند، اما پیوند میان این دو در متون تخصصی کمتر موردتوجه قرار گرفته است. رفع این خلأ، فرصتی را فراهم می‌آورد تا متخصصان توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از رویکرد خودرهبری کارکنان، اثربخشی اجرای کارکردهای حوزه تخصصی خود را به‌طور محسوسی افزایش دهند و افرادی اثربخش‌تر و توانمندتر برای سازمان تربیت کنند.

پژوهش فعلی با هدف اصلی بررسی چگونگی ایفای کارکرد خودرهبری در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها در پی ایجاد ارتباط بین این دو متغیر و اینکه کارکنان خودرهبر چگونه می‌توانند به حل چالش‌های کلیدی توسعه منابع انسانی یاری رسانند، است. هدف این پژوهش، پاسخ به پرسش کلیدی زیر است: خودرهبری چگونه می‌تواند راهبردی مؤثر در توسعه منابع انسانی سازمان باشد؟

پیشینه پژوهش

جدول ۱ برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده در مورد خودرهبری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مرور برخی مطالعات خودرهبری

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
Zhang et al., (2025)	بررسی تأثیر خودرهبری بر حساسیت اخلاقی در دانشجویان پزشکی: یک مطالعه تطبیقی	۴۷۹ دانشجوی پزشکی در چین - پرسش‌نامه	خودرهبری تأثیر معنی‌داری بر حساسیت اخلاقی دارد و رشته تحصیلی یک تعدیل‌کننده مهم در این رابطه است. همچنین اگرچه حساسیت اخلاقی دانشجویان پزشکی بیشتر از دانشجویان پرستاری است، اما تأثیر خودرهبری بر حساسیت اخلاقی دانشجویان پرستاری بیشتر از دانشجویان پزشکی است. این نتایج فرصت‌های عملی برای بهبود حساسیت اخلاقی دانشجویان پزشکی ارائه می‌دهد که

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
Sitepu et al., (2025)	تأثیرات آموزش خودرهبری باعث ارتقای مهارت‌ها، انگیزه، غلبه بر چالش‌های سازمانی و تعامل کارکنان می‌شود و تحول حرفه‌ای را تسریع می‌کند.	- کیفی - ۱۵ متخصص میانی تا ارشد مدیریت سرمایه انسانی شرکت‌های مختلف - مصاحبه	تأثیرات مهمی بر آموزش اخلاق پزشکی دارد.
Tenschert et al., (2024)	تأثیرات آموزش خودرهبری و ذهن آگاهی بر توسعه رهبری: یک بررسی سیستماتیک	- کیفی - مرور سیستماتیک ۵۲ مقاله از ۲۸۴ مورد	آموزش شایستگی‌ها و مهارت‌های خودرهبری، تاب‌آوری در برابر استرس، عملکرد و رضایت شغلی و نگرش‌های مثبت را بهبود بخشیده و توانایی‌های رهبران را برای سازمان‌دهی و ایجاد انگیزه در گروه‌هایشان افزایش می‌دهد. آموزش ذهن آگاهی با کاهش استرس و خودتنظیمی و همچنین افزایش خواب و کاهش فرسودگی شغلی ارتباط قوی دارد. همچنین ذهن آگاهی عملکرد شغلی و تنظیم هیجانی را بهبود می‌بخشد و توانایی ایجاد روابط مثبت با کارمندان را افزایش می‌دهد.
Esteron et al., (2025)	ارتباط بین تفکر سیستمی دانشجویان پرستاری، خودرهبری و استدلال بالینی: مدل‌سازی معادلات ساختاری	- کمی - دانشجویان آنجلس - فیلپین - پرسش‌نامه	بین تفکر سیستمی، خودرهبری و استدلال بالینی در دانشجویان پرستاری ارتباط قوی وجود دارد. این یافته‌ها بر ارزش گنجاندن آموزش تفکر سیستمی و خودرهبری در آموزش پرستاری برای افزایش استدلال بالینی تأکید می‌کنند.
Schultz (2021)	رابطه بین خودرهبری، آینده مدیریت	- کمی - هیئت‌های مردمی آفریقای جنوبی	خودرهبری به طور قابل توجهی هم اشتیاق کاری و هم آینده مدیریت منابع انسانی در آفریقای جنوبی را پیش‌بینی می‌کند و

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
	منابع انسانی و اشتیاق شغلی	- پرسش‌نامه	اشتیاق کاری به عنوان یک واسطه کلیدی عمل می‌کند. از آنجایی که صنعت ۴,۰ محیط‌های کاری را تغییر شکل می‌دهد، متخصصان منابع انسانی باید خودرهدری را پرورش دهند تا اشتیاق و آمادگی برای تقاضاهای در حال تحول منابع انسانی را افزایش دهند.
Müller & Niessen (2018)	قدرت خودرهدری و خودکنترلی در محیط کار	- کمی - ۱۴۲ دانشگاه - مشاهده	خودرهدری، اضافه‌بار کمی و اضافه‌بار کیفی به طور مستقیم با قدرت خودکنترلی مرتبط نبودند. کارمندان و کارفرمایان باید از ویژگی‌های خودرهدری آگاه باشند تا بتوانند محیط کاری ایجاد کنند که امکان بازیابی و تجدید قدرت خودکنترلی را فراهم آورد.
اصلائی و حضوری (۱۳۹۲)	طراحی و تدوین الگوی خودرهدری سازمانی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور).	- کیفی - ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت و علوم رفتاری - دانشگاه پیام‌نور - مصاحبه	اعتماد به نفس سازمانی، به عنوان پدیده محوری ناشی از سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی اثربخش به عنوان شرایط علی در سازمان شکل خواهد گرفت. ظهور خودرهدری سازمانی؛ پویایی، پیشروی و افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی خواهد داشت؛ هر چند در این الگو، عوامل زمینه‌ای (نظیر مدیریت تعارض سازمانی، مدیریت استعداد و منابع انسانی و تیم محوری) و شرایط مداخله‌گر (نظیر فرهنگ، ساختار، جو و ارزش‌های سازمانی) روابط را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
زارع‌پور و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی تأثیر خودرهدری و هویت نقش بر رفتار شهروندی برند با تأکید بر دانش، تعهد و	- کمی - ۳۸۴ نفر از کارکنان هتل‌های سه و چهار ستاره در شهر تهران - پرسش‌نامه	خودرهدری بر دانش برند و هویت نقش تأثیر معناداری دارد. همچنین هویت نقش بر تعهد برند و دانش برند نیز بر تعهد برند تأثیر معناداری دارد. اعتماد برند نیز بر رفتار شهروندی تأثیر معناداری دارد.

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
اعتماد برند در صنعت هتلداری			
خودرهبری ورزشکاران نخبه شامل چهار نوع کنترل شناختی، کنترل رفتاری، کنترل هیجانی و کنترل مدیریتی است که کنترل رفتاری به عنوان مقوله اصلی انتخاب شد. همچنین دو نوع محدودکننده‌های محیطی و شخصی، تأثیرات سوء بر توانایی خودرهبری افراد ورزشکار دارند که با راهبردهای (۱۵ کد) آموزش و تقویت می‌توان ظرفیت‌های خودرهبری ورزشکاران را توسعه داد. در نهایت خودرهبری ورزشکاران نخبه پیامدهای مثبت سه‌گانه، بهبود عملکرد، خودباوری و موفقیت را به دنبال دارد که موفقیت نسبت به دو نتیجه دیگر غایی تر محسوب می‌شود.			
موسوی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی الگوی خودرهبری ورزشکاران نخبه (یک مطالعه مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد)	- کیفی ۱۹ نفر از خبرگان سازمان‌های ورزشی - مصاحبه	

مرور مطالعات جدول ۱ گویای آن است که پژوهش در حوزه خودرهبری، اگرچه در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته، اما تمرکز مطالعات تجربی عمدتاً بر محیط‌های شغلی مشخص و نسبتاً محدودی مانند حرفه‌های پزشکی و پرستاری (با تأکید بر مدیریت استرس و تصمیم‌گیری بالینی)، عرصه ورزشی (برای بهبود عملکرد انفرادی و تیمی) و نیز صنعت هتلداری (در راستای ارتقای خدمت‌رسانی و رضایت شغلی) بوده است. این در حالی است که سازمان‌های آموزشی - به عنوان بستر اصلی پرورش و توانمندسازی افراد - با خلأ پژوهشی در حوزه خودرهبری و نقش آن در توسعه منابع انسانی مواجه هستند که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

روش

پژوهش حاضر، با روش کیفی انجام شده و برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی و تبدیل آن‌ها به داده‌هایی غنی و تفصیلی، از روش تحلیل مضمون استفاده نموده است. برای

پیاده‌سازی روش تحلیل مضمون، شش مرحله اجرا شده است که عبارت‌اند از: آشناسدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش (Braun & Clarke, 2006).

تحلیل مضمون از نوع استقرایی است؛ چون بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مبتنی بر آن‌ها صورت گرفته است. شایان‌ذکر است که پژوهش حاضر درصدد احصاء آرای خبرگان و کارشناسان علمی و اجرایی حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و چگونگی ایفای نقش کارکرد خودرهبی در توسعه منابع انسانی است. با توجه به اهمیت و جایگاه توسعه منابع انسانی سازمان‌های آموزشی در بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده و بهبود بهره‌وری این سازمان‌ها، پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کاربردی است.

گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام پذیرفته است. مراحل طی شده در روش کتابخانه‌ای به ترتیب عبارت‌اند از: جست‌وجو و بررسی تناسب کلمات کلیدی با موضوع پژوهش؛ مطالعه مقاله‌ها و اسناد مرتبط با موضوع تحقیق؛ سؤال پژوهش؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات. به منظور انجام مصاحبه، ۱۴ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی و مراکز آموزشی استان تهران که در جایگاه‌های معاونت، مدیریت و کارشناس بودند در نظر گرفته شدند. این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند مورد انتخاب قرار گرفته و دارای اشراف اطلاعاتی نسبت به موضوع به صورت تئوریک و نیز دارای سوابق اجرایی و تجربه مدیریت منابع انسانی در عمل بودند. جنسیت ۱۲ نفر از این افراد مرد و ۲ نفر زن، ۹ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. سابقه کاری ۶ نفر از این افراد ۵-۱۰ سال، ۵ نفر ۱۰-۱۵ سال و ۳ نفر ۲۰-۱۵ سال بود. قابل ذکر است که در سه مصاحبه پایانی، یعنی مصاحبه‌های یازدهم تا چهاردهم، پژوهشگر به اطلاعات جدیدی دست نیافت و با روبه‌رو شدن با داده‌های تکراری، اطمینان از کفایت میزان مصاحبه‌های انجام‌یافته و نیل به اشباع نظری حاصل شد؛ بدین ترتیب که با تحلیل داده‌های بیشتر، دسترسی به کدها و مفاهیم جدید و به تبع آن مضامین دیگر حاصل نگردید. بخشی از سؤالات موردنظر در مصاحبه‌ها به صورت زیر بودند:

- به چه صورت به کارکنان اجازه می‌دهید مسیر آموزشی خود را بر اساس علایق و نیازهای فردی‌شان انتخاب کنند؟

- چه مکانیسم‌هایی برای کمک به کارکنان در خودارزیابی و شناسایی نقاط قوت و ضعف یادگیری‌شان دارید؟
- چگونه فرصت‌هایی برای ایجاد و گسترش شبکه‌های حرفه‌ای و ارتباطات حمایتی درون و بیرون سازمان فراهم می‌کنید؟
- چگونه فضایی ایجاد می‌کنید که کارکنان بتوانند نگرش و گفتگوی درونی مثبت نسبت به چالش‌ها و توانایی‌های خود داشته باشند؟
- به نظر شما، چگونه می‌توان انگیزه درونی کارکنان را (فراتر از پاداش‌های مالی) برای پیشرفت و توسعه برانگیخت؟
- اقدامات مشخص سازمان شما برای ایجاد و تقویت یک «فرهنگ یادگیری» که در آن تسهیم دانش و یادگیری خودجوش ارزشمند است، چیست؟
- چگونه رویکردهای خودرهبری در فرایند جذب و به‌ویژه نگهداشت استعدادها، کلیدی سازمان نقش ایفا می‌کنند؟

برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به‌جای سنجش دو معیار روایی و پایایی که خاص تحقیقات کیفی است، از چهار معیار مطرح‌شده توسط Lincoln and Guba (1985) استفاده شد که عبارت‌اند از: ۱. قابل قبول بودن که به تأکید بر معقول بودن و معنادار شدن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری که برای کاربرپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تأکید دارد؛ ۳. قابلیت قبول که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تاییدپذیری که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت گرفته در راستای سنجش هر یک از معیارهای برشمرده نیز، در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
قابل قبول بودن	بازبینی توسط اعضا و اطمینان از اعتبار آنها	تعامل رفت و برگشت مستمر بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش در مراحل جمع‌آوری مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، کدگذاری، تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
انتقال پذیری	توصیف کامل محیط پژوهش و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	مشورت و تبادل نظر با دو متخصص منابع انسانی در سازمان‌های مشابه و سازمان مورد مطالعه فعلی برای اطمینان از انتقال پذیری یافته‌ها، استفاده از رویه‌های مشخص کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و نمادها در مرحله تحلیل داده‌ها
قابلیت اطمینان	بررسی و مستندسازی	ثبت و ضبط تمام مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط
تأیید پذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

یافته‌ها

پس از پیاده‌سازی و نگاشت داده‌های حاصل از مصاحبه و تخصیص شماره به هریک از آنها، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. در این فعالیت، مصاحبه‌ها به صورت مکرر مورد بازخوانی قرار گرفت و نکات اصلی مرتبط با پاسخ‌های سؤالات مصاحبه مشخص شد. مرحله بعد، کدگذاری داده‌های کیفی برحسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آن بود. سپس پژوهشگران برای هر یک از کدها، یک برچسب به نام مفهوم انتخاب کردند. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با محتوای مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر استفاده شد. پس از آن، مضامین فرعی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده شد و معانی و واژه‌های جدید در دسته‌بندی کلی‌تری بنام مضامین اصلی خلق گردید. مضامین اصلی، همان پاسخ به پرسش‌های پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است. در این مطالعه ۲۱۵ مفهوم مورد شناسایی قرار گرفت. به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه‌ی آنها خودداری شده و تنها سه نمونه از چگونگی استخراج مفاهیم و مضامین فرعی در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین فرعی

مضامین فرعی	مفاهیم و شواهد گفتاری مرتبط با آن
اهداف گذاری و خودهدف گذاری	خودآگاهی در تعیین هدف یادگیری شخصی «... برای اینکه کارکنان بتوانند اهداف یادگیری واقع‌بینانه و مؤثری تعیین کنند، ابتدا باید نقاط قوت و ضعف خودشان را به‌دقت بشناسند. بدون این شناخت، تعیین هدف متمرکز و پیشرفت واقعی امکان‌پذیر نخواهد بود ...»
	هدف‌گذاری هوشمندانه و نظارت مستمر بر پیشرفت «... تشویق کارکنان به تعیین اهداف یادگیری مشخص و قابل اندازه‌گیری، و پیگیری منظم پیشرفت این اهداف، نه تنها باعث می‌شود آنها در مسیر رشد قرار بگیرند، بلکه اعتماد به نفس و احساس مالکیت نسبت به یادگیری‌شان را نیز افزایش می‌دهد ...»
	خودآگاهی شغلی و ارزش‌محوری در تعیین اهداف «... وقتی کارکنان ارزش‌ها و اولویت‌های شخصی خود را به‌خوبی می‌شناسند، اهداف شغلی‌شان واقعی‌تر و پایدارتر می‌شود و در مسیر پیشرفت حرفه‌ای با انگیزه بیشتری حرکت می‌کنند ...»
نام‌بردن مسیر شغلی فردی	هدف‌گذاری هوشمندانه (SMART) و قابل اندازه‌گیری «... ما به کارکنان توصیه می‌کنیم اهداف شغلی خود را به‌گونه‌ای تعریف کنند که قابل سنجش باشند؛ مثلاً «افزایش مهارت‌های مدیریتی تا پایان سال»، این شفافیت باعث افزایش تمرکز و بهبود عملکرد می‌شود ...»
	پیگیری مستمر و بازنگری مسیر شغلی «بازنگری دوره‌ای اهداف و مسیر شغلی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های خود را باتوجه به تغییرات محیط و علایق جدید به‌روزرسانی کنند و مسیر موفقیت را تضمین نمایند ...»

پس از بازنگری و انجام اصلاحات در قالب فرایندی رفت و برگشتی، ۲۲ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی استخراج شدند. در جدول ۴ نمونه‌ای از فرایند تبدیل مضامین فرعی به مضامین اصلی نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج مقوله‌پردازی فرعی و اصلی

ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۱	خودآگاهی و خودهدف‌گذاری	خودرهبری در آموزش و توسعه فردی
۲	یادگیری مبتنی بر خود	
۳	دسترس‌ی به مشاوره و مربیگری	
۴	بازخورد و ارزیابی مستمر یادگیری	

ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۵	برنامه‌ریزی مسیر شغلی فردی	خودرهبری در توسعه مسیر شغلی
۶	فراهم کردن فرصت‌های توسعه مهارت‌های جدید	
۷	افزایش تاب‌آوری شغلی	
۸	ایجاد شبکه‌های حمایت حرفه‌ای	
۹	استفاده از راهبردهای مثبت فکری	خودرهبری در توسعه رفتارهای مثبت فردی
۱۰	پاداش و اصلاح شخصی رفتار	
۱۱	تمرکز بر انگیزش درونی	
۱۲	خودبازنگری مستمر	
۱۳	کمک به تصویرسازی ذهنی موفقیت و گفت‌وگوی درونی مثبت	خودرهبری در توسعه سازمانی
۱۴	خلق فرهنگ یادگیری	
۱۵	جذب و نگهداشت استعدادها	
۱۶	افزایش تعهد سازمانی	
۱۷	تقویت رهبری تحول‌آفرین در سازمان	حمایت سیستمی و سازمانی از استراتژی‌های خودرهبری
۱۸	ایجاد ساختارهای منعطف	
۱۹	گسترش فرصت‌های آموزشی رسمی و غیررسمی	
۲۰	توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های یادگیری	
۲۱	ایجاد فرهنگ بازخورد مستمر و سازنده در سازمان	

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد خودرهبری برای توسعه منابع انسانی می‌تواند هم در سطح فردی با تمرکز بر قابلیت‌ها (با مضمون اصلی خودرهبری در آموزش و توسعه فردی)، پیشرفت شغلی (با مضمون اصلی خودرهبری در توسعه مسیر شغلی) و رفتارهای فردی (با مضمون خودرهبری در توسعه رفتارهای مثبت فردی)، و هم در سطح سازمانی (با مضمون اصلی خودرهبری در توسعه سازمانی) نقش ایفا کند. درعین حال نقش پشتیبان‌گر سازمان (با مضمون اصلی حمایت سیستمی و سازمانی برای خودرهبری) نیز می‌تواند استمرار و توسعه خودرهبری در توسعه منابع انسانی سازمان را رقم زند.

از مضمون اصلی «خودرهبری در آموزش و توسعه فردی»، مضمون فرعی خودآگاهی و خودهدف‌گذاری در جدول ۳ توضیح داده شد. یکی دیگر از مضمون‌های فرعی این مضمون اصلی عبارت است از یادگیری مبتنی بر خود که به فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری خودراهبر، مانند انتخاب مسیرهای آموزشی بر اساس علاقه و نیاز فردی اشاره دارد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد مطرح نمود: «ما همیشه توصیه می‌کنیم کارکنان بر اساس علاقه و توانمندی‌های شخصی خود، برنامه‌های آموزشی را انتخاب کنند. این استقلال در انتخاب باعث می‌شود یادگیری برایشان هدفمند و انگیزه‌بخش‌تر باشد و نتایج بهتری بگیرند».

از نظر فرد دیگری در مصاحبه: «در سازمان هر فرد می‌تواند مسیر رشد و یادگیری خودش را تعیین کند و ابزارها و منابع کافی برای حمایت از این انتخاب‌ها فراهم گردد. این رویکرد به فرد انگیزه بیشتری می‌دهد تا مسئولیت یادگیری خود را با جدیت دنبال کند و در راستای اهداف سازمان رشد کند». این نقل‌قول‌ها نشان می‌دهند یادگیری مبتنی بر خود، باتکیه بر انتخاب فردی و حمایت سازمانی، زمینه‌ساز رشد مؤثرتر کارکنان می‌شود و فضای سازمان را به‌سوی خودرهبری و توسعه مداوم هدایت می‌کند.

دسترسی به مشاوره و مربیگری مضمون فرعی دیگری بود که توسط برخی از مشارکت‌کنندگان به‌صورت زیر توصیف شده است: «باتوجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، بهتر است برای هر یک از آنها برنامه مربی‌گری ویژه‌ای در نظر گرفته شود تا بتواند سؤالات و چالش‌های حرفه‌ای خود را با یک مشاور مجرب در میان بگذارد. این حمایت فردی باعث می‌شود پیشرفت یادگیری کارکنان سرعت بیشتری پیدا کند». «مشاوره تخصصی به کارکنان کمک می‌کند نه تنها مسیر یادگیری، بلکه مهارت‌های موردنیاز شغلی را دقیق‌تر بشناسند و برای رشد خود برنامه روشن‌تری داشته باشند».

بازخورد و ارزیابی مستمر یادگیری با تأکید بر ارائه بازخورد مستمر و ارزیابی منظم پیشرفت یادگیری مقوله فرعی دیگری است که نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط عبارت‌اند از: «یکی از فعالیت‌های مهم توسعه منابع انسانی، بازخوردهای منظم به‌عنوان جزئی از فرایند یادگیری است. با کمک این بازخوردها، افراد نقاط قوت و ضعف خود را بهتر درک می‌کنند و مسیر یادگیری‌شان را به‌صورت هدفمندتر اصلاح می‌کنند».

«ارزیابی مستمر پیشرفت یادگیری باعث می‌شود کارکنان احساس کنند توسعه‌شان برای سازمان اهمیت دارد و اصلاح مسیر بر مبنای این ارزیابی‌ها به نتایج بسیار بهتری منجر می‌شود».

این شواهد گفتاری بر نقش کلیدی مشاوره و مربیگری فردی و فرهنگ بازخورد و ارزیابی مستمر در پرورش رفتارهای خودرهبرانه و رشد پویای کارکنان سازمان تأکید دارند.

«خودرهبری در توسعه مسیر شغلی» مقوله اصلی دیگر مؤثر بر توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شد که متشکل از مضمون‌های فرعی برنامه‌ریزی مسیر شغلی فردی، فراهم کردن فرصت‌های توسعه مهارت‌های جدید، افزایش تاب‌آوری شغلی و ایجاد شبکه‌های حمایت حرفه‌ای است. نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط به ترتیب عبارت‌اند از: «برنامه‌ریزی شغلی به افراد کمک می‌کند تا با شناخت دقیق توانمندی‌ها و ارزش‌های خود، اهداف واقع‌بینانه‌ای تعیین و مسیر حرفه‌ای خود را با اطمینان و انگیزه دنبال کنند. این برنامه‌ریزی نه تنها جهت حرکت آنها را مشخص می‌کند، بلکه در مواجهه با تغییرات و چالش‌ها، مقاومتشان را افزایش می‌دهد».

«توصیه من در سازمان آن است که کارکنان مسیر رشد حرفه‌ای خود را با آگاهی کامل از نقاط قوت و علایقشان طراحی کنند. این خودشناسی و استقلال باعث می‌شود تصمیمات شغلی بهتری بگیرند و احساس رضایت و مسئولیت بیشتری نسبت به آینده کاری خود داشته باشند».

«توسعه مهارت‌های جدید برای کارکنان، کلید ماندگاری و پیشرفت آنها در سازمان است. من به عنوان مدیر منابع انسانی سازمان سعی می‌کنم فرصت‌هایی مانند دوره‌های آموزشی متنوع و برنامه‌های توانمندسازی فردی فراهم کنم که مطابق با نیازهای روز و علایق افراد باشد».

«توانایی یادگیری مهارت‌های تازه و به‌روزرسانی دانش باعث می‌شود کارکنان در مواجهه با تغییرات شغلی انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند و نقش مؤثرتری در سازمان ایفا کنند».

«تاب‌آوری به افراد کمک می‌کند در مواجهه با نااطمینانی‌ها، فشارها و تغییرات سریع در محیط کار، پایدار بمانند و با انرژی و انگیزه به مسیر حرفه‌ای خود ادامه دهند».

«تجربه مدیریت شرکت‌های موفق دنیا نشان می‌دهد برای افزایش تاب‌آوری شغلی کارکنان، باید برنامه‌های حمایتی و آموزشی طراحی کرد که کارکنان را در توسعه مهارت‌های مدیریت استرس و سازگاری با تغییرات یاری دهد».

«شبکه‌های تخصصی کاری، فضایی برای تبادل تجربیات، دریافت مشاوره و انگیزه‌بخشی مستمر فراهم می‌کنند که به توسعه شغلی افراد کمک زیادی می‌کند».

«ایجاد گروه‌های منتورینگ و ارتقای ارتباطات حرفه‌ای، باعث افزایش احساس تعلق و حمایت در سازمان می‌شود و به افراد فرصت می‌دهد تا در مسیر شغلی خود رشد کنند». یکی دیگر از مقوله‌های اصلی «خودرهبری در توسعه رفتارهای مثبت فردی» بود که استفاده از راهبردهای مثبت فکری، پاداش و اصلاح شخصی رفتار، تمرکز بر انگیزش درونی، خودبازنگری مستمر و کمک به تصویرسازی ذهنی موفقیت و گفت‌وگوی درونی مثبت مقوله‌های فرعی آن بودند. نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان که در ارتباط با این موارد به صورت زیر مطرح شد:

«بارها به خود و گروه کاری‌ام گفته‌ام: اگر دیگران موفق شدند، چرا ما نشویم! شکست مقدمه پیروزی است. مهم این است که با ذهنیت مثبت به جلو برویم، حاکم شدن این فضای گفتمانی بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد».

«وقتی کارکنان نسبت به خودشان و تأثیری که بر عملکرد می‌توانند داشته باشند، باور مثبت داشته باشند، این نگاه باعث ایجاد اعتماد به نفس در آنها می‌شود، در این صورت نقاط منفی در نظرشان کم‌رنگ‌تر می‌شود».

«یکی از رویه‌های همیشگی مورد نظر من آن بوده که برای کارکنانی که بدون نظارت دائمی و بدون دستورالعمل‌های متداول، دنبال عملکرد مطلوبی هستند حتماً پاداشی در نظر بگیریم تا انگیزه تکرار آن رفتار را در او و سایر افراد ایجاد کنیم، وقتی فرد به دریافت پیامدی مطلوب به‌ازای عملکردی خوب و شایسته امید داشته باشد، خود به‌طور خودکار دنبال رشد و یادگیری بیشتر خواهد رفت».

«همیشه تلاش می‌کنم و باورم بر این است که معنا و هدف کار برای گروه کاری شفاف شود تا حس ارزشمند بودن و انگیزش از درون شکل بگیرد، نه صرفاً برای پاداش بیرونی». «باید تعریف چالش‌های تازه برای کارکنان فرصت رشد آنها را فراهم آورد، چراکه انگیزش واقعی در افراد وقتی اتفاق می‌افتد که حس کنند در انجام و پیشبرد کارها، نقش بارزی دارند و تأثیرگذار هستند».

«خودرهبری در توسعه سازمانی» مقوله اصلی دیگری متکی بر سه مقوله فرعی خلق فرهنگ یادگیری، جذب و نگهداشت استعدادها، افزایش تعهد سازمانی و تقویت رهبری تحول‌آفرین در سازمان است که برخی شواهد گفتاری مرتبط با آنها به صورت زیر ارائه شده است:

«توسعه فرهنگ و فرایند یادگیری در سازمان‌های آموزشی به تثبیت بهره‌وری و سلامت سازمانی منجر می‌شود و باید به‌عنوان محور اصلی توسعه منابع انسانی مدنظر قرار گیرد.»
«افرادی که تمایل به گفتگو و تسهیم اطلاعات خود با دیگران دارند، آموخته‌شده‌های مفید خود را با همکاران به اشتراک می‌گذارند و اصطلاحاً دانش خود را تسهیم کنند، این رفتار تسهیم اطلاعات تأثیر مثبتی بر عملکرد سایر کارکنان دارد و تقویت این فرهنگ یادگیری باعث پیشرفت سازمانی می‌شود.»

«افرادی که به‌طور خودجوش تأکید بر تغییر و تحول متناسب با تغییر شرایط سازمان دارند، با ایجاد شرایط و زمینه مناسب، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد سازمان یادگیرنده دارند و تأثیر مثبتی بر توسعه منابع انسانی می‌گذارند.»

«وقتی کارکنان منتظر اوامر و دستورالعمل‌های روتین مافوق خودشان نباشند، این شکوفاشدن قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان نوعی مدیریت استعداد است که به‌عنوان یک عامل حیاتی، جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان مستعد را تضمین می‌کند و با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.»

و درنهایت با وجود نقش خودرهبری در توسعه فردی و سازمانی در ابعاد مختلف، اما حمایت‌های سیستمی و سازمانی از پیاده‌سازی استراتژی‌های خودرهبری، با مضمون اصلی «حمایت سیستمی و سازمانی از استراتژی‌های خودرهبری» نیز می‌تواند تداوم و موفقیت آن را در پی داشته باشد. مضمون‌های فرعی ایجاد ساختارهای منعطف، گسترش فرصت‌های آموزشی رسمی و غیررسمی، توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های یادگیری و ایجاد فرهنگ بازخورد مستمر و سازنده در سازمان، مضمون‌های فرعی شکل‌دهنده این مضمون اصلی بودند که نمونه‌هایی از نظرات و اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط به‌قرار زیر بود:

«سازمان‌های آموزشی نسل جدید نیازمند ساختارهای منعطفی هستند که ارتباطات افقی و عمودی بین کارکنان و مدیران مافوق آنها را سهل و روان کند؛ افراد شاغل در این سازمان‌ها باید از زمینه پاسخگویی و آمادگی پاسخ سریع‌تر به تغییرات محیطی و فناوری برخوردار باشند. با چنین ساختارها و کاهش بوروکراسی‌های عریض و طویل اداری می‌توان امکان مشارکت جمعی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرهنگ کار تیمی را تسهیل نمود.»

«ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر باعث می‌شوند کارکنان با آگاهی از نیازهای ارباب‌رجوع - به‌خصوص دانشجویان و کاربران مربوطه - بتوانند تصمیمات به‌موقع بگیرند و نقشی فعالانه در سازمان ایفا کنند، که این امر به افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کند.»

«برگزاری دوره‌های آموزشی رسمی و فرصت‌های یادگیری غیررسمی مانند کارگاه‌ها و جلسات گروهی، کارکنان را در مواجهه با تغییرات سازمانی، توانمند و به‌توسعه مهارت‌های متنوع آنها کمک می‌کند.»

«توانمندسازی کارکنان با دادن اختیار در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با یادگیری باعث افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد آنان به اهداف سازمانی می‌شود.»

«برای ایجاد فضایی باز در یادگیری و رشد مستمر، نیاز به فرهنگ‌سازی است که ارائه بازخورد برای همه افراد یک اصل مهم باشد، افراد از دریافت بازخورد واهمه نداشته باشند، یا واکنش منفی نشان ندهند، همین‌طور خودشان هم جرئت ارائه بازخورد به دیگران را داشته باشند، به همکاران، به مدیران. در چنین فضایی کارکنان، خطاها را به‌عنوان فرصت‌های رشد و بهبود در نظر می‌گیرند.»

این پنج مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی آنها، نشان می‌دهند خودرهبری چگونه می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیاست‌های مبتنی بر خودتوسعه‌ای، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی، توسعه منابع انسانی را غنی و اثربخش نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

ظهور کار از راه دور، گسترش اقتصاد گیگ، و افزایش اتکای سازمان‌ها به فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، موجب شده است که نقش‌های کاری از نظارت‌های سلسله‌مراتبی به سمت خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری فردی تغییر یابند. این تحولات، ضرورت بازنگری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی را تقویت می‌کند، چراکه دیگر شیوه‌های قدیمی رهبری و مدیریت، کفایت مقابله با چالش‌های جدید را ندارند. خودرهبری، به‌عنوان فرایندی که خود فرد را متأثر می‌سازد و به‌واسطه خودانگیختگی، خودتنظیمی و خودمدیریتی منجر به پیشبرد اهداف فردی و سازمانی می‌شود، به شکل قابل توجهی در کانون توجه تنورسین‌ها و مدیران منابع انسانی قرار گرفته است. مطالعه فعلی با تمرکز بر سازمان‌های مختلف آموزشی و نگاهی جامع و یکپارچه - آنچه در تحقیقات قبلی بدان پرداخته نشده بود - به استخراج استراتژی‌های رویکرد خودرهبری مؤثر بر توسعه

سرمایه انسانی این سازمان‌ها می‌پردازد. در ادامه به بحث در مورد پنج مقوله اصلی مستخرج از تحلیل داده‌ها می‌پردازیم.

بر پایه یافته‌های پژوهش، خودرهبری برای توسعه منابع انسانی می‌تواند هم در سطح فردی با تمرکز بر رفتارهای فردی، قابلیت‌ها و پیشرفت شغلی و هم در سطح سازمانی ایفای نقش می‌کند. از سوی دیگر، نقش پشتیبان‌گر سازمان نیز توسعه منابع انسانی را استمرار و ثبات می‌بخشد. مقوله اصلی خودرهبری در آموزش و توسعه فردی نشان می‌دهد خودرهبری با تقویت خودآگاهی و خودتنظیمی، زیربنای توسعه مستمر مهارت‌ها را فراهم می‌کند. Curral and Marques-Quinteiro (2005) نیز در مطالعه خود نشان دادند استراتژی‌های خودرهبری مانند خودهدف‌گذاری و بازخورد مستمر، یادگیری را به فرآیندی فعال تبدیل می‌کنند. در این مطالعه بر نقش بازخورد مستمر در فعال‌سازی یادگیری تأکید شده است، چراکه این بازخوردها اطلاعات به‌موقعی درباره پیشرفت فرد فراهم می‌آورند که امکان پیشبرد فرایند یادگیری را میسر می‌سازد. این یافته‌ها با مدل تسلط شخصی^۱ همسوست که تأکید می‌کند خودآگاهی سنگ بنای رشد حرفه‌ای است.

خودرهبری در توسعه مسیر شغلی، مقوله کلی دیگر این مطالعه، نشان می‌دهد با اتکا به شبکه‌سازی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پیش‌نگرانه مسیر شغلی و توسعه مهارت‌های جدید، قابلیت انعطاف‌پذیری افراد در مواجهه با تغییرات سازمانی و برون‌سازمانی افزایش می‌یابد. اصلانی و حضوری (۱۳۹۳) نیز در یافته‌های مطالعه خود مطرح نمودند که شبکه‌های حمایت حرفه‌ای با فراهم کردن منابع اطلاعاتی، حمایت اجتماعی و فرصت‌های یادگیری، فرد را برای موفقیت و انطباق با تغییرات بازار کار توانمندتر می‌کند. Megheirkouni (2018) نیز در پژوهش خود نشان داد بین راهبردهای خودرهبری و خودکارآمدی و بین خودکارآمدی و موفقیت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر آن خودکارآمدی به طور کامل واسطه رابطه بین خودرهبری و موفقیت شغلی است. بر اساس نتایج این مطالعه، کارکنان خودرهبر با برنامه‌ریزی فعالانه مسیر شغلی، تاب‌آوری بیشتری در مواجهه با تغییرات بازار کار نشان می‌دهند. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد بستری برای برنامه‌ریزی شغلی مشارکتی، شبکه‌سازی حرفه‌ای داخلی و حمایت از توسعه مهارت‌های جدید، خودرهبری کارکنان را تقویت کنند. این اقدامات به افزایش خودکارآمدی و تاب‌آوری شغلی افراد در مواجهه با تغییرات منجر

می‌شود. در نتیجه، سازمان سرمایه انسانی منعطف‌تر و آینده‌پذیرتری پرورش خواهد داد که موفقیت فردی و چابکی سازمانی را هم‌زمان تضمین می‌کند.

در مورد مقوله اصلی خودرهبری در توسعه رفتارهای مثبت فردی، پژوهش‌های دیگری از جمله Neck و همکاران (1999) مطرح نمودند که گفت‌وگوی درونی مثبت و تصویرسازی ذهنی موفقیت، به‌طور معناداری در افزایش عملکرد فردی و هماهنگی‌های رفتاری مؤثرند. پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که گفت‌وگوی درونی مثبت می‌تواند به تقویت اعتمادبه‌نفس و کاهش منفی‌نگری کمک و در نتیجه رفتارهای مثبت را تقویت می‌کند و بهبود عملکرد را در پی دارد. خودرهبری، با استفاده از استراتژی‌های مثبت فکری، پاداش و اصلاح رفتار، تمرکز بر انگیزش درونی و خودبازنگری مستمر، به‌طور مؤثر رفتارهای مثبت فردی را توسعه می‌دهد. این یافته‌ها نمایانگر همگرایی با تحقیقات معتبر جهانی و چارچوب‌های نظری مستند است که تأکید بر بهبود خودآگاهی، انگیزه‌های درونی و تنظیم رفتار برای افزایش بهروزی فردی دارد. علاوه بر آن به‌کارگیری تکنیک‌های تصویرسازی ذهنی و گفت‌وگوی درونی مثبت به‌عنوان مکمل‌های قوی در خودرهبری، کاربردی و اثربخش شناخته شده‌اند؛ بنابراین توصیه می‌شود برنامه‌های توسعه فردی و رهبری، این مؤلفه‌ها را به‌طور یکپارچه در آموزش‌ها و مداخلات خود جای دهند تا بیشترین تأثیر را در بهبود رفتارهای مثبت فردی داشته باشند. همچنین تصویرسازی ذهنی به‌ویژه در بهبود وظایف شناختی مؤثر شناخته شده است، چراکه این تکنیک امکان پیش‌بینی نتایج موفق و تقویت انگیزه را فراهم می‌آورد (Godwin & Hershelman, 2021). سازمان‌ها باید با ادغام تکنیک‌های عملی مانند آموزش‌های ذهن‌آگاهی در برنامه‌های توسعه‌ای، خودرهبری را به‌شکلی یکپارچه و کاربردی تقویت کنند. برای بهره‌برداری حداکثری، این آموزش‌ها باید با ایجاد بستر سازمانی حمایتی و ارائه راهنمایی‌های شخصی‌شده همراه شوند تا تأثیرات مثبت روانی و رفتاری آن برای همه کارکنان محقق گردد. در نهایت، این رویکرد ترکیبی نه تنها توانایی‌های شناختی و انگیزشی افراد را افزایش می‌دهد، بلکه تاب‌آوری سازمانی در برابر استرس و تغییرات را نیز بهبود می‌بخشد. مطالعات اخیر ترکیب خودرهبری با آموزش ذهن‌آگاهی^۱ را برای ارتقای ظرفیت‌های رهبری و کاهش استرس تأیید کرده‌اند که بر نتایج مثبت روانی و رفتاری دلالت دارد. ازسوی دیگر، برخی پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند

1. Mindfulness

که میزان اثربخشی خودرهبری ممکن است بسته به زمینه و فرد متفاوت باشد و نیازمند بسترسازمانی و آموزش‌های مکمل است تا بتواند بهتر نمود پیدا کند (Tenschert et al., 2024).

خودرهبری در توسعه سازمانی مقوله اصلی دیگری بود که با مقوله‌های فرعی خلق فرهنگ یادگیری، جذب و نگهداشت استعدادها، افزایش تعهد سازمانی و تقویت رهبری تحول‌آفرین در سازمان از رویکرد خودرهبری برای توسعه در سطح سازمانی بهره می‌گیرد. Masood و همکاران (2011) نیز در مطالعه خود دریافتند که خودرهبری با خلق فرهنگ یادگیری مستمر نه تنها با توسعه سازمان ارتباط مثبت دارد، بلکه باعث افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد فردی و تیمی، و ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود. همچنین، این مطالعه بر تأثیر خودرهبری در جذب و نگهداشت استعدادها تأکید کرده‌اند، زیرا کارکنان خودرهبر، دارای انگیزه درونی بالاتر و تعهد سازمانی بیشتری هستند. Andressen و همکاران (2012) نیز در مطالعه خود به نقش خودرهبری در تقویت رهبری تحول‌آفرین پرداختند؛ از نظر آنها رهبری تحول‌آفرین که متکی بر الهام‌بخشی، انگیزش مثبت و ایجاد چشم‌انداز مشترک است، با اصول خودرهبری در هم‌افزایی است و موجب مشارکت فعال و رشد اعضای سازمان می‌شود. درواقع خودرهبری از طریق افزایش تعهد سازمانی، به تعمیق پیوندهای عاطفی کارکنان با اهداف سازمانی منجر می‌شود و بدین ترتیب، پایداری و انعطاف‌پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی تقویت می‌کند. درنهایت، ادغام خودرهبری در سطوح فردی و سازمانی، چرخه مثبتی از یادگیری مداوم و نوآوری ایجاد می‌کند که توسعه پایدار سازمان را تضمین می‌نماید.

این نتایج ضمن تأکید بر اهمیت خودرهبری، نشان‌دهنده نیاز به ایجاد محیط‌های سازمانی حمایتی و فراهم‌آوردن ابزارهای رشد و بازخورد منظم برای تحقق کامل پتانسیل‌های خودرهبری است. این نکته به مقوله اصلی پنجم مطالعه نیز اشاره دارد که حمایت سیستمی و سازمانی از استراتژی‌های خودرهبری را ابزاری برای تداوم توسعه منابع انسانی در نظر می‌گیرد. ایجاد ساختارهای منعطف و انتخاب‌پذیر، مقوله اصلی بود که از منظر مصاحبه‌شوندگان، خودرهبری را تسهیل نموده و فضای لازم برای تصمیم‌گیری‌های سریع و خلاقانه را فراهم می‌آورد. در مورد این مقوله فرعی موارد مشابهی در مطالعات پیشین یافت نشد. در مورد گسترش فرصت‌های آموزشی رسمی و غیررسمی، Rana و همکاران (2016)

مطرح نمودند که این فرصت به‌عنوان ابزاری مکمل، محیطی را فراهم می‌کند که توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های یادگیری خودمحور را پشتیبانی می‌کند. نهایتاً، فرهنگ بازخورد مستمر و سازنده در سازمان، که از ویژگی‌های بارز سازمان‌های یادگیرنده است، موجب اصلاح مستمر رفتارها و بهبود مستمر عملکرد می‌شود و با خودرهبری در تعامل مثبت است. این ترکیب از عوامل، مجموعه‌ای یکپارچه را شکل می‌دهد که خودرهبری را به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در توسعه سازمانی تبدیل می‌کند. Klösel (2022) نیز در مورد نقش توانمندسازی کارکنان در استمرار خودرهبری مطرح نمودند که رابطه بین توانمندسازی و خودرهبری یک **چرخه تقویت‌کننده دوسویه** است: خودرهبری با تقویت حس عاملیت فردی، توانمندسازی روان‌شناختی را ممکن می‌سازد و توانمندسازی نیز به‌نوبه خود با ایجاد بسترهای انگیزشی و شناختی، خودرهبری را تقویت می‌کند. از نظر آنها این یافته به‌ویژه در محیط‌های آموزشی و سازمان‌های دانش‌محور دارای اهمیت راهبردی هستند. برای بهره‌برداری عملی از این ارتباط، ترکیب آموزش‌های خودرهبری با سبک‌های رهبری حمایتی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود.

نتیجه کلی آنکه تقویت خودرهبری نه تنها به رشد فردی و اثربخشی سازمانی می‌انجامد، بلکه چشم‌اندازی نوین در توسعه سرمایه انسانی ترسیم می‌کند که با ویژگی‌های دنیای جدید کسب و کار همخوانی کامل دارد. این مقاله، با تمرکز بر خبرگان آکادمیک و اجرایی حوزه منابع انسانی، پلی میان نظریه و عمل در عرصه منابع انسانی ایجاد می‌کند تا مدیران و متخصصان این حوزه بتوانند با اعتماد و تدبیر بیشتر، گام در مسیر توسعه همه‌جانبه نیروی انسانی بردارند.

تعارض منافع

نویسنده هیچ گونه تعارض منافی ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه خبرگان و صاحب‌نظرانی که محقق را در انجام این پژوهش یاری نموده‌اند، کمال تشکر را داریم.

منابع

- اصلانی، فرشید و حضوری، محمدجواد. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین الگوی خودرهبری سازمانی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). مدیریت سازمان‌های دولتی، (شماره ۱ (پیاپی ۹))، ۳۹-۵۴. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1685.html
- زارع‌پور نصیرآبادی، ابراهیم؛ سروریان، محمدرضا و رفوگرزاده، مهدیه. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر خود رهبری و هویت نقش بر رفتار شهروندی برند با تأکید بر دانش، تعهد و اعتماد برند در صنعت هتلداری. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، ۱۱(۲)، ۶۳-۱۱۴. <https://doi.org/10.22051/bmr.2024.44838.2503>
- موسوی، لیلی؛ کاشف، سید محمد؛ خدادادی، محمد رسول و خیبری، محمد. (۱۳۹۹). طراحی الگوی خودرهبری ورزشکاران نخبه (یک مطالعه مبتنی بر رویکرد داده بنیاد). پژوهش در ورزش تربیتی، ۸ (۲۱)، ۱۱۵-۱۳۸. <https://doi.org/10.22089/res.2020.9143.1916>

References

- Alnakhli, H., Singh, R., Agnihotri, R. and Itani, O.S. (2020). "From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 1915-1927. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0302>
- Aslani, F. and Hozoori, M. J. (2014). Design and Define the Organizational Self-leadership Model based on Grounded Data Approach (Case Study: PNU). *Public Organizations Management*, 3(1), 39-54. [In Persian]
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82. <https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 165-176. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4321/S1576-59622009000200006>
- Esteron, J. V., Paano, A. L. M., Cabanayan, M. T. S., Galang, M. L. D., Punsalan, D. J. C., Pineda, J. P. C., ... & Salunga, F. F. (2025). The Association Between Nursing Students' System Thinking, Self-Leadership, and Clinical Reasoning: A Structural Equation Modeling. *Educación Médica*, 26(2), 101023. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2025.101023>
- Godwin, J. L., & Hershelman, S. M. (2021). Utilizing self-leadership to enhance gratitude thought patterns. *Administrative Sciences*, 11(2), 40. <https://doi.org/10.3390/admsci11020040>

- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Guan, L. (2023). Self-leadership in the gig economy: the well-being of gig workers
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890-923. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/joop.12365>
- Johnson, K. R., Nery-Kjerfve, T., Yeager, K., & McLean, G. N. (2025). Qualitative research in the Academy of Human Resource Development-sponsored journals. *European Journal of Training and Development*, 49(7/8), 746-767. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0073>
- Klösel, K. (2022). Self-leadership: The power behind empowerment. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 262-269. <http://dx.doi.org/10.1080/26437015.2022.2083998>
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mao, M., Zhang, L., Li, J., & Rivkin, W. (2024). My job is a game, and I am the owner: How gamification facilitates self-leadership for gig workers. *Journal of Business Research*, 183, 114877. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114877>
- Masood, K., Shahzad, C., Nosheen, R., & Awais, K. (2011). Effects of self-leadership, knowledge management and culture on creativity. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 1-12. <file:///C:/Users/AsusZ/Downloads/596-1493-1-SM.pdf>
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 90-112. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054>
- Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sports organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(4), 393-409. <http://dx.doi.org/10.1108/SBM-02-2018-0006>
- Mousavi, Leili, Kashef, Khodadadi, Mohammad Rasoul, & Khobiri. (2021). Designing a self-leadership model for elite athletes (a study based on a data-based approach). *Research in Educational Sports*, 8(21), 115-138. [In Persian]
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74-92. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Nakamura, Y. T., & Blaeuer, M. (2026). Navigating Neurodiversity: Insights from an Interview with Maria Blaeuer on Challenges and Opportunities in Adult Education and Human Resource Development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, <https://doi.org/10.1177/19394225251412750>
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501. <http://dx.doi.org/10.1108/02683949910287912>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940610663097>

- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470-489. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0076>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation science*, 7(2), 97. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/mot0000194>
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers. https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418gae.001?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Schultz, C. M. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary educational psychology*, 60, 101832. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Sitepu, R. B., Pranoto, H. S., Soeparto, W. H., Teofilus, T., & Singh, S. K. (2025). Self-Leadership Transformation: Enhancing The Development and Performance of Human Capital Management Professionals. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 11(3), 883-893. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.3.883>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 47-67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 1-52. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>
- Zarepour Nasirabadi, Ebrahim, Sarwarian, Mohammad Reza and Rafogarzadeh, Mahdieh. (1403). Investigating the effect of self-leadership and role identity on brand citizenship behavior with emphasis on brand knowledge, commitment and trust in the hotel industry. *Quarterly Journal of Brand Management*, 11(2), 63-114. doi: 10.22051/bmr.2024.44838.2503. [In Persian]
- Zhang, N., Ren, X., Xu, Z., & Zhang, K. (2025). Investigating the influence of self-leadership on moral sensitivity in medical students: A comparative study. *Acta Psychologica*, 254, 104817. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104817>