Human Capital Assessment and Development ISSN : 96440

Proposing a Self-Development Model Human Resource Based on Learning Culture in Iranian Metropolitan Municipalities

Mansour Shirmard [1], Homa Daroudi [2 *], Nabiollah Mohammadi [3], Firoozeh Hajialikbari [4]

Abstract

Background & Purpose: This study aims to develop a conceptual model for employee self-development grounded in a learning culture within service-oriented organizations, specifically the metropolitan municipalities of Iran.

Methodology: The research is applied in purpose and qualitative in nature, employing the grounded theory approach with a systematic methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 16 experts, including managers in human resource planning and development from metropolitan municipalities and academic scholars. The data were analyzed using open, axial, and selective coding. To ensure the validity of the findings, peer debriefing and member checking were conducted. Inter-coder agreement was used to assess the reliability of the interviews, and data analysis was facilitated using MAXQDA software.

Findings: The analysis yielded 193 concepts, 41 subcategories, and 11 core categories. These were organized into a paradigmatic model comprising: self-development activities with an emphasis on a learning culture (as the central phenomenon); causal conditions (individual responsibility for learning and organizational accountability); contextual factors (employee development orientation, organizational culture, HRD incentives, and infrastructure); intervening conditions (organizational climate and traditional bureaucratic approaches); strategies (individual and organizational empowerment); and outcomes (individual and organizational development).

Conclusion: The proposed model highlights the critical role of a learning-oriented culture and empowerment strategies in promoting employee self-development within municipal organizations. Enhancing responsibility and reducing structural barriers lead to improved individual growth and organizational performance.

Keywords: Human resource development, Self-development, Learning culture, Metropolitan municipalities of Iran

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Homa Daroudi

© Authors

Received:
October 23, 2024

Received in revised form:
December 04, 2024

Accepted:
December 23, 2024

Published online:
February 03, 2025

Citation: Shirmard, Mansour; Daroudi, Homa; Mohammadi, Nabiollah & Hajialikbari, Firoozeh (2024). Proposing a Self-Development Model Human Resource Based on Learning Culture in Iranian Metropolitan Municipalities. *Human Capital Assessment and Development*, 1(3), 71-94.

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: ma.shirmard@iau.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: Homa.Doroudi@iau.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: nabi_mohammadi@iau.ac.ir
4. Assistant Prof., Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: fhajialiakbari@iau.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2024, Winter, Vol, 1, No, 3, PP. 71-94

ISSN: 96440

https://www.jhcad.ir

Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی
شاپا : ۹٦٤٤٠

ارائه مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ یادگیرنده در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران

منصور شیرمرد[۱]، هما درودی[۲*]، نبی‌الله محمدی[۳]، فیروزه حاجی علی اکبری[۴]

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف ارائهٔ مدلی برای خودتوسعه‌ای کارکنان مبتنی بر فرهنگ یادگیرنده در سازمان‌های خدماتی (شهرداری کلان‌شهرهای ایران) انجام شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است. برای دستیابی به هدف پژوهش، از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند استفاده شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران و متخصصان حوزهٔ برنامه‌ریزی و توسعهٔ منابع انسانی شهرداری‌های کلان‌شهرها و استادان دانشگاهی گردآوری و از طریق کدگذاری های باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. به‌منظور ارزیابی اعتبار یافته ها، از راهبرد بررسی همکاران و اعتبارسنجی اعضا استفاده شد و برای پایایی مصاحبه ها، روش توافق درون موضوعی دو کدگذار با محاسبهٔ درصد توافق به‌کار رفت. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا تجزیه‌وتحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش، به استخراج ۱۹۳ مفهوم و ۴۱ مقولهٔ فرعی و ۱۱ مقولهٔ اصلی انجامید که در قالب مدل پارادایمی قرار گرفت. در این مدل، فعالیت‌های خودتوسعه‌ای با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده، به‌عنوان پدیدهٔ محوری انتخاب شد و شرایط علّی (مسئولیت‌پذیری فردی در آموزش، یادگیری و مسئولیت‌پذیری سازمان)، عوامل زمینه‌ای (توسعه‌جویی کارکنان، فرهنگ سازمانی، مشوق‌های توسعهٔ منابع انسانی، زیرساخت‌ها)، عوامل مداخله‌گر (جوّ حاکم سازمانی، رویکرد سنتی نظام اداری)، راهبردها (توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی) و پیامدها (توسعهٔ فردی، توسعهٔ سازمانی) شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ یادگیرنده و راهبردهای توانمندسازی، در خودتوسعه‌ای کارکنان در سازمان شهرداری‌ها نقش کلیدی دارد. این رویکرد با افزایش مسئولیت‌پذیری و کاهش موانع سازمانی، به توسعهٔ فردی و بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: توسعهٔ منابع انسانی، خودتوسعه‌ای، فرهنگ یادگیرنده، شهرداری کلان‌شهرهای ایران

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ مسئول: هما درودی

© نویسندگان

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۲
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳
انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵

استناد: شیرمرد، منصور؛ درودی، هما؛ محمدی، نبی‌الله و حاجی علی اکبری، فیروزه (۱۴۰۳). ارائه مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ یادگیرنده در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۳)، ۷۱- ۹۴.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: ma.shirmard@iau.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: Homa.Doroudi@iau.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: nabi_mohammadi@iau.ac.ir
۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: fhajialiakbari@iau.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۳، زمستان، دوره ۱، شماره ۳، ص. ۷۱-۹۴
شاپا: ۹۶۴۴۰
https://www.jhcad.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

در عصر حاضر، توسعهٔ منابع انسانی در سازمان‌ها، به‌عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت در تحقق اهداف، بسیار حائز اهمیت است و به رویکردهای جدید و متناسب با اقتضائات شغلی نیاز دارد. خودتوسعه‌ای کارکنان، یکی از این رویکردهای جدید و منحصربه‌فرد است که فرد را بر اساس خوداندیشی، خودآگاهی و خودانگیزشی، به‌سوی شکوفایی و تحقق بخشیدن استعدادها و توانمندی‌هایش هدایت می‌کند (لندن، سسا و شلی[1]، ۲۰۲۳: ۲۶۱). فرایند خودتوسعه‌ای، فرد و سازمان را به‌شکل تعهدی دوطرفه توسعه می‌دهد، عملکرد و شایستگی‌های سطح فردی را بهبود می‌بخشد و به اهداف خوداکتشافی که درک مهارت‌ها، نگرش و دانش توسعه‌ای است، دست می‌یابد (ابیلی و مزاری، ۱۴۰۰).

بر این اساس، پویایی و استمرار خودتوسعه‌ای، به ساختار و بستر مناسب فرهنگی نیاز دارد که به معنای تدوین برنامهٔ توسعه و پیشرفت شخصی است و یکی از روش‌های بسیار مهم در فرهنگ یادگیری فردی محسوب می‌شود که نه تنها منافع سازمان، بلکه آیندهٔ کاری و مسیر ارتقای کارکنان را نیز تضمین می‌کند (درودی و صمدپوری جاوید، ۱۳۹۰). به‌منظور بررسی ابعاد منابع انسانی با تمرکز بر نگرش خودتوسعه‌ای منابع انسانی، تدوین برنامه‌های راهبردی خودتوسعه‌ای کارکنان شهرداری‌های کلان‌شهرها، مزیت توسعهٔ پایدار آن است. موضوع خودتوسعه‌ای علی‌رغم کم‌توجهی تصمیم‌گیران و تصمیم سازان حائز اهمیت است؛ بنابراین، نیاز به پژوهش در خصوص خودتوسعه‌ای و فرایندسازی ارتقای مستمر ضروری است. به همین سبب و به موازات رشد و توسعهٔ فزایندهٔ سازمان‌ها، بر حرکت به‌سوی توسعه و بهسازی کارکنان با الگوهای خودتوسعه‌ای تأکید شده است (گودرزی، رباطی و مزاری، ۱۴۰۲). مطالعه پیش رو برای پُر کردن این خلأ تحقیقاتی به‌صورت عملیاتی طراحی شده است و درصدد است که مدلی را برای ارائهٔ فرهنگ یادگیرنده خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده ارائه کند. سؤال اصلی پژوهش حاضر این گونه مطرح شده است: مدل خودتوسعه‌ای کارکنان شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده چگونه است ؟

پیشینهٔ نظری پژوهش

محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی، توجه خود را به استفاده از سطوح مختلف تجزیه‌وتحلیل در بررسی منابع انسانی معطوف کرده‌اند (رنکما و باندارووک[2]، ۲۰۱۷). براساس یافته‌های تجربی، سه دسته از نتایج توسعهٔ منابع انسانی به بحث گذاشته شده است (هان و استیها[3]، ۲۰۲۰):

الف) نتایج در سطح فردی برای مثال، اشتغال به کار، خلاقیت، عملکرد در وظایف، رضایت شغلی.

ب) نتایج در سطح دوگانهٔ میان فردی به‌طور مثال، سرپرست و کارکنان، روابط کارکنان و حل تعارض.

ج) نتایج سطح سازمانی، برای مثال، رفتارهای شهروندی سازمانی و ذهنیت رشد سازمانی.

فرایندهای برنامهٔ توسعهٔ فردی از نظر ظاهری و شاید کاربرد مدنظر، متفاوت باشند؛ اما اجزای الگو شامل سه مرحله است: ۱. ارزیابی خودکارآمدی؛ ۲. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت حرفه‌ای و شغلی؛ ۳. راهبرد برای دستیابی به این اهداف

1. London, Sessa & Shelley
2. Renkema & Bondarouk
3. Han and Stieha

(هیلر، بلت، گاردستروم و ویلنبرینک کونته[1]، ۲۰۲۰). به‌طور کلی مدل‌های خودتوسعه‌ای، در شناسایی شایستگی‌های خاص و در هم‌ترازی شایستگی‌های فردی با شایستگی‌های سازمانی و اهداف راهبردی در یک افق زمانی مشخص، به سازمان‌ها کمک می‌کند (پولو و کانتولا[2]، ۲۰۱۸: ۵۵). اورویس و راتوانی[3] (۲۰۱۰) معتقدند که سازمان‌ها به‌منظور پاسخ‌گویی به تغییرات سریع و فزاینده در محیط کسب‌وکار، باید بر رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان و یادگیری همیشگی آن‌ها تأکید کنند؛ در نتیجه رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان، علاوه‌بر ایجاد و پرورش افراد بااستعداد که ظرفیت‌های مثبت و قوی دارند، زمینهٔ اثربخشی سازمانی را نیز فراهم می‌آورد. انسان‌ها برخلاف دیگر عوامل تولید، می‌توانند مهارت‌ها و دانش‌های گوناگونی به‌دست آورند و استعدادها و توانایی‌های خود را توسعه دهند؛ از این رو توسعهٔ منابع انسانی، همواره بر دیگر راهبردهای توسعه اولویت دارد. ظهور آثار و برنامه‌های خودتوسعه‌ای، از دههٔ ۱۹۵۰ آغاز (فرید و همکاران[4]، ۱۹۹۶) و در نشریه‌ها مستند مشاهده شده است (هالزینگر، وسیاک، گوتل و محمد[5]، ۲۰۱۲: ۱۳۶) که میزان رشد برنامه‌های خودتوسعه‌ای به ارزش میلیاردها دلار برآورد شده است (ناسان[6]، ۲۰۱۱). اما هنوز، خودتوسعه‌ای به‌شکلی عمیق بررسی نشده است (فارانـد[7]، ۲۰۰۵). با این وصف، تنوع فراوانی در تعاریف و مفاهیم خودتوسعه‌ای در رشته‌های مختلف وجود دارد و هنوز خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک اصطلاح متداول در ادبیات رایج نشده است. خودتوسعه‌ای با اصطلاحات مختلفی از جمله خودکمکی، خودبهبودی، منابع خودکمکی، کمک خودراهنمایی شده، خودکمکی عمومی (هالیزینگر و همکاران، ۲۰۱۲) و بدون مفهوم مشترک توافق‌شده‌ای، در ادبیات استفاده شده است. در ادبیات توسعهٔ مدیریت و رهبری، خودتوسعه‌ای فرایندی برنامه‌ریزی‌شده، شایسته‌محور، پیش‌رونده و تربیتی تعریف شده است که رهبران استفاده می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش و رفتارهای خود و کارکنان را تقویت کنند. در حقیقت نویسندگان تلاش کرده‌اند که تفاوت‌ها و تمایزهای تعاریف و مفاهیم، کتاب‌ها و مواد و روش‌های خودتوسعه‌ای را در رشته‌ها و حوزه‌های خود تصریح کنند؛ به‌طوری که این انبوه نظرها، روش‌ها و رویکردهای نوظهور، سبب گمراهی مخاطبان نشوند (هو و نسبیت[8]، ۲۰۱۴). در نتیجه افراد خودتوسعه‌گر ناگزیرند اهداف خود را تعیین و راه‌کارهایی را برای رسیدن به اهداف مدنظر خود تدوین کنند. به‌طور کلی، خودتوسعه‌ای کارکنان پیش‌نیاز ضروری برای انعطاف‌پذیری سازمانی و مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است.

اهمیت و مزایای خودتوسعه‌ای

خودتوسعه‌ای به رفع نیازهای سازمان کمک می‌کند؛ زیرا با دغدغه‌های ابتدایی مدیریت، یعنی افراد، سروکار دارد و می‌تواند از راه‌های زیر به سازمان کمک کند (جورج و سینگ[9]، ۲۰۰۹: ۲۰-۲۱).

الف) بهبود بهره‌وری فعالیت آموزشی: توسعهٔ منابع انسانی، امکان بهبود بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

ب) افزایش رضایت فردی کارکنان: کارکنان را قادر می‌سازد که به‌گونهٔ بهتری شغل خود را انجام دهند (استدلال هرزبرگ).

---

1. Hiller, Belt, Gardstrom & Willenbrink-Conte
2. Polo & Kantola
3. Orvis & Ratwani
4. Fried et al.
5. Holzinger, Wesiak, Guetl & Mohammad
6. Nathan
7. Farrand
8. Ho & Nesbit
9. George and Sing

پ) بهبود کیفیت زندگی کاری: از طریق بهبود کیفیت زندگی شغلی کارکنان به سازمان یاری رساند.

ت) کمک به رشد سازمانی: با آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با تغییرات محیط، به رشد سازمانی و در نتیجه، به رشد افراد کمک می‌کند

ث) توسعهٔ فرهنگ یادگیری: سازمان‌های موفق به کارکنانی نیاز دارند که مسئولیت‌های بزرگ‌تر را برای رشد خود می‌پذیرند؛ یعنی افرادی که مهارت مدیریت یادگیری خود و مهارت رشد مستمر را کسب کرده باشند. مهم این است که سازمان‌ها کارکنان خود را تشویق کنند و برای آن‌ها محیط مناسبی جهت یادگیری مستمر، به‌منظور جلوگیری از کهولت فراهم آورند. همچنین آن‌ها را تشویق کنند تا ظرفیت‌های خود را بهبود دهند (جورج و سینگ، ۲۰۰۹: ۲۳-۲۲).

مدل‌های خودتوسعه‌ای

ماورر و تارولی[1] (۱۹۹۴)، به‌عنوان اولین محققان خودتوسعه‌ای، ثابت کردند که یادگیری کارکنان و گرایش به توسعه، حالت انگیزشی است و به یادگیری و تناسب با شخصیت بستگی‌دارد. منظور از واژهٔ شخصیت، ساختار دائمی شخص است. در ادامه به برخی از مدل‌های مفهومی در خودتوسعه‌ای و توسعهٔ منابع انسانی اشاره می‌شود.

مدل خودتوسعه‌ای نو و ویلک[2] (۱۹۹۳): این مدل بر پایهٔ بررسی مشارکت افراد در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای و با چشم‌انداز انگیزشی بنا شده است و شش عامل کلیدی را شامل می‌شود.

مدل خودتوسعه‌ای ماورر، پیرس و شور[3] (۲۰۰۲): در این مدل از نظریهٔ تبادل اجتماعی، به‌عنوان سازوکاری استفاده شده است که نشان می‌دهد چگونه تبادل رهبر ـ پیرو و پشتیبانی سازمانی ادراک شده، سبب شرکت در فعالیت‌های توسعه‌ای می‌شود. این مدل بین اداراکات از منافع خود، منافع فرد و سازمان تمایز قائل است.

مدل خودتوسعه‌ای لاندن (۲۰۰۲): این مدل میزان مشارکت افراد در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را نشان می‌دهد، بروز رفتار خودتوسعه‌ای، نتیجهٔ تعامل میان متغیرهای فردی و سازمانی است.

مدل وانگ و وانگ[4] (۲۰۰٤): مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری، برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. برای افزایش اثربخشی و رسیدن به اهداف سازمان، انگیزش و مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری بسیار مهم است.

مدل خودتوسعه‌ای خو[5] (۲۰۰۷): این مدل دارای ابعادی از جمله خودکارآمدی برای خودتوسعه‌ای است که تلاش فرد برای مواجه با موانع را نشان می‌دهد.

مدل خودتوسعه‌ای کارکنان (ورنر و دیسمون[6]، ۲۰۰۹): از آنجایی که مداخلات توسعهٔ منابع انسانی در تلاش برای تغییر رفتار کارکنان است، شناخت فاکتورهایی که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارند، اهمیت دارند.

---

1. Maurer & Tarulli
2. Noe & Wilk
3. Maurer, Pierce and Shore
4. Wang & Wang
5. Xu
6. Werner & DeSimone

مدل چندسطحی از خودتوسعه‌ای رهبری ریچارد و جانسون[1] (۲۰۱۱): مدل چندسطحی از خودتوسعه‌ای را پیشنهاد کردند که هم سطح سازمانی (منابع، فرایند منابع انسانی و استراتژی) و هم سطح گروهی (هنجارها، سبک رهبری مدیریت مستقیم و شبکه‌های اجتماعی) پدیده‌ها را دربردارد.

مدل جامع خودتوسعه‌ای دئوستالی[2] (۲۰۱۲): این مدل بر پایهٔ دو چشم‌انداز تبادل اجتماعی و نگاه انگیزشی بنا شده است. یکی از اجزای آن عدالت رویه‌ای است که به‌معنای درجه‌ای که سیاست‌ها و رویه‌ها احتمالاً پیروی شده‌اند، تعریف شده است.

مدل خودتوسعه‌ای رابرتز، داتون، اسپریتزر، هیفی و کوین[3] (۲۰۱۲): یک مدل خودتوسعه‌ای ارائه کرده‌اند که در آن عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای رهبر از جمله هویت رهبر، خودکارآمدی رهبر، انگیزش به هدایت کردن و هدف‌گرایی یادگیری، تأکید شده است.

مدل خودتوسعه‌ای بویس، زاکارو و ویسکارور[4] (۲۰۰۵): بویس و همکاران (۲۰۰۵) الگوی عملکرد خودتوسعه‌ای را ارائه داده‌اند که بر خودتوسعه‌ای رهبران متمرکز است و مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی را شامل می‌شود.

الگوی پداگوژیک خودتوسعه‌ای مک‌کالی، گرانت و بکهام[5] (۲۰۱۰): الگوی پداگوژیک خودتوسعه‌ای دو بخش کلیدی از جمله خودشکوفایی (خودتحقق‌بخشی)[6] وخود اثباتی است.

مدل خودتوسعه‌ای پوتر[7] (۲۰۱۰): در این مدل دو عامل ویژگی‌های فرد و عوامل سازمانی، سبب مشارکت افراد در خودتوسعه‌ای می‌شوند.

چنانچه ملاحظه می‌شود، کلیهٔ مطالعات انجام شده در بخش نظری پژوهش، بر ارائهٔ یک فرایند خودتوسعه‌ای از منظر عوامل تأثیرگذار همانند مدل ورنر و دیسمون (۲۰۰۹) مبتنی است. در این مدل عوامل از منظر عوامل پیشران یا بازدارنده مشخص نشده و تنها به بررسی عوامل علّی تأثیرگذار بر خودتوسعه‌ای اشاره شده است. همچنین در سایر مدل‌های خودتوسعه‌ای، از قبیل مدل وانگ و وانگ، تنها به پیامدهای خودتوسعه‌ای و زیرساخت‌های مؤثر بر آن اشاره شده است که این مدل نیز علاوه‌بر اینکه به شناسایی زیر ساخت‌های خودتوسعه‌ای می‌پردازد، همچنان تنگناها و عوامل مداخله‌گر در مسیر رسیدن به الگوی خودتوسعه‌ای را نمایش نمی‌دهد. تنها در مدل پوتر است که از منظر ویژگی‌های فرد و سازمان، به بررسی توسعه‌ای فردی می‌پردازد؛ اما در نهایت استراتژی عملی و کاربردی مفیدی برای خودتوسعه‌ای و پیامدهای آن مطرح نمی‌سازد و کلی‌گرایی در این مدل وجود دارد که ابهام‌برانگیز است.

فرهنگ یادگیرنده

مفاهیم خودتوسعه‌ای بر مبنای یادگیری خودهدایتی تدوین شده است که در نظریهٔ یادگیری اجتماعی شناختی بندورا ریشه دارد. در سال‌های اخیر، توجه سازمان‌ها به‌سمت شرکت کارکنان در برنامه‌های خودتوسعه‌ای معطوف شده است (اورویس و

1. Richard & Johnson
2. Deustchali
3. Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy & Quinn
4. Boyce, Zaccaro and Wisecarver
5. McCray, Gran and Beachum
6. Self-realization
7. Putter

راتوانی، ۲۰۱۰)؛ در نتیجه می‌توان گفت که رفتار خودتوسعه‌ای، بر مبنای نظریهٔ یادگیری اجتماعی شناختی بندورا قابل تبیین است. مفهوم فرهنگ یادگیرنده یا سازندهٔ شاین[1] (۲۰۱۰)، از جامع‌ترین منابع محسوب می‌شود که اقدامات یادگیری را به‌گونه‌ای ترویج می‌کند که حامی تحولات و پیشرفت باشد و همچنین، نتایج عالی و چشمگیری از عملکرد سازمانی را به ارمغان آورد (عبدو و ادگار[2]، ۲۰۱۹؛ مارکوارت[3]، ۲۰۰۲). از میان الگوهای بیان شده، مدل شاین با نگرش یادگیری، متأثر از عوامل انگیزشی و محرک کارکنان است که به توسعه و گسترش توانایی‌های این منابع برای دستیابی به دستاوردهای مد نظر اختصاص یافته است. منابع انسانی از منظر فرهنگ یادگیرنده در یک سازمان که کار یادگیری را انجام می‌دهد و همچنین، الگوهای تفکر جدید و گسترده‌تری را پدید می‌آورد، می‌تواند آرمان‌های جمعی را در گروه‌ها و تمام منابع انسانی متعهد، به انجام فرایند یادگیری مداوم گسترش دهد (سیارالدین و همکاران[4]، ۲۰۲۱).

پیشینهٔ تجربی

خودتوسعه‌ای مبتنی‌بر فرهنگ یادگیرنده

از آنجا که سازمان‌های قرن بیست‌ویکم، انواع جدید سازمان‌ها را از جمله سازمان‌های چابک، تند آموز، یادگیرنده، دانش‌بنیان، خودتوسعه‌گر و جهانی را به ادبیات مدیریت و رهبری سازمان معرفی کرده است، می‌طلبد که رویکردهای نوین توسعه، از جمله خود توسعه‌ای به‌عنوان نیازی استراتژیک در کانون توجه قرار گیرد؛ اما مطالعات بسیار اندکی در این خصوص انجام شده و تحقیقات عمومی مطالعات تجربی، پراکنده و کم‌رنگ است (بویس، وایزکارویر و زاکارو[5]، ۲۰۰۷). از میان الگوهای فرهنگ سازمانی بررسی شده، الگوی ادگار شاین نگاه کارکردگرایانه‌ای به فرهنگ دارد و آن را به‌عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان می‌داند و فرهنگ یادگیرنده را به‌عنوان مؤثرترین روش افزایش بهره‌وری کارکنان و عامل تسهیل و تشویق یادگیری سازمانی و بیانگر اوج تعامل اثر بخش فرهنگ و یادگیری سازمانی معرفی می‌کند. به همین سبب در پژوهش حاضر، در مبحث فرهنگ سازمانی، از الگوی شاین اقتباس شده است. در برخی از مطالعات تجربی خودتوسعه‌ای در خارج از کشور، اغلب به توسعهٔ فردی در این کشورها پرداخته شده و تمرکز بر نتیجهٔ توسعهٔ فردی بوده است. در واقع، به کاوش فرایند خودتوسعه‌ای در این جوامع توجه چندانی نشده است و مدلی که خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان‌های خدماتی و دولتی و به‌خصوص، شهرداری‌های کلان‌شهرها را به‌طور خاص بررسی کند، ارائه نشده است. در این مطالعات، توسعهٔ فردی در موارد مختلف مهم انگاشته شده است و به‌عنوان گام نخستین در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های مختلف، بر مؤلفه‌های آن تمرکز شده و با پیمایش‌های کمّی، رفتارهای خودتوسعه‌ای نزد مخاطبان بررسی شده است. از سوی دیگر، از خودتوسعه‌ای با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده، هیچ مطلبی در مجله‌های خارجی به چشم نمی‌خورد. از مطالعهٔ بخش نظری چنان بر می‌آید که با توجه به عمر کوتاه مقولهٔ خودتوسعه‌ای در بررسی رفتارهای سازمانی و تخصص‌گرایی‌های مربوطه، مدل‌های اندکی شناسایی شده است. بررسی‌های تجربی نیز کوشیده‌اند تا الگویی کلی در زمینهٔ توسعهٔ فردی ارائه دهند و از ظرفیت‌های موجود و مربوط به هر سازمان که تفاوت‌های

1. Schein
2. Abdo & Edgar
3. Marquardt
4. Syahruddin et al
5. Boyce, Wisecarveer & Zaccaro

ساختاری و فرهنگی بسیاری با یکدیگر دارند، غافل مانده‌اند و مدلی را ارائه نکرده‌اند که به‌طور قطع، نمی‌تواند پاسخ‌گوی رویهٔ خودتوسعه‌ای در پهنهٔ گستردهٔ سازمان‌های خدماتی و دولتی باشد. با این وصف، پژوهش حاضر با دیدگاهی تخصصی و در عین حال کلان، به‌دنبال ارائهٔ یک الگوی فرایندی از ارتباط بین دو لنز خودتوسعه‌ای و فرهنگ یادگیرنده است. جان کلام آنکه یادگیری سازمانی در خودتوسعه‌ای، به فرهنگ یادگیرنده نیاز دارد که این مهم در ادبیات و تحقیقات تجربی دیده نشده است. یکی بارزترین خلأهای موجود، مسیر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه شهرداری کلان‌شهرهای ایران، به‌منظور بهره‌وری حداکثری از ظرفیت، توان، دانش نهفته، مهارت، تجربه و انگیزش آنان است. بر اساس مطالعات نظری صورت پذیرفته، پژوهشی که به‌صورت نظام‌مند به خودتوسعه‌ای در این سازمان‌ها بپردازد، مشاهده نشده است. در این بین، تحقیقات پراکنده‌ای در داخل و خارج از کشور به موضوعات مرتبط با تحقیق پرداخته‌اند که در جدول ۱، به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	محقق	خلاصه نتایج
بررسی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه‌ها و رابطه آن با چابکی یادگیری در پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران	گودرزی و همکاران (۱۴۰۲)	نتایج حاکی از شناسایی چهار بُعد کلیدی خودتوسعه‌ای، روان‌شناختی، رفتاری، عاطفی و اخلاقی است. مدل اندازه‌گیری خودتوسعه‌ای ترسیم شد و تمامی‌مؤلفه‌های آن با چابکی یادگیری کارکنان رابطه مثبت و معنادار داشتند.
طراحی مدل یادگیری و توسعهٔ مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	بوستانی راد، الوانی و حمیدی‌زاده (۱۴۰۲)	مدلی همراه با پنج مضمون اصلی نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و حمایت سازمان و۱۷ مضمون فرعی و ۵۱ کد ارائه و به تأیید رسید. این مدل به تبعیت از تئوری یادگیری شناختی ـ اجتماعی بندورا است. ایجاد محیط فرهنگ سازمانی، حمایتگر مهارت‌های نرم کارکنان است و بر زنده نگهداشتن عزم‌های کارکنان تأکید دارد.
طراحی مدل خودتوسعه‌ای حرفه‌ای اعضای هیئت علمی‌دانشگاه‌ها	صادقی تبار، قورچیان، جعفری و محمد داودی (۱۴۰۱)	بر اساس یافته‌ها، ابعاد خودتوسعه‌ای به‌عنوان دیدگاهی جدید در توسعه و تعالی اعضای هیئت علمی عبارت‌اند از: شایستگی‌های حرفه‌ای خودتوسعه‌ای، تمایل به خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، برنامه‌ریزی خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، اقدام و اجرای خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، عوامل فردی، فناوری و مجازی، سازمانی، بین‌المللی و محیطی.
مبانی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در بخش دولتی ایران	درودی و صمدپوری (۱۴۰۱)	یافته‌ها حاکی از آن است که بیشتر این مطالعات، از یک سو بر بُعد محیطی و سازگاری یک سازمان و از سوی دیگر بر یکپارچگی، وحدت و ثبات داخلی سازمان تمرکز دارند؛ در حالی که بیشتر این مدل‌ها بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز دارند. آن‌ها همچنین بر استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اهداف بلند مدت سازمان تأکید دارند.
ارائه الگوی هیوتاگوژیک خودتوسعه‌ای در بستر الکترونیک (الگویی برای رهبری یادگیری)	ابیلی و مزاری (۱۴۰۰)	یافته‌های پژوهش از وجود سه بُعد کلیدی و مرتبط در بستر الکترونیکی از جمله فردمحوری، یادگیری محوری و یادگیرنده محوری حکایت دارد که خودتوسعه‌ای هیوتاگوژی در هر یک از این ابعاد مؤلفه‌هایی را تبیین می‌کند. در بُعد فردمحوری، خودآگاهی، خودعاملیتی، خودمسئولیتی و خودانگیزشی فردی یادگیرندگان را تبیین کرده است. در بُعد یادگیری محوری، خودیادگیری، خودراهبری و خودتعیینی یادگیری و در نهایت در بُعد یادگیرندهٔ محوری، سه مؤلفهٔ خود نظم‌دهی خودنظارتی و خودارزیابی یادگیرنده را مورد تأکید قرار داده است.

عنوان پژوهش	محقق	خلاصه نتایج
رابطه ابعاد پویای فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق با اینرسی سازمانی	لطفی زنگنه درویش، امیرنژاد و مکوندی (۱۴۰۰)	براساس نتایج حاصل از طرح دلفی، ۱۴ بُعد و ۴۲ مؤلفه شناسایی شد. در بررسی رابطهٔ بین مؤلفهٔ فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و اینرسی سازمانی مشخص شد که بین این دو مؤلفه رابطهٔ معنادار و معکوس وجود دارد. فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین مؤلفه‌های مؤثر بر پویایی سازمان است.
الگوی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت‌های گازخراسان رضوی، شمالی و جنوبی	مؤمنی، کفاش‌پور، ملک‌زاده و خوراکیان (۱۳۹۹)	در نتایج پژوهش رفتار خودتوسعه‌ای در قالب ده مقولهٔ کلیدی دسته‌بندی شد: تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسامانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش‌بینی دسته بندی شدند. نتایج رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار گرفت.
طراحی و تعیین مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی (مورد مطالعه: بیمارستان‌ها دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی)	عسگری نژاد (۱۳۹۲)	نتایج حاکی از آن بود که، انگیزش عامل اساسی در خودتوسعه‌ای منابع انسانی است. ضمن آنکه سن، سطح تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خود کارآمدی، تعهد حرفه‌ای، حمایت سرپرست و حمایت سازمان، در افزایش تمایل برای انجام خودتوسعه‌ای نقش مهمی دارند.
توسعهٔ خودآگاهی: فرایندهای یادگیری برای رشد، توسعهٔ خود و بین فردی	لندن و همکاران (۲۰۲۳)	این تحقیق با فراخوان‌هایی برای تحقیق و مفاهیم کاربردی در زمینه‌های اندازه‌گیری، ردیابی تغییرات، مداخلات و خود در ارتباط با دیگران در حوزه‌های تأثیر اجتماعی، ارائه خود در رسانه‌های دیجیتال و ارتقای خودآگاهی در ارتباط با سازمان و تیم به پایان می‌رسد.
ارزش‌ها و بینش‌های موجود در مدیریت غربی و شرقی با رویکرد خود توسعه‌ای مدیریتی	مولر و کوباتووا[1] (۲۰۲۲)	این پژوهش بیان کرد که خود توسعه‌ای مدیران، به دلیل تنوع رویکردهای وجودی و محیطهای مقایسه‌ای بین فلسفه‌های شرق و غرب دشوار و غیرممکن به نظر می‌رسد؛ اما با بینش‌های کاربردی تلاش شده است تا با جهت‌دهی، آن‌ها را به ارزش‌های نمادین و مشترک تبدیل کند. ارزیابی شایستگی و خودتوسعه‌ای، بر نشاط کارکنان محل کار تأثیر مثبت قوی دارد و به حفظ و نگهداشت کارکنان منجر می‌شود.
توسعهٔ خلاقیت و توسعهٔ مدل‌های نظری با دیدگاه‌های یادگیری تجربی	کولیچیووا، جوس و گاراوان[2] (۲۰۲۴)	بررسی‌ها چگونگی تولید بینش‌های نظری در توسعهٔ دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خلاقیت کارکنان را نشان داد که در فرایند یادگیری تجربی در دانشگاه متروپولیتن منچستر، کشور انگستان در فرایند توسعهٔ خلاقیت فردی و تیمی‌اثرگذار و معنادار است و از طریق ذهنیت یادگیری تداوم می‌یابد. از دیدگاه عملی، ارزش مداخلات ساختاریافته توسعهٔ خلاقیت، نوعی استراتژی برای تسهیل یادگیری در کارکنان است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. داده‌های لازم با استفاده از مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری

1. Müller & Kubátová
2. Kulichyova, Jooss & Garavan

شد. جامعهٔ آماری پژوهش در مرحلهٔ کیفی، متشکل از دو گروه اصلی بود: گروه اول مدیران عالی و صاحب‌نظران و گروه دوم استادان دانشگاهی. این افراد در حوزهٔ برنامه‌ریزی و توسعهٔ نیروی انسانی دستی داشتند. در این مرحله، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا اشباع نظری حاصل شود. تعداد نمونهٔ آماری در بخش کیفی، ۱۶ نفر بود که از مصاحبهٔ هشتم به بعد، تکرار در داده‌ها مشاهده شد. البته مصاحبه تا نفر یازدهم، برای اطمینان بیشتر ادامه یافت. تکرار داده‌ها، بیانگر اشباع نظری بود. به‌منظور کسب تأیید روایی در این مرحله، ابتدا فهرستی از صاحب‌نظران رشتهٔ مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران و کارکنان با سابقهٔ معاونت‌های برنامه‌ریزی و توسعهٔ منابع انسانی شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران، به‌عنوان اعضای جامعه هدف تهیه شد تا بر اساس پروتکل‌ها کلیدی بودن، تمایل به مشارکت در تحقیق و وجود دیدگاه متنوع به سایر مصاحبه‌شوندگان، برای انتخاب اعضای نمونه مقدماتی اقدام شود. در ادامه با توجه به روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند)، نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. محقق به‌منظور بررسی پایایی یافته‌های کیفی پژوهش، تلاش کرد تا از دو تحلیلگر هم‌زمان و یک تحلیلگر مستقل، به‌منظور شناسایی واحدهای معنایی استفاده کند. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی پژوهش، از روش داده‌بنیاد برای داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبهٔ نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری، یافته‌های هر یک از مصاحبه‌ها، به‌صورت تصادفی در اختیار همان فرد قرار داده شد تا صحت برداشت‌های محقق تأیید شود. در ادامه، یافته‌های کیفی حاصل از کدگذاری، به‌صورت تصادفی به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا از این نظر هم تأیید شود.

جدول۲. ارزیابی روایی صوری و محتوای پروتکل مصاحبه

	روایی						
	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷
نگارش و انشای سؤال‌های مطرح شده	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۵
میزان انطباق سؤال‌ها با مدل مقدماتی پژوهش	۳	۴	۵	۴	۳	۵	۴
انطباق گزاره‌های مطرح شده با سؤال‌های کلی پژوهش	۳	۵	۳	۵	۴	۵	۵
خرد کردن مناسب سؤال‌ها در قالب سؤال‌های مصاحبه	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۴
نیاز به حذف و اضافه کردن گویه‌ها	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴
میانگین امتیازها	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵
				۴/۳۳۳			
				۸۶/۶۷			

امتیاز روایی برابر با ۸۶/۶۷ درصد است که از نظر چان[1] (۱۹۹۸) مقدار مطلوبی است؛ از این رو روایی تأیید می‌شود. برای ارزیابی پایایی، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شد؛ برای این کار، دو کدگذار به‌صورت تصادفی، سه مصاحبه را به‌صورت تصادفی کدگذاری کردند و در پایان، نظر خود را در خصوص مشابهت کدها با عنوان توافق عدم توافق ارائه داد که نتایج درصد توافق مطابق جدول ۳ است.

1. Chan

جدول ۳. محاسبهٔ پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۷۱	۶۱	۱۰	۷۱
۲	۴۶	۲۵	۱۵	۶۲
۳	۷۱	۶۸	۴	۸۶
کل	۱۸۸	۱۵۴	۲۹	۷۲

بر اساس جدول ۳، ضریب پایایی برابر با ۷۲ درصد و بیشتر از ۰/۶ است؛ از این رو پایایی کدگذاری تأیید می‌شود. بر اساس رویکرد فلینت، وودراف و گاردیال[1] (۲۰۰۲)، برای ارزیابی پایایی و قابل اتکا بودن یافته‌های کیفی، ترکیبی از معیارها استفاده شده که در قالب جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ٤. معیارهای نظریه داده‌بنیاد

معیارهای مربوط به نظریه داده‌بنیاد	توضیحات
تطابق	میزانی را نشان می‌دهد که یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد از پدیدهٔ در دست بررسی تطبیق دارد. نتیجه: پالایش مقوله‌های تحقیق حاضر نشان داد که مفاهیم ارائه شده با مباحث نظری خودتوسعه‌ای تطابق دارد.
فهم پذیری	میزانی را نشان می‌دهد که نتایج به‌دست‌آمده با جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان هم‌خوانی دارد. نتیجه: یافته‌های کیفی تحقیق حاضر برای ۳ نفر از مصاحبه شوندگان ارسال شد و آن‌ها قابلیت فهم‌پذیری مدل را تأیید کردند.
کنترل‌پذیری	میزان تمرکز مدل روی جنبه‌های کنترل‌پذیر پدیدهٔ در دست بررسی را می‌سنجد. نتیجه: این موضوع با نظرخواهی از ۳ مصاحبه‌شونده ارزیابی و تأیید شد.
عمومیت	میزانی است که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده را در خود جای داده‌اند. نتیجه: تعدد مصاحبه‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده، به‌خوبی نشان‌دهندهٔ شناخت عمیق خودتوسعه‌ای و ابعاد مختلف آن است.

برپایهٔ مفاهیم و مبانی نظریهٔ مفهوم‌سازی بنیادی، پژوهش بر اساس فرضیه‌سازی آغاز نمی‌شود، بلکه پژوهشگر با مسئله تحقیقی روبه‌روست که برای پاسخ به آن، هیچ جواب و حدس قبلی ندارد (استراوس و کوربین[2]، ۱۹۸۷؛ اگان[3]، ۲۰۰۲). بنابراین، روابط بین متغیرها و مؤلفه‌های تحقیق از قبل تعیین نمی‌شود، بلکه بر مبنای مشاهدات و داده‌های گردآوری شده و با توجه به تفاوت‌ها و تشابه‌های آن تبیین و از طریق مقدمات لازم برای نظریه‌سازی فراهم می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴). مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی و شهرداری کلان‌شهرهای ایران با رویکرد فرهنگ یادگیرنده و با استفاده از نظریهٔ داده‌بنیاد، مدلی است که بایستی به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- شرایط علّی خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟
- ابعاد خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟
- عوامل زمینه‌ای خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟
- عوامل مداخله‌گر خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟
- راهبردهای خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟
- پیامدهای خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده در سازمان شهرداری کلان‌شهرها کدام‌اند؟

1. Flint, Woodruff & Gardial
2. Strauss & Corbin
3. Egan

یافته‌های پژوهش

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در این پژوهش، به شناسایی مقوله‌ها و زیرمقوله‌های خودتوسعه‌ای منابع انسانی با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده کمک کرده است. فرایند تحلیل داده‌ها بر مبنای جمع‌آوری، دسته‌بندی، کدگذاری و مقایسه داده‌ها انجام شد. فرایند تحلیل با بررسی متن تهیه شده از گفته‌ها و جمله‌های افراد مورد مصاحبه در فرایندی به نام کدگذاری باز انجام گرفت. کدگذاری باز امکان شناسایی مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها را فراهم می‌سازد. طی فرایند کدگذاری، مقوله‌ها به‌تدریج پیدا شدند و توسعه یافتند. با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا و روش نظریهٔ داده‌بنیاد، طی سه مرحلهٔ کدگذاری باز، انتخابی و محوری تحلیل شد. در این تحقیق با ۱۶ نفر (معادل ۱۰۰درصد) آقا مصاحبه شد که ۱۴نفر از آن‌ها (۸۷/۵ درصد) از مدیران عالی مجرب درحوزهٔ مدیریت و توسعهٔ نیروی انسانی در شهرداری‌های کلان‌شهرها و ۲ نفر (۱۲/۵درصد) از اساتید حوزهٔ مدیریت بودند. در خصوص مدرک تحصیلی مصاحبه‌شوندگان باید گفت که ۱۳ نفر از مصاحبه شوندگان (معادل ۸۱/۵ درصد) مدرک دکتری و ۳ نفر (معادل ۱۸/۷۵ درصد) نیز مدرک کارشناسی ارشد داشتند.

جدول ۵. مشارکت‌کنندگان تحقیق

مصاحبه شونده	سن سال	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریت(سال)	مصاحبه شونده	سن سال	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریت(سال)
اول	۴۵	دکتری	۱۷	هفتم	۴۶	دکتری	۲۰
دوم	۴۲	دکتری	۱۴	هشتم	۵۸	کارشناس ارشد	۲۲
سوم	۴۲	دکتری	۱۳	نهم	۶۰	دکتری	۳۲
چهارم	۵۵	دکتری	۲۸	دهم	۵۰	دکتری	۲۶
پنجم	۵۱	کارشناس ارشد	۲۵	یازدهم	۴۷	دکتری	۲۳
ششم	۴۹	دکتری	۱۹				

نتایج کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی استخراجی از مصاحبه‌ها

الف) کدگذاری باز

در مرحلهٔ کدگذاری باز[1]، جمله‌های مهم و معنادار استخراج و برچسب‌گذاری علمی شد؛ به‌طوری که در پایان، پس از تجمیع کدهای مشابه، ۱۹۳ مفهوم اولیه به‌دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم، ۴۱ مقولهٔ فرعی و ۱۱ مقولهٔ اصلی شکل گرفت. **شرایط علّی[2]:** مقوله‌هایی هستند که تحت شرایطی بر مقولهٔ محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علّی باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در پاسخ مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با شرایط علّی مؤثر بر خودتوسعه‌ای منابع انسانی، مفاهیم گسترده‌ای شناسایی و در مقوله‌های اصلی عوامل مسئولیت‌پذیری فردی و سازمان در مزیت رقابتی سازمان، دسته‌بندی شدند (جدول ۶).

1. Open coding
2. Causal Conditions

جدول ٦. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی شرایط علی

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
۱. یادگیری مشاهده‌ای؛ ۲. مهارت‌اندوزی و فراگیری متناسب با شخصیت فرد؛ ۳. طراحی مسیر انتقال تجربه و دانش نسلی	نیاز به آموزش رفتاری	مسئولیت‌پذیری فردی در آموزش و یادگیری
۱. کسب دانش آبشاری و تجربه نگار در HR؛ ۲. انتقال تجربهٔ شهرداران موفق از طریق کارگاه انتقال تجربه؛ ۳. الگوبرداری روش آموزش بنچ مارکینگ یا یادگیری مشارکتی؛ ۴. انتقال دانش یاددهنده از طریق جذب استادان برجسته	نیاز به آموزش اجتماعی	
۱. کارکنان جهشی؛ ۲. انسان‌های ارگانیک؛ ۳. کارکنان جامد، مایع و اتر؛ ۴. پارادایم‌های نوین یادگیری مبتنی بر رفتارهای تعمیم‌یافته؛ ۵. یادگیری جمعی؛ ۶. استمرار خود یادگیری	تعادل روانی کارکنان	
۱. مشارکت در یادگیری مدل علم تمرکز بر آموزش؛ ۲. تقویت ساختار مدیریت با تنوع نسلی مدیران؛ ۳. پارادوکس رفتاری مدیران با HR؛ ۴. مدیریت تعارض کارکنان	مشارکت در یادگیری مداوم	
۱. تبعیض درونی با قطار توسعه؛ ۲. مدیران تکنوکرات و تخصص‌گرا؛ ۳. کارسنجی؛ ۴. ایجاد زمینهٔ پیوستگی رشد و توسعهٔ فردی؛ ۵. مدیر توسعه‌محور؛ ۶. خلأ دانش مدیران	مدیریت شرایط و الزامات محیط کار	مسئولیت‌پذیری سازمانی
۱. مدیران کوانتومی؛ ۲. مدیران دوسوتوان؛ ۳. داشبورد مدیریت منابع انسانی؛ ۴. ثبات مدیران	تغییر و تحول در انتصاب مدیران	

شرایط زمینه‌ای[1]: شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند (دانایی‌فر و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های مربوطه، به طیف گسترده‌ای از مفاهیم زمینه‌ای اشاره کردند که در مقوله‌های اصلی توسعه‌جویی کارکنان، فرهنگ سازمانی، مشوق‌های توسعهٔ منابع انسانی و زیرساخت‌ها دسته‌بندی شدند (جدول ۷).

جدول ۷. کدگذاری باز و مقوله‌های عوامل زمینه ای

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
۱. بازسازی توانایی فردی و سازمانی؛ ۲. انطباق‌پذیری داینامیک؛ ۳. رسیدن به بلوغ سازمانی خودتوسعه‌ای؛ ۴. جوّ اعتماد سازمانی و کارکردهای سازمانی	عوامل محیطی	توسعه‌جویی کارکنان
۱. بافت فرهنگی یادگیرنده؛ ۲. فرهنگ سازمانی ماندگار؛ ۳. جامعهٔ فرهنگی پایدار؛ ۴. فرهنگ فردی یادگیرنده؛ ۵. تزریق فرهنگ از بالا به پایین و برعکس؛ ۶. فرهنگ استقرایی خودتوسعه‌ای؛ ۷. ساختارهای دینی، اخلاقی؛ ۸. تغییر فرهنگ سازمانی با برنامه راهبری توانمندسازی کارکنان	فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری	
۱. خود کنترلی؛ ۲. تاب‌آوری فردی؛ ۳. خودباوری؛ ۴. یادگیری فردی؛ ۵. یادگیری جمعی؛ ۶. خودتغییری؛ ۷. خودراهبری؛ ۸. خودآگاهی؛ ۹. خودباوری؛ ۱۰. خودپیگیری؛ ۱۱. خودآغازگری	کنترل درونی و بیرونی	
۱. خودارزشی؛ ۲. تأمین منابع مالی؛ ۳. نظام تشویق کارکنان	ساختار و نظام توسعهٔ کارکنان	
۱. نگاه تک قطبی تخصصی؛ ۲. دیدگاه اندیشه‌محور و بینشی به خود والا؛ ۳. توسعهٔ دانش در خود شخص توسعه‌یافته؛ ۴. زیرساخت‌های تأمین دانش و فناوری اطلاعات	زیرساخت‌های دانش و فناوری اطلاعات	

1. Context Conditions

پدیدهٔ محوری[1]: صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در این پژوهش خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده، پدیدهٔ محوری است (جدول ۸).

جدول ۸. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی محوری

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
۱. خودتوسعه‌ای با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده	خودتوسعه‌ای تفکر، فرهنگ و عملکرد خودتوسعه‌ای	فرایند پدیده محوری

شرایط مداخله‌گر[2]: شرایط عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). این شرایط می‌توانند تسهیلگر یا بازدارنده باشند. در این پژوهش سه مقولهٔ اصلی جوّ حاکم بر رفتار سازمانی، انگیزش و رویکرد سنتی نظام اداری شناسایی شد (جدول ۹).

جدول ۹. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی مداخله‌گر

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
۱. بازسازی توانایی فرد و سازمان؛ ۲. انطباق‌پذیری داینامیک؛ ۳. نشر دانایی؛ ۴. جوّ سازمانی مثبت؛ ۵. ایجاد جوّ همدلی؛ ۶. آمیختگی دانش؛ ۶. تعهد اعتقادی	عامل توسعه	جوّ حاکم بر رفتار سازمانی
۱. حذف چانه‌زنی؛ ۲. کارکنان درجازن؛ ۳. راهبردهای علمی صرفاً بی‌تأثیر در توسعهٔ HR؛ ۴. چندگانه‌سازی؛ ۵. کژکارکردهای سازمانی؛ ۶. تنوع نسلی در یادگیری؛ ۷. چندگانه‌سازی	مانع توسعه	
۱. ارتقای خدمات‌محور؛ ۲. نیازمحوری؛ ۳. شایسته‌سالاری؛ ۴. دانش اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان دوقلوهای توانمندساز؛ ۵. انگیزهٔ جبران خدمات؛ ۶. ارزیابی ۳۶۰ درجه	عوامل انگیزشی	انگیزش سازمانی
۱. سازوکار برابری؛ ۲. بررسی اثربخشی دورهٔ آموزشی براساس استانداردهای موجود؛ ۳. طرح طبقه‌بندی کارکنان	عوامل بهداشتی	
۱. توجه به شرایط اقتصادی؛ ۲. تشویق کارکنان نمونه؛ ۳. نظام پرداخت باز	شرایط اقتصادی	
۱. قوانین کارآمد پرسنلی؛ ۲. رویه‌بندی ناهمگون؛ ۳. تعدد و تکثر قوانین؛ ۴. ساختار رسمی‌کارآمد؛ ۵. محدودیت‌های قانون؛ ۶. اثربخشی در HR	قوانین و مقررات کارآمد	رویکرد سنتی نظام اداری
۱. سیستم پاداش‌های سازمان؛ ۲. افزایش اختیارات شهرداری‌ها؛ ۳. اختیارات پارلمان‌های محلی	سیستم جبران خدمات	

راهبردها[3]: کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیدهٔ محوری منتج می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). مقوله‌های اصلی استخراج شده از پاسخ مصاحبه شوندگان عبارت‌اند از: راهبرد توانمندسازی فردی و راهبرد توانمندسازی سازمانی که در جدول ۱۰ آمده است.

1. Core Category
2. Intervening Conditions
3. Strategies

جدول ۱۰. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی راهبردها

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی	ابعاد
۱. طراحی مسیر انتقال تجربه و دانش نسلی؛ ۲. بهینه‌سازی منابع انسانی؛ ۳. تعیین چشم‌انداز توسعهٔ فردی؛ ۴. نگاه حرفه‌ای به خودتوسعه‌ای؛ ۵. ایجاد بستر پرورش استعدادهای افراد؛ ۶. راه‌های شفافیت شغلی؛ ۷. تغییر جهت و رویکرد به‌منظور اصلاح الگوی توسعه‌ای؛ ۸. ایجاد پایه دانش‌بنیان؛ ۹. ایجاد فرایند نظام‌مند توسعهٔ فردی؛ ۱۰. تعیین شاخص‌های سیستمی؛ ۱۱. ایجاد نظام جانشین‌پروری؛ ۱۲. ایجاد عدالت سازمانی با حمایت سازمانی	توسعهٔ ساختاری	عوامل توانمند سازی سازمانی	عوامل راهبردها
۱. ایجاد نظام فکری خودتوسعه‌ای؛ ۲. اندیشه‌محوری و کارسنجی فردی؛ ۳. ایجاد ظرفیت‌سازی	خودتوسعه‌ای هدایت‌محور		
۱. نگاه هوش تجاری‌سازی؛ ۲. ایجاد سطح خودتوسعه‌ای حرفه‌ای و روحیه کارآفرین؛ ۳. ایجاد زنجیرهٔ انتقال دانش	نگاه تجاری به خودتوسعه‌ای		
۱. فعال‌سازی سازوکارهای خودارزیابی؛ ۲. تجدیدنظر راهبردی بهینه‌سازی منابع انسانی؛ ۳. سامانهٔ شفافیت درون‌سیستمی؛ ۴. استقرار سیستم خودارزیابی	تجدید نظر بازخوردگیری		
۱. تشکیل کارگاه‌های انتقال تجربهٔ دوره‌های آموزشی؛ ۲. کارگاه‌های حرفه‌ای دورهٔ مهارت‌محور؛ ۳. استاندارد نمودن آموزش‌ها و دوره‌ها؛ ۴. روحیهٔ دانش‌اندوزی	خودتوسعه‌ای یادگیرمحور		
۱. تکنولوژی آموزشی دین و اخلاق حرفه‌ای؛ ۲. نظام فکری و ارزشی؛ ۳. ایجاد جوّ اخلاق حرفه‌ای	تکنولوژی دین و اخلاق		
۱. رسیدن به بلوغ فردی؛ ۲. خودباوری؛ ۳. ایجاد حس امنیت در کارکنان؛ ۴. راهبرد داوطلبانه	خودتوسعه‌ای فردی	عوامل توانمند سازی فردی	
۱. ایجاد زمینه برای کنجکاوی و ذهن جست‌وجوگر؛ ۲. استقرار نظام فکری؛ ۳. خودشکوفایی؛ ۴. کار عمیق	خودتوسعه‌ای فرصت‌محور		
۱. تغییر تفکر فرهنگی از مکانیکال به دوسو توان؛ ۲. فرهنگ یادگیرنده در ساختار سازمانی؛ ۳. تغییر تدریجی به‌سوی فرهنگ یادگیرنده	خودتوسعه‌ای فرهنگی		
۱. به‌روزرسانی نظام‌بخشی؛ ۲. قوانین جدید با اقتضائات شهرداری‌ها؛ ۳. قوانین یکپارچه (موضعی و موضوعی)؛ ۴. تبدیل تجارب به قوانین کارای فردی و سازمانی	قوانین مورد نیاز		
۱. ایجاد ساختار مطالعات پایه‌ای کارکنان؛ ۲. متناسب‌سازی ساختار شهرداری کیفیت و کمیت کارکنان و چشم‌انداز؛ ۳. حمایت دستگاه‌های فرادستی در ساختار منابع انسانی	ساختارمند		

پیامدها[1]**:** خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردهاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در پژوهش حاضر با توجه به نتایج حاصل از پاسخ مصاحبه‌شوندگان، دو پیامد خودتوسعه‌ای فردی و خودتوسعه‌ای سازمانی شناسایی شد (جدول ۱۱).

1. Concequences

جدول ۱۱. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی پیامدها

کد گذاری باز (مفاهیم شناسایی شده)	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی	ابعاد
۱. غنا و پیشرفت زندگی شخصی؛ ۲. یادگیری فردی؛ ۳. تغییرات رفتار فردی؛ ۴. بلوغ فردی	خود شناسی	خودتوسعه‌ای فردی	عوامل پیامدها
۱. خود اتکایی؛ ۲. توسعهٔ درونی؛ ۳. ظرفیت‌سازی	خودباوری		
۱. تاب‌آوری؛ ۲. نظم فردی؛ ۳. خودکنترل؛ ۳. خودمسئولیت‌پذیری؛ ۴. خودمشارکتی؛ ۵. توسعهٔ ذهنی	خودکنترلی		
۱. دانش ارتباطی؛ ۲. توسعهٔ توانمندی؛ ۳. انسان والا؛ ۴. دگرآگاهی؛ ۵. دانش اطلاعات؛ ۶. خودآموز یادگیری؛ ۷. فرهنگ یادگیرنده	خودهدایتی		
۱. ایجاد رفتار سازگارانه؛ ۲. خودشکوفایی؛ ۳. الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب	خودشکوفایی		
۱. تعیین چشم‌انداز خودتوسعه‌ای؛ ۲. ثبت مدیریت دانش؛ ۳. انطباق‌پذیری؛ ۴. داینامیک	توسعهٔ ساختاری	خودتوسعه‌ای سازمانی	
۱. بستر پرورش افراد؛ ۲. همگام‌سازی و هم‌زمان‌سازی؛ ۳. فرهنگ یادگیرنده در ساختار سازمانی	تعیین چشم‌انداز خودتوسعه‌ای		
۱. تقویت ساختار مدیریت مشارکتی؛ ۲. کارسپاری و تفویض اختیار؛ ۳. ایجاد نظام کنترل پروژهٔ فردی	دیدگاه آینده نگرانه		
۱. ارتقای عملکرد؛ ۲. نظام پرداخت شاخص‌های اختصاصی HR؛ ۳. سازمان‌های تحولی	ارتقای عملکرد		
۱. تشکیلات توسعه‌زا؛ ۲. توسعهٔ اقتصاد شهر و کشور در شهرداری‌ها؛ ۳. شهرداری‌های شیشه‌ای و شفاف	تخصص‌گرایی		
۱. فرهنگ توانمندسازی کارکنان؛ ۲. فرهنگ یادگیری با مسیر انتقال شغلی؛ ۳. بستر پرورش افراد؛ ۳. سبد گسترده انتخاب مدیریت؛ ۴. فرهنگ سازمانی ماندگار	ارتباطات کارآمد		

ب) کدگذاری محوری[1]

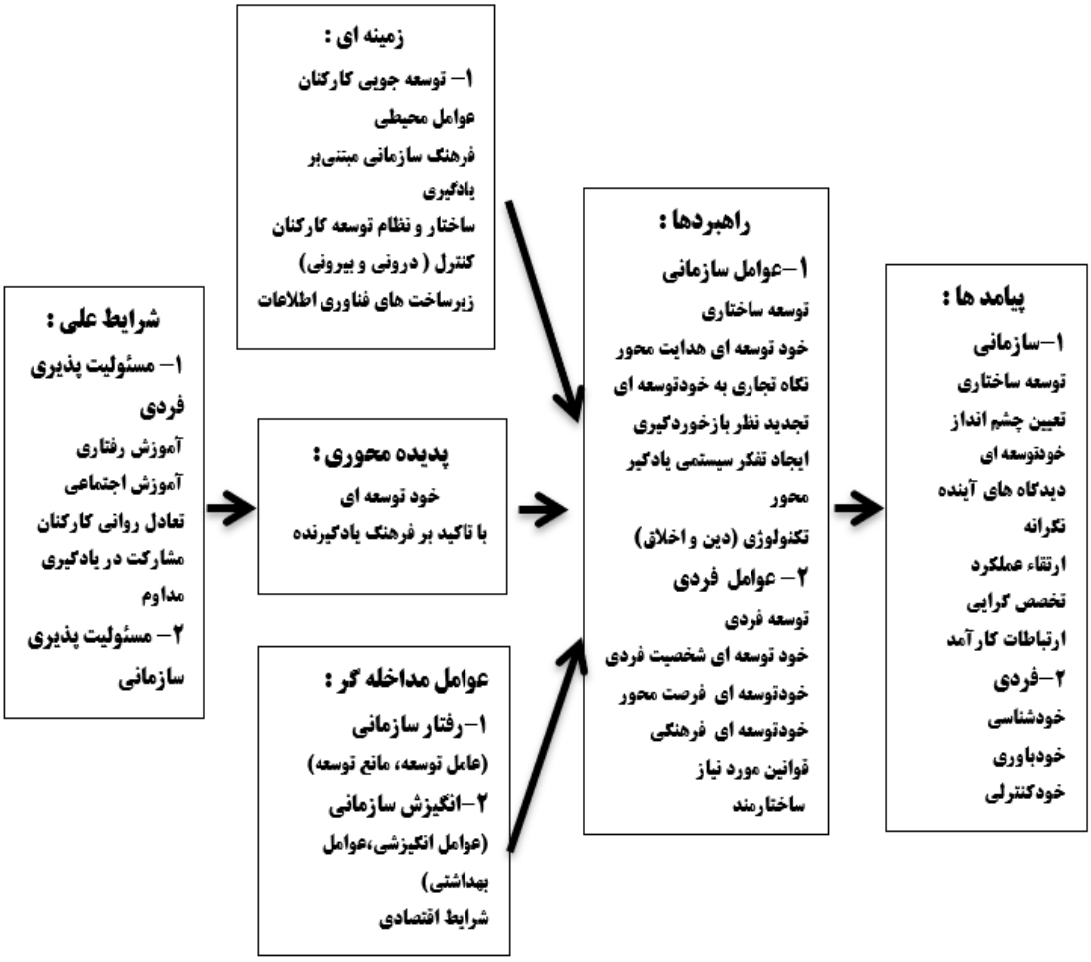
کدگذاری محوری، فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک مقوله تحقق می‌یابد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ لی[2]، ۲۰۰۱).

در مرحلهٔ محوری پژوهش فعالیت‌های خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده، در قالب مقولهٔ محوری، در مرکز قرار گرفت؛ زیرا رد پای آن در بیشتر داده‌ها و مصاحبه‌ها مشاهده و بین سایر مقوله‌ها با پدیدهٔ محوری رابطه برقرار شد.

1. Axial Codin
2. Lee

ج) کدگذاری انتخابی[1]

مرحلهٔ کدگذاری انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی مرتبط است که برای شکل‌گیری چارچوب نظری ابتدایی ایجاد شده‌اند. نخستین گام متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقوله‌های تکمیلی پیرامون مقولهٔ اصلی با استفاده از یک پارادایم است که در کدگذاری محوری توصیف شده است. گام سوم، مرتبط ساختن مقوله‌ها به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم به تأییدرساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین گام، تکمیل مقوله‌هایی است که به اصلاح یا گسترش نیاز دارند (نقوی، ۱۳۸۸). کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقولهٔ اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع، به‌ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. در پژوهش حاضر به توسعهٔ مدل پارادایمی پرداخته شد که روابط مؤلفه‌ها و مقوله‌ها با داده‌های فرایند تحقیق در آن به تصویر کشیده شده است. مدل مفهومی‌پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی‌استخراج شده از پژوهش

1. Selectie Coding

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی، به‌عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها، به‌گونه‌ای اجتناب ناپذیر، ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، شناخت دقیق ابعاد توسعهٔ منابع انسانی و ارائهٔ راه‌حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعهٔ آن‌ها، از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌هاست (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۷۶). طراحی مدل خود توسعه‌ای منابع انسانی با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده در سازمان‌های خدماتی (شهرداری کلان‌شهرهای ایران) با به‌کارگیری ابزار گردآوری داده‌ها، از طریق مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۶ استاد دانشگاهی حوزهٔ منابع انسانی و مدیران و کارشناسان حوزهٔ برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهرهای کشور و با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد و با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت و در قالب مدل (شکل ۱) ارائه شد. در این پژوهش «فرایند خودتوسعهٔ منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده»، به‌عنوان پدیدهٔ محوری انتخاب شد که ابعاد آن عبارت‌اند از: توسعهٔ تفکر فرهنگ یادگیرنده، توسعهٔ رفتار فرهنگ یادگیرنده و توسعهٔ عملکرد فرهنگ یادگیرنده. در ادامه سایر نتایج ارائه شده است.

در این پژوهش، بر اساس تحلیل روش داده‌بنیاد روی مصاحبه‌های انجام شده، عوامل علّی شناسایی شدند که عبارت‌اند از: آموزش رفتاری ـ اجتماعی، شرایط و الزامات محیط کار، تعادل روانی کارکنان، تغییر و تحول در انتصاب مدیران و مشارکت در یادگیری مداوم. پدیدهٔ محوری پژوهش حاضر نیز، خودتوسعه‌ای با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده معرفی شد. در پایان، عوامل مداخله‌گر مشتمل بر رفتار سازمانی (عامل توسعه، مانع توسعه)، انگیزش سازمانی (عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی)، شرایط اقتصادی، قوانین و مقررات کارآمد، سیستم پاداش‌های سازمان و عوامل زمینه‌ای مشتمل بر عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، ساختار و نظام توسعهٔ کارکنان، کنترل (درونی و بیرونی)، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، جو اعتماد شناسایی شد.

بر اساس مدل کیفی، راهبردهای توسعهٔ سازمانی عبارت‌اند از: خودتوسعه‌ای هدایت محور، نگاه تجاری به خودتوسعه‌ای، تجدید نظر بازخوردگیری، ایجاد تفکر سیتمی یادگیرمحور، استفاده از تکنولوژی دین و اخلاق توسعهٔ فردی، خودتوسعه‌ای انگیزه و فرصت‌محور، خودتوسعه‌ای فرهنگی، خودتوسعه‌ای قانونی خودتوسعه‌ای ساختارمند. این راهبردها، پیامدهایی به همراه خواهند داشت. بر اساس تحلیل روش داده‌بنیاد روی مصاحبه‌های انجام شده، پیامدها در دو سطح پیامدهای خودتوسعه‌ای فردی و خودتوسعه‌ای سازمانی دسته‌بندی شدند. در سطح فردی با بهبود عملکرد فردی (خودباوری، خودکنترلی، خودراهبری، خودپیگیری، خودالهام‌بخشی، خودهدایتی، خودیادگیری، خود تاب‌آوری)، می‌توان فرهنگ ماندگار دانشی شدن نیروی انسانی، هدایتگر شدن نیروی انسانی یادگیرنده، ارتقای اخلاق حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری فردی، هوشمندی فردی، کاهش خطای فردی، تسهیلگر شدن در سازمان، ایجاد خودکنترلی، انگیزهٔ بالای به کار و همچنین تأمین منافع فردی، رضایتمندی شغلی، افزایش جذابیت شغلی، خرسندی کارکنان از بودن در سازمان، با اهمیت شدن فرد، کانون توجه به فرد، عزتمندی کارکنان، افزایش تعلق سازمانی را انتظار داشت. در سطح سازمانی، انتظار می‌رود که بهبود عملکرد سازمانی (تعیین چشم‌انداز خودتوسعه‌ای، توسعهٔ ساختاری، دیدگاه‌های آینده‌نگر، ارتقای عملکرد، تخصص‌گرایی ارتباطات کارآمد)، چنین پیامدهایی را به همراه داشته باشد: صرفه‌جویی در هزینهٔ انجام کار، مدیریت زمان انجام کار، تعهدمداری، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها در سازمان، ارتقای کیفیت خدمات، خلاقیت و نوآوری در انجام کار، هم‌افزایی در انجام کار، خلق

فرصت سازمانی توسط افراد، برندسازی سازمان و همچنین تبدیل‌شدن به سازمان پیشرو، ریسک‌پذیر، هوشمند و پاسخ‌گو و قابل پیش‌بینی شدن افراد از نظر قانونی و اخلاقی و ایجاد پیوند دوسویه بین سازمان و فرد. بهبود عملکرد فردی (وایلدی و والاس[1]، ۱۹۹۸؛ بیوسرت[2]، ۲۰۱۱) و عملکرد سازمانی (کاردی و سلورجان[3]، ۲۰۰۶) از پیامدها و نتایج به‌کارگیری طرح توسعهٔ فردی و توسعهٔ منابع انسانی در پژوهش‌های پیشین بوده است.

در فرایند تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه شدیم و مهم‌ترین آن‌ها، مشکل در جلسه‌های گفت‌وگو با مدیران منابع انسانی سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه شهرداری‌های کلان‌شهرها و رویکردهای سنتی این اداره در امور و همچنین، ایجاد حس بی‌اعتمادی به حوزهٔ پژوهش بود.

از نقاط قوت این مصاحبه‌ها می‌توان به این موضوع اشاره کرد که جلسات مصاحبه به کارگاه انتقال تجربه تبدیل شد که نمونه‌اش تشریح رویدادهای واقعی و بیان راه‌کارهای مناسب اجرایی و علمی برای آن‌ها در جلسه مصاحبه بود.

در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌های خدماتی پیشنهاد می‌شود که از مدل ارائه شده، به‌طور نظام‌مند استفاده کنند و با اتخاذ رویکرد فرهنگ یادگیرنده در فرایند خودتوسعه‌کردن منابع انسانی، از اتلاف هرگونه هزینه و زمان برای فعالیت‌های سازمانی جلوگیری کنند. همچنین مدیران منابع انسانی سازمان‌های خدماتی به توصیه‌های زیر توجه کنند:

بدون تردید اهداف خودتوسعه‌ای منابع انسانی با رویکرد فرهنگ یادگیرنده، فراتر از اقدام آموزشی کارکنان برای شغل فعلی و آتی است. مدیران ارشد سازمانی با پذیرش و تعهد یادگیری خود را ملزم کنند که در راستای توانمندسازی سازمانی و استقرار مدیریت دانش و یادگیری سازمانی که از راهبردهای تحقیق است، سرمایهٔ فکری سازمان را افزایش دهند و سرمایهٔ انسانی را به سرمایهٔ ساختاری تبدیل کنند.

اینکه افراد سازمانی به ابتکار عمل در فعالیت‌های سازمانی تمایل نداشته باشند، امری اتفاقی و تصادفی نیست. تغییر وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی و افزایش کارایی و اثربخشی این سرمایه‌های اصلی سازمان، برنامه‌ریزی بلندمدت خودتوسعه‌گری منابع انسانی با ویژگی‌های فرهنگ سازمان یادگیرنده در حوزهٔ آموزش را می‌طلبد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نظام جامع آموزشی، برای مدیران و کارکنان با محوریت گرایش به ویژگی‌های فرهنگی و رفتاری در چارچوب سیاست‌های آموزش مصوب کارکنان طراحی و استقرار یابد. با توجه به اینکه منابع کشور محدود است، صرفه‌جویی در هزینه‌های خدماتی و تولیدی بسیار حیاتی است.

بخش عمده‌ای از کاهش هزینه‌ها، توسط افراد خودتوسعه یافته و منتورینگ در سازمان تحقق می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در ابلاغ ضوابط بودجه‌ای سالانهٔ دستگاه‌های اجرایی خدماتی، سازمان‌ها مکلف شوند که درصد مشخصی از اعتبار هزینه‌ای را با برنامه‌ریزی برای اقدامات راهبردی خودتوسعه‌ای منابع انسانی با گرایش به ویژگی‌های فرهنگ یادگیرنده و رفتارهای پایدار یادگیری هزینه کنند.

ساختارهای عریض و طویل سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها، موجب جذب و نگهداشت حجم بالایی از نیروی انسانی در سازمان خدماتی شده است. پیشنهاد می‌شود با چابک‌سازی ساختار سازمانی و برون‌سپاری بخش عمده‌ای از

---

1. Wildy& Wallace
2. Beausaert
3. Cardy & Selvarajan

خدمات عمومی و غیرانتفاعی، ضمن افزایش هدایت و نظارت مدیران سازمانی بر بخش عمومی، با کاهش تعداد نیروی انسانی، تمرکز بر اهداف خودتوسعه‌گری منابع انسانی افزایش یابد.

دو عامل مهم اخلاق‌گرایی و رفتار شهروندی به‌عنوان عوامل ایجاد فرهنگ سازمانی، زمینه‌ساز و تسهیلگر خودتوسعه‌گری منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی و عمومی است و زمانی محقق می‌شود که مدیران سازمانی عدالت‌محوری و تعالی انسانی را با رویکرد اسلامی ـ ایرانی در سازمان جاری کنند و از دخالت افراد غیرمرتبط برون‌سازمانی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در حوزهٔ منابع انسانی جلوگیری کنند.

یافته‌های پژوهش به بیان دلالت‌های عملیاتی و کاربردی در خود توسعه‌ای منابع انسانی و با تأکید بر فرهنگ یادگیرنده در سازمان خدماتی و عمومی شهرداری کلان‌شهرهای ایران پرداخته است که این دلالت می‌تواند برای خودتوسعه‌ای منابع انسانی سازمان‌های خدماتی دیگر نیز مفید باشد.

منابع

ابیلی، خدایار و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۰). ارائه الگوی هیوتاگوژیک خودتوسعه‌ای در بستر الکترونیک (الگویی برای رهبری یادگیری)، *دانشنامه تحول دیجیتال* ۲(۱)، ۱-۱۷.

بوستانی راد، مینا؛ الوانی، سید مهدی؛ حمیدی زاده، علی (۱۴۰۲). طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۳)، ۳-۳۶.

تونکه نژاد، ماندنی و داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸)، صفحات ۵۱-۸۰.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). *نظریه‌پردازی داده‌بنیاد: راهنمای عملی برای پژوهشگران کیفی*. تهران: انتشارات سمت.

دانایی‌فرد، حسن و امامی، حسین (۱۳۸۶). *روش تحقیق کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد*.تهران: انتشارات سمت.

درودی، هما و صمدپوری جاوید، مریم (۱۴۰۱). مبانی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در بخش دولتی ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*، ۸(۲).

صادقی‌تبار، محمد؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پرویش و محمد داودی، امیرحسین (۱۴۰۱). طراحی مدل خودتوسعه‌ای حرفه‌ای اعضای هیئت علمی‌دانشگاه‌ها. *پژوهش‌نامه آموزش و توسعهٔ منابع انسانی*، ۲۲(۱)، ۹۵- ۱۰۴.

عسگری‌نژاد، م. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی) (پایان‌نامه دکتری). دانشگاه پیام‌نور.

گودرزی، محمدعلی؛ رباطی، فرزانه و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد خودتوسعه‌ای کارکنان دانشگاه‌ها و رابطه آن با چابکی یادگیری (مورد: دانشگاه تهران)، *مجله پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، ۱۴(۲)، ۸۳-۱۰۵.

لطفی زنگنه درویش، فاطمه؛ امیرنژاد، قنبر و مکوندی، فؤاد (۱۴۰۰). رابطه ابعاد پویای فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق با اینرسی سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۷(۲)، ۱۷۰- ۱۸۱.

مؤمنی، احمد؛ کفاش‌پور، آذر؛ ملک‌زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۹). الگوی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان در شرکت‌های گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی. *فصلنامه راهبردهای منابع انسانی*، ۱۱(۴۳)، ۲۵- ۵۴.

References

Abdo, S. S. S. & Edgar, D. (2019). The role of leadership competencies in supporting the Al Nahda University for becoming a learning organization: A new qualitative framework of the DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 43–62. https://doi.org/10.5430/ijba.v10n2p43 scribd.com.

Abili, K. & Mazari, E. (2021). Providing a heutagogical self-development model in the electronic context (A model for leadership of learning). *Digital Transformation***,** *2*(1), 1-17. doi: 10.22034/dtj.2021.293786.1016 (*in Persian*)

Beausaert, S. A. (2011). *The use of Personal Development Plans in the workplace Effects, purposes and supporting conditions*. [Online] Accessed August, 30, 2019.

Boustanirad, M., Alvani, S. M. and Hamidizadeh, A. (2023). Designing a Learning model and Developing Soft Skills of Human Resources in Public Organizations. *Governance and Development Journal*, ***3***(3), 3-36. doi: 10.22111/jipaa.2024.421721.1140 (*in Persian*)

Boyce, L. A., Wisecarveer, M. M. & Zaccaro, S. J. (2007). *Understanding, predicting, and supporting leader self-development* (Technical Report 1173). Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Leadership Development Research Unit.

Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235–245.

Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal mean and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational research methods*, 1(4), 421-483.

Danaeifard, H. & Emami, H. (2007*). Qualitative research method with a data-based theorizing approach.* Tehran: Samt Publications. (*in Persian*)

Danaeifard, H. (2005). *Data-Based Theorizing: A Practical Guide for Qualitative Researchers*. Tehran: Samt Publications. (*in Persian*)

Daroudi, H. & Javid, M. (2022). Fundamentals of Organizational Culture and Human Resources in the Iranian Public Sector. *Journal of Management Studies and Accounting,* 8(2). https://civilica.com/doc/1842261 (*in Persian*)

Deustchali, M. (2012). *A comprehensive model of self-development: Integration of motivational and social exchange frameworks*. (Unpublished manuscript).

Egan, T. M. (2002). Grounded theory research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, *4*(3), 277–295. https://doi.org/10.1177/1523422302004003005

Farrand, P. (2005). Development of a supported self-help book prescription scheme in primary care. *Primary Care Mental Health*, 3(1), 61.

Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117.

Fried, L. P., Francomano, C. A., MacDonald, S. M., Wagner, E. M., Stokes, E. J., Carbone, K. M., ... & Stobo, J. D. (1996). Career development for women in academic medicine: Multiple interventions in a department of medicine. *Jama*, 276(11), 898-905.

George, T. & Sing, S. (2009). *Human resource development in organization* (1st edition). Farmanesh, Tehran.

Goudarzi, M. A., Rabati, F. and Mazari, E. (2023). Determining the Self-Development Dimensions of University Employees and Their Relationship to Learning Efficacy (Case: University of Tehran). *Journal of Applied Psychological Research*, *14*(2), 83-105. doi: 10.22059/japr.2023.355258.644538 (*in Persian*)

Han, S.J. & Stieha, V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. *Human Resource Development Review*, 19 (3), 309-331.

Hiller, J., Belt, C., Gardstrom, S. & Willenbrink-Conte, J. (2021). Safeguarding curricular self-experiences in undergraduate music therapy education and training. *Music Therapy Perspectives*, 39(1), 86-94.

Ho, J. & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management*, 39(4), 389–415. https://doi.org/10.1177/1059601114539389

Holzinger, A. S., Wesiak, G., Guetl, C. & Mohammad, A. (2012, July). Assessment for/as learning: Integrated automatic assessment in complex learning resources for self-directed learning. *In 2012 Sixth International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 929-934). IEEE.

Kulichyova, A., Jooss, S. & Garavan, T. (2024). Creativity development and Mode 2 theory development: Event system and experiential learning perspectives. *Human Resource Management Journal*, *34*(2), 455-479.

Lee, J. (2001). *Customer loyalty: How to measure it and develop it*. New York: Free Press.

London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

London, M., Sessa, V. I. & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self-and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 261-288.

Lotfi Zanganeh Darvish, F., Amirzezhad, Gh. & Makvandei, F. (2022). The Relationship between Dynamic Dimensions of Ethics-Based Organizational Culture and Organizational Inertia. *Ethics in Science and Technology*, 17 (2), 170-181. (*in Persian*)

Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization*: Master the 5 elements for corporate learning. Davies-Black Publishing. fbr.springeropen.com

Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology, 79*(1), 3–14. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.3

Maurer, T. J., Pierce, H. R. & Shore, L. M. (2002). A model of voluntary employee development: Integrating social exchange and self-efficacy perspectives. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 505–517. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.505

McCauley, C. D., Grant, J. E. & Beckham, L. A. (2010). A pedagogical model of self-development. (3rd ed). *Handbook of Leadership Development*.

Momeni, A., Kafashpour, A, Malikzadeh, G. & Kharakian, A. (2020). Designing a Conceptual Framework for Employees' Self-development Behavio; a Case in the Khorasan Razavi, North and South Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11 (43), 25-54. (*in Persian*)

Müller, M. & Kubátová, J. (2022). Existential values and insights in Western and Eastern management: Approaches to managerial self-development. *Philosophy of Management*, 21(2), 219–243. https://doi.org/10.1007/s40926-021-00184-y

Nathan, N. M. L. (2011). Substance Dualism Fortified. *Philosophy*, 86(2), 201-211.

Noe, R. A. & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 291–302. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291

Orvis, K.A. & Ratwani, K.L. (2010).Leader self-development: A contemporary con-text for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 657-674.

Polo, F. & Kantola, J. (2018, June). Valorizing the human capital within organizations: a competency based approach. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 55-63). Cham: Springer International Publishing.

Potter, M. D. (2010). *A self-development model: The interaction between individual and organizational factors in leadership growth*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Phoenix.

Renkema, M. & Bondarouk, T. (2017). Human resources management effectiveness from a multilevel perspective: Review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397–415. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001

Richard, O. C. & Johnson, N. B. (2011). A multilevel model of leader self-development: Organizational and group influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 180–190.

Roberts, C. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D. & Quinn, R. E. (2012). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Executive*, *16*(2), 80–94.

Sadeghi Tabar, M., Ghourchian, N., Jafari, P. & Mohammaddavoudi, A. (2023). Professional self-development model for faculty members: A qualitative study. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 22 (1), 95-104. (*in Persian*)

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Syahruddin, S., Lakasse, S., Hamzah, M. & N., Abdul, M. W. (2021). Mitigation of budgetary slack behavior through Islamic religiosity and budget control: An empirical study of

Indonesian local companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 355-363.

Strauss, A. & Corbin, J. (1987). *Qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

Wang, G. G. & Wang, J. (2004). Toward a theory of human resource development learning participation. *Human Resource Development Review*, *3*(4), 326–353. https://doi.org/10.1177/1534484304271523

Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (5th ed.). South-Western Cengage Learning.

Wildy, H. & Wallace, J. (1995). Understanding teaching or teaching for understanding: Alternative frameworks for science classrooms. Journal of Research in Science Teaching, 32(2), 143-156.

Xu, Q. (2007). *A predictive model of employee self-development: The effects of individual and contextual variables* (Doctoral dissertation). University of Minnesota.