






## Identifying the Components and Factors Affecting the learning of Day Insurance Company Employees Based on the Heutagogy Approach

Hasan Ghalandari<sup>1</sup>, Amir Hossein Mohamad Davoudi<sup>2</sup>\*, Parivash Jafari<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
  2. Associate Professor, Department of Educational Management, Saveh Branch, Saveh Islamic Azad University, Saveh, Iran (Corresponding Author).
  3. Associate Professor, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- ❖ Corresponding Author Email: [adavoudi838@yahoo.com](mailto:adavoudi838@yahoo.com)

### Journal Info:

Volume 2, Issue 2 Summer 2023  
Pages: 219-239.

### Article Dates:

Receive: 2023/05/31  
Accept: 2023/08/09  
Published: 2023/09/21

### Keywords:

Statistical population,  
hyutagogy approach, learning  
of company employees,  
identification of components

The approach of learning in organizations and organizational learning due to the changes in the competencies required to do the work, must leave the traditional approach and taking the teacher-apprentice approach is no longer suitable for these changes, and for organizations to succeed in the competitive world, their employees must lead to the approach of self-determining learning and heutagogy. The concept of heutagogy was conceptualized in 2000 by Hase and Kenyon following the need to acknowledge learning as a dynamic and complex process. Heutagogy develops and expands the role of human agency in the learning process. This theory considers learners as the main factor in their own learning and considers learning to be the result of personal experiences. In heutagogy, learners take independent responsibility for learning and control what they will learn, when they will learn it, and how they will learn it. The general purpose of this research is to identify the components and factors affecting the learning of employees of the day insurance company based on the heutagogy approach. The current research approach is qualitative and in it, two methods of meta-synthesis and content analysis of the interviews have been used. The statistical population of the research in the meta-synthesis section included the researches and studies conducted in the period from 1970 to 2024 in the field of heutagogy and learning in the workplace, and after several stages of screening, 80 articles were selected. The participants in the interview section were elites and experts in the field of heutagogy and self-determined learning, who were selected using available targeted sampling, and after theoretical saturation, the number of participants reached 15. The CASP tool was used to control the quality of the meta-composite method and four criteria of validity, transferability, reliability and verifiability were used to check the accuracy and confirm the robustness index of the data obtained from the interview. Also, to check the reliability of the data obtained from the interview, the intra-subject agreement method was used, and the rate was 84%. In order to analyze meta-composite data, three-step coding method was used, and in order to analyze interview data, thematic analysis method was used. The findings of meta-synthesis and content analysis of the interviews in order to identify the learning components of insurance workers based on the heutagogy approach showed that the identified components included the following items: 1. Learner-centered 2. Self-reflection 3. Ability development 4. Metacognition 5. Double-loop learning 6. Non-linear learning and 7. Active learner. Also, the findings showed that the factors affecting employees' learning based on the heutagogy approach are categorized into 3 general factors: individual, organizational and environmental factors, each of which consists of the following components: 1. Individual factors (motivation/willingness to learn, job involvement, individual's commitment to the organization and job satisfaction) 2. Organizational factors (the nature of the job, organization/manager support, organizational culture, job expectations, organization/manager feedback and technology infrastructure) 3. Environmental factors (Sociocultural). Considering that the identified components are derived from the theoretical and empirical bases of research as well as interviews with experts and elites, they can be used as a suitable reference in other insurance companies to determine the status of employees' participation in self-determining learning activities or heutagogy. Also, insurance companies can adapt them to their companies by knowing the effective factors on employees' learning based on the heutagogy approach in this research and provide the necessary ground for more participation of their employees in self-determining learning.

### Article Cite:

Ghalandari H, Mohammad Davoudi a, Jafari P. (2023) Identifying the Components and Factors Affecting the learning of Day Insurance Company Employees Based on the Heutagogy Approach, *Dynamic Management and Business Analysis*. 2(2): 219-239



[10.22034/dmbaj.2024.2038674.1078](https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2038674.1078)



Creative Commons: CC BY 4.0



## شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی

حسن قلندری<sup>۱</sup>، امیر حسین محمد داوودی<sup>۲\*</sup>، پریش جعفری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول).
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: Adavoudi838@yahoo.com

## اطلاعات نشریه:

دوره ۲، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲  
صفحات: ۲۳۹-۲۱۹

## تاریخ های مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰  
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰  
انتشار: ۱۴۰۲/۰۶/۳۰

## واژگان کلیدی:

جامعه آماری، رویکرد هیوتاگوژی، یادگیری کارکنان شرکت، شناسایی مولفه‌ها

رویکرد یادگیری در سازمان‌ها و یادگیری سازمانی به دلیل تغییرات در شایستگی‌های مورد نیاز انجام کارها، باید از رویکرد سنتی خارج شود و دیگر در پیش گرفتن رویکرد استاد-شاگردی جواب‌گویی این تغییرات نیست و سازمان‌ها برای موفقیت در دنیای رقابتی باید کارکنان خود را به رویکرد یادگیری خودتعیین‌کننده و هیوتاگوژی سوق دهند. مفهوم هیوتاگوژی در سال ۲۰۰۰ توسط هیس و کنیون به دنبال نیاز برای تصدیق یادگیری بعنوان یک فرآیند پویا و پیچیده، مفهوم سازی شد. هیوتاگوژی نقش عاملیت انسان در فرآیند یادگیری را توسعه و بسط می‌بخشد. این نظریه یادگیرندگان را به عنوان عامل اصلی در یادگیری خویش تلقی کرده و یادگیری را حاصل تجربه‌های شخصی می‌داند. در هیوتاگوژی فراگیران بطور مستقل مسئولیت یادگیری را بر عهده می‌گیرند و آنچه را که یاد خواهند گرفت، چه زمانی یاد خواهند گرفت و چگونه آن را یاد خواهند گرفت، کنترل می‌کنند. هدف کلی از انجام این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و در آن از دو روش فراترکیب و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش فراترکیب شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۴ در حوزه هیوتاگوژی و یادگیری در محیط کار بود که پس از چند مرحله غربالگری تعداد ۸۰ مقاله انتخاب شدند. مشارکت کنندگان در بخش مصاحبه نیز نخبگان و متخصصان حوزه هیوتاگوژی و یادگیری خودتعیین‌کننده بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند در دسترس انتخاب شدند و پس از اشباع نظری تعداد مشارکت کنندگان به ۱۵ نفر رسید. برای کنترل کیفیت روش فراترکیب از ابزار CASP استفاده شد و برای بررسی صحت و تأیید شاخص استحکام داده‌های حاصل از مصاحبه از چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد که میزان آن ۸۴٪ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های فراترکیب از روش کدگذاری سه مرحله‌ای و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شد. یافته‌های حاصل از فراترکیب و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها به منظور شناسایی مولفه‌های یادگیری کارکنان بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی نشان داد که مولفه‌های شناسایی شده شامل ۱. یادگیرنده محوری، ۲. خودتأمالی، ۳. توسعه قابلیت، ۴. فراشناخت، ۵. یادگیری دوحلقه‌ای، ۶. یادگیری غیرخطی و ۷. یادگیرنده فعال بودند. همچنین یافته‌های بدست آمده نشان دادند که عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در ۳ عامل کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی می‌شوند که هر کدام از عوامل از مولفه‌هایی بدین شرح تشکیل شده‌اند: ۱. عوامل فردی (انگیزه/تمایل به یادگیری، درگیری شغلی، تعهد فرد به سازمان و رضایت از کار)، ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمان/مدیر، فرهنگ سازمانی، انتظارات شغلی، بازخورد سازمان/مدیر و زیرساخت فناوری)، ۳. عوامل محیطی (فرهنگی-اجتماعی). با توجه به این که مولفه‌های شناسایی شده مستخرج از مبانی نظری و تجربی پژوهش و همچنین مصاحبه با متخصصان و نخبگان هستند، می‌تواند بعنوان مرجعی مناسب در دیگر شرکت‌های بیمه برای تعیین وضعیت مشارکت کارکنان در فعالیت‌های یادگیری خودتعیین‌کننده یا هیوتاگوژی مورد استفاده قرار گیرند. همچنین شرکت‌های بیمه می‌توانند با آگاهی از عوامل موثر بر یادگیری کارکنان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی در این پژوهش، آن‌ها را با شرکت‌های خود تطبیق دهند و زمینه لازم برای مشارکت بیشتر کارکنانشان در یادگیری خودتعیین‌گر را فراهم سازند.

## استناد به مقاله:

قلندری ح، محمدداوودی، جعفری پ. (۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی، مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار. (۲): ۲۳۹-۲۱۹.



## مقدمه

به دلیل سرعت تغییرات در دانش و مهارت و هم چنین کاهش پیش‌بینی پذیری رخدادهای، در دنیای کنونی افراد برای این که بتوانند در کاری که انجام می‌دهند موفق باشند، باید بتوانند هم گام با تغییرات پیش روند و دانش و مهارت لازم را از طریق رویکرد یادگیری خودمحور، به سرعت کسب نمایند (Bykasova and et al., 2021). امروزه دیگر نمی‌توان یادگیری را به دوره زمانی خاص و مکان‌های مشخصی مثل مدرسه، دانشگاه،... محدود دانست، بلکه الزامات زندگی بشر در عصر حاضر اقتضا می‌کند که انسان‌ها و سایر نهادهای اجتماعی برای تداوم و بقا خویش به‌طور مستمر بیاموزند و خود را با تغییرات شگرف دنیای جدید همگام سازند (safaei movahed., 2018). در واقع در دنیای کنونی یکی از مهم‌ترین راه‌های کسب مزیت رقابت پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به‌منظور نیل به اهداف سازمانی یا حداکثر اثربخشی است. یادگیری، بویژه یادگیری مواردی که برای سازمان‌ها استراتژیک محسوب می‌شود، تفاوت سازمان‌های موفق و غیرموفق را رقم می‌زند (Hamori., 2023).

رویکرد یادگیری در سازمان‌ها و یادگیری سازمانی به دلیل تغییرات در شایستگی‌های مورد نیاز انجام کارها، باید از رویکرد سنتی خارج شود و دیگر در پیش گرفتن رویکرد استاد-شاگردی جواب‌گوی این تغییرات نیست و سازمان‌ها برای موفقیت در دنیای رقابتی باید کارکنان خود را به رویکرد یادگیری خودتعیین‌کننده و هیوتاگوژی سوق دهند. باید دانست که نیل به اثربخشی در کار نیازمند یادگیری در لحظه است. یادگیری مستمر باید به وظیفه‌ای اساسی برای تمام اعضای سازمان‌ها تبدیل شود (khan and Thomas., 2023). در واقع توسعه حرفه‌ای مستمر نیازمند تغییر نگرش از رویکردهای سنتی به رویکردهای نوین است. در این راستا به تربیت افراد برخوردار از قابلیت‌های فراگیر پرداخته می‌شود. این افراد باید توانمندی درک پیچیدگی‌های جامعه را داشته باشند و بتوانند فرآیندهای یادگیری و رشد علمی و فکری خود را مدیریت کنند. یکی از رویکردهای جدید برای یادگیری کارکنان که طرفداران زیادی پیدا کرده و نتایج آن تحول‌شگرفی را در یادگیری کارکنان ایجاد کرده است، یادگیری خودتعیین‌گر یا هیوتاگوژی است (Hukkinen and et al., 2023). مفهوم هیوتاگوژی در سال ۲۰۰۰ توسط هیس و کنیون به دنبال نیاز برای تصدیق یادگیری بعنوان یک فرآیند پویا و پیچیده، مفهوم سازی شد (Arifin., 2023). "Heut" در هیوتاگوژی در یونان قدیم به معنای خود است (Bhojrub et al., 2010). هیوتاگوژی نقش عاملیت انسان را در فرآیند یادگیری توسعه می‌بخشد. این نظریه یادگیرندگان را به عنوان عامل اصلی در یادگیری خویش تلقی کرده و یادگیری را حاصل تجربه‌های شخصی می‌داند (Kim., 2022). در هیوتاگوژی فراگیران بطور مستقل مسئولیت یادگیری را بر عهده می‌گیرند و آنچه را که یاد خواهند گرفت، چه زمانی یاد خواهند گرفت و چگونه آن را یاد خواهند گرفت، کنترل می‌کنند (Baharman and et al., 2022). هیوتاگوژی بر جنبه یادگیری مستقل به عنوان یک موجودیت موفقیت فردی در یادگیری تأکید دارد (Raley et al., 2021).

مطالعه در کشورهای پیشرفته غربی نشان می‌دهد که یادگیری‌های خودتعیین‌کننده، اصلی‌ترین منبع در شکل‌گیری مهارت‌ها هستند (Sahraei Beiranvand et al., 2021). (Curado et al (2015)، معتقدند کارکنانی که به‌صورت داوطلبانه در فعالیت‌های آموزشی شرکت می‌کنند نسبت به آموزش‌های اجباری یادگیری بیشتری دارند. در نتیجه تمرکز بر یادگیری خودتعیین‌گر به‌عنوان یک جایگزین برای آموزش‌های رسمی در حال افزایش است (Dachner., 2013). برنامه‌های یادگیری رسمی نه‌تنها پرهزینه، بلکه زمان‌بر هستند، در حالی که برنامه‌های یادگیری غیررسمی هزینه را کاهش می‌دهند و در اتلاف وقت صرفه‌جویی می‌کنند (Cerasoli., 2018).

از سویی یادگیری در محیط کار و رویکردهای یادگیری در محیط کار در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران و متخصصان قرار گرفته که هم اکنون و در جدیدترین رویکردها می‌توان خودتعیین‌کنندگی یادگیری را نام برد؛ یعنی رویکردی از یادگیری در محیط کار که در آن کارکنان مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند (Vu et al., 2023). بیشتر سازمان‌ها بخصوص در کشورهای کم‌تر توسعه یافته هم‌اکنون برای بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود از رویکرد سنتی استفاده می‌کنند؛ یعنی آموزش‌های سازمانی آن‌ها محدود به برگزاری دوره‌های از پیش تعریف شده و مرسوم است، در نتیجه می‌توان به راحتی پیش‌بینی نمود که این سازمان‌ها به زودی از عرصه رقابت در دنیای کنونی کنار خواهند رفت، زیرا برای باقی ماندن در دنیای کنونی باید یادگیری کارکنان مبتنی بر خودراهبری باشد و سازمان فقط زمینه و حمایت‌های لازم را فراهم آورد (Chan and et al., 2022). (Marsick and Watkins (2015)، برآورد می‌کنند که ۸۵ تا ۹۰ درصد یادگیری محیط کار، غیررسمی است و ۱۰ تا ۱۵ درصد باقی‌مانده، برنامه‌های آموزش رسمی را تشکیل می‌دهند؛ به طور کلی می‌توان گفت روش‌های آموزشی سنتی در آماده‌سازی یادگیرندگان برای موفقیت در محیط‌های کار مدرن، کافی نیستند (Eachempati., 2017). یکی از راه‌های آماده‌سازی کارکنان برای محیط‌های در حال تغییر، کمک به یادگیرندگان است که یادگیری را به‌عنوان یک فرآیند مستمر و نه ثابت ببینند (Blaschke., 2019). از طریق یادگیری مادام‌العمر است که می‌توانیم فراگیران را برای جستجو و یافتن پاسخ سوالاتی که در طول زندگی کاری و شخصیشان پیش می‌آیند، به بهترین شکل آماده کنیم (Moore., 2020). همچنین باید به دنبال تغییر به سمت استفاده از رویکردهای آموزشی بیشتر یادگیرنده محور باشیم تا برای یادگیری مادام‌العمر آماده شویم (Pal and Roy., 2019).

در مجموع با توجه به اهمیت یادگیری‌های خودتعیین‌کننده یا رویکرد هیوتاگوژی در قبال یادگیری و با توجه به تغییرات سریع در دنیای کنونی و لزوم استفاده از این نوع یادگیری برای انطباق با تغییرات و مزایای زیادی که این رویکرد از یادگیری دارد مانند هزینه کم، جلوگیری از اتلاف وقت، مبتنی بر نیاز واقعی، چابک بودن و این که درصد زیادی از یادگیری در محیط کار را یادگیری‌های غیررسمی به خود اختصاص می‌دهد و همچنین با توجه به اینکه بیشتر پژوهش‌های مربوط به هیوتاگوژی در سازمان‌های آموزشی مانند مدارس و دانشگاه‌ها انجام شده‌اند و پژوهش‌های معدودی به بررسی هیوتاگوژی در سازمان‌ها و محیط کار

پرداخته‌اند (Hamdani et al., 2023)، این پژوهش درصدد شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی است.

مبانی نظری پژوهش

تاریخچه هیوتاگوژی

خودراهبری بزرگسالان در یادگیری سابقه طولانی دارد. قدمت آن به فیلسوفان یونانی سقراط، افلاطون و ارسطو برمی‌گردد. در دهه ۱۸۰۰ بسیاری از چهره‌های برجسته جامعه شاید نه به‌صورت کامل، ولی خودآموز بودند. بسیاری از افراد مشهور، مانند آبراهام لینکلن، توماس جفرسون، اسحاق نیوتن و بنجامین فرانکلین، بدون خودآموزی و خودگردانی به موفقیت نمی‌رسیدند و یا در دنیای مدرن تغییراتی ایجاد نمی‌کردند (Bailey et al., 2019). قبل از ظهور آموزش رسمی، بیشتر مردم خودآموز بودند. در سال ۱۸۴۰ اولین ویرایش از "پیگیری دانش تحت دشواری‌ها: لذت‌ها و پاداش‌های آن" منتشر شد. این کتاب تلاش‌های خودآموزی چندین نفر را مستند کرده و ستوده است و همچنین نشان می‌دهد که تلاش‌هایی برای درک خودراهبری یادگیری در آن زمان در حال انجام بوده است. در سال ۱۸۵۹، اسمایلز کتابی تحت عنوان خودیاری در انگلیس منتشر کرد که ارزش پیشرفت شخصی را تحسین می‌کرد. این کتاب‌ها در طول سال‌ها بارها تجدید چاپ شده و نسخه‌های متعددی از آن توزیع شده است (Candy, 2009).

هیوتاگوژی یکی از رویکردهای نوین در زمینه یادگیری بزرگسالان است که فرد را مسئول مستقیم یادگیری خود فرض می‌کند. هیوتاگوژی به‌عنوان یک مفهوم توسط Hase در دانشگاه صلیب جنوبی معرفی شد، این رویکرد به‌عنوان رویکردی کاملاً جدا از مفهوم آموزش بزرگسالان Knowles نیست و بر یادگیری چگونگی یادگیری و ارزیابی بزرگسالان تمرکز دارد و علم مطالعه یادگیرنده است. هیوتاگوژی در سال ۲۰۰۰ با طرفداری کسانی که از آموزش‌های قدیمی سرخورده شده بودند و به دنبال نیاز برای تصدیق یادگیری به‌عنوان یک فرآیند پویا و بسیار پیچیده بودند، مفهوم‌سازی شد (Hase and Blaschke, 2021). با این حال هنوز این موضوع به‌صورت عمیق بررسی نشده است (Farrand, 2005). به‌طور کلی می‌توان گفت با اینکه تاریخچه غیررسمی خودراهبری یادگیری به گذشته دور و به فیلسوفان و دانشمندان بزرگی مانند افلاطون، ارسطو، فارابی، بوعلی سینا، خیام و... برمی‌گردد، ولی از ظهور رسمی اصطلاح هیوتاگوژی و انجام کارهای پژوهشی در این زمینه زمان زیادی نمی‌گذرد و هنوز می‌توان از جنبه‌های گوناگون این موضوع را مورد بررسی قرار داد.

تعریف هیوتاگوژی

"هیوت" در هیوتاگوژی در یونان قدیم به معنای خود است (Bhojrub et al., 2010). هیوتاگوژی به یادگیری خودتعیین‌گر اشاره دارد (Blaschke, 2014). (Hase and Kenyon (2007). هیوتاگوژی، یادگیرنده محور، جامع، متمرکز بر آینده است و اصل اساسی و محوری این است که یادگیرنده یاد بگیرد چگونه مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر را از طریق فرایندهای یادگیری فعال به دست آورد. هیوتاگوژی هدفش تقویت یادگیرنده برای این است که یاد بگیرد یادگیری کجا، چطور و چه زمانی باید رخ دهد. در این فرآیند یادگیرنده به‌عنوان عامل اصلی یادگیری خود که نتیجه تجربه فردی است، دیده می‌شود. به عبارتی، هیوتاگوژی رویکردی از یادگیری است که تأکید زیادی بر استقلال یادگیرنده دارد و یادگیرندگان را تشویق می‌کند در قبال آموزش خود مسئولیت‌پذیر باشند، اهداف یادگیری و مسیر یادگیری خود را تعیین کنند و حس فردیت و خودهدایتی خود را پرورش دهند (Bărbuceanu, 2024). در تعریفی دیگر، هیوتاگوژی یک رویکرد یادگیری خودتعیین‌کننده تعریف شده که هم محتوا و هم فرآیند یادگیری را کنترل می‌کند (Blaschke and Hase, 2016).

در تعریفی جامع‌تر، هیوتاگوژی یک رویکرد آموزشی است که بر استقلال و عاملیت یادگیرنده تأکید دارد، که در آن یادگیرندگان مسئولیت شناسایی نیازهای یادگیری، تعیین اهداف یادگیری، مکان‌یابی منابع یادگیری، انتخاب و اجرای راهبردهای یادگیری مناسب و ارزیابی نتایج یادگیری را بر عهده می‌گیرند (Febry et al., 2022). هیوتاگوژی بر طبق نظر (Hase and Kenyon (2007) می‌تواند به‌عنوان پیشرفتی از اندراگوژی و نوعی از یادگیری خودمحور دیده شود که در آن افراد با یا بدون کمک دیگران، در تشخیص دادن نیازهای یادگیری‌شان، شکل دادن اهداف یادگیری‌شان، شناسایی منابع مادی و انسانی برای یادگیری، انتخاب و اجرای استراتژی‌های یادگیری مناسب و ارزیابی خروجی‌های یادگیری ابتکار عمل را به دست دارند. (Blaschke and Hase (2015) معتقدند که هیوتاگوژی یک تکنیک یادگیری خودتعیین‌کننده است که به فراگیران آزادی عملی بیشتری برای یادگیری می‌دهد. در نتیجه هیوتاگوژی بر استقلال بالای یادگیرنده و تسهیل تجربیات یادگیری که باعث ایجاد شایستگی و توانایی می‌شود، تأکید می‌کند. هیوتاگوژی همچنین از مشارکت فعال یادگیرنده در زمینه‌ای اصیل (محیط‌های یادگیری رسمی و غیررسمی) برای خلق دانش جدید پشتیبانی می‌کند (Blaschke, 2012). نتیجه‌ی این فرآیند یادگیری این است که یادگیرنده عامل اصلی خلق محتوا و زمینه (یادگیرنده محتوا و زمینه را خلق می‌کند) برای یادگیری خود است (Blaschke, 2014).

توالی از پداگوژی به اندراگوژی و سپس به هیوتاگوژی

پداگوژی علم تربیت خردسالان است که یادگیرندگان کم سن هستند و نیازمند راهنمایی و هدایت بیشتر، و در برنامه‌های آموزشی و یادگیری خواهان وجود چارچوب مشخصی می‌باشند. اندراگوژی علم آموزش بزرگسالان است، در فرآیند آموزش‌های اندراگوژیکی لازم هست تا یادگیرندگان از اهمیت آنچه یاد می‌گیرند آگاهی یابند، شیوه هدایت یادگیری به یادگیرندگان آموخته شود، موضوعات یادگیری با تجربیات یادگیرندگان مرتبط باشد، به یادگیرندگان کمک شود تا بر باورهای منفی در مورد یادگیری فائق آیند و بدانند که انگیزه و آمادگی برای یادگیری نقش مهمی را در یادگیری‌شان بازی می‌کند. هیوتاگوژی رویکردی است

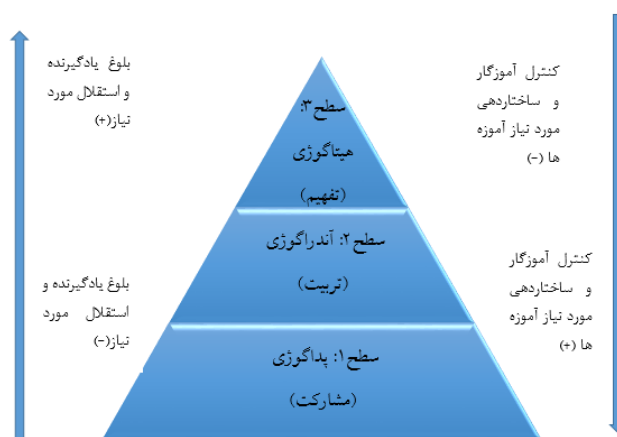
که بر یادگیری خودتعیین‌گرانه، جنبه‌های مشارکتی و فکورانه یادگیری، ساخت معنی و سیستم‌های آموزشی متمرکز بر یادگیرنده تأکید دارد و برخاسته از خودهدایتی و عناصر فراشناختی آندراگوژی و اصول یادگیری بزرگسالان است.

در رویکرد یادگیری هیوتاگوژی، یادگیرندگان در یادگیری‌شان خودمختار هستند؛ بیشتر یادگیرندگان بالغ و خودهدایت‌گر هستند، و در برنامه‌های آموزشی و یادگیری خواهان استقلال هستند. این رویکرد تأکید می‌کند آندراگوژی علم آموزش بزرگسالان است که بر خودهدایتی، یادگیری تک‌حلقه‌ای، رشد شایستگی، طراحی خطی و تأکید بر روش‌های یادگیری، مربی محور هدایت شده و اکتساب محتوای مورد یادگیری از سوی یادگیرندگان توجه دارد. هیوتاگوژی رویکردی گسترده‌تر از آندراگوژی است که بر یادگیری خودتعیین‌گری، یادگیری دو حلقه‌ای، رشد قابلیت، طراحی غیرخطی و تأکید بر روش‌های یادگیری، یادگیرنده‌محوری و اکتشاف و درک چگونه یادگرفتن از سوی یادگیرندگان توجه دارد (Canning and Callan.,2010). جدول ۱ به مقایسه پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی می‌پردازد.

جدول ۱. مقایسه میان سه رویکرد پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی (Luckin and et al.,2011).

شاخص‌های مقایسه	پداگوژی	آندراگوژی	هیوتاگوژی
مکان کنترل	معلم	یادگیرنده	یادگیرنده
سطح شناختی	شناختی	فراشناختی	معرفتی
زمینه تولید دانش	فهم موضوع	مذاکره در مورد فرآیندها	شکل دادن زمینه
دانش و مهارت‌ها	شایستگی	شایستگی	قابلیت

هیوتاگوژی یادگیری در زمینه‌های رسمی و غیررسمی را تأیید می‌کند و اصول دیگر نظریه‌ها و چارچوب‌هایی که عمل یادگیرنده و تعاملات را برای یادگیری در نظر می‌گیرند، قرض کرده است (Blaschke.,2021). (Blaschke(2012). پیوستاری از پداگوژی-آندراگوژی-هیوتاگوژی (PAH) را بر اساس پژوهش (Canning(2012) به‌منظور مشخص کردن تفاوت‌های بین سه رویکرد برحسب نقش یادگیرنده، بلوغ یادگیرنده و استقلال، توسعه شناختی و سطح ساختار یا کنترل مدرس در فرآیند یادگیری فراهم کرده که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. پیوستار پداگوژی-آندراگوژی-هیوتاگوژی (Blaschke.,2012).

Luckin et al(2012) معتقدند که پداگوژی رویکردی مناسب برای ایجاد درک نظم در میان یادگیرندگان است، در این رویکرد مدرس فرآیندهای یادگیری را برای کمک به یادگیرندگان برای ایجاد فهم از محتوا، کنترل، هدایت و تسهیل می‌کند. درحالی‌که آندراگوژی راهی مناسب برای کمک به یادگیرندگان برای ایجاد درکی از این‌که چگونه روششان را از طریق فرآیندهای یادگیری بشناسند، است. در نتیجه یادگیرنده یادگرفتن چگونه یادگیری یا مهارت‌های فراشناختی را توسعه می‌دهد. در هیوتاگوژی به‌عنوان بستری برای توسعه درک اینکه شما برای جست‌وجوی زمینه‌یادگیری و گرفتن تصمیم در این زمینه توانا هستید، دیده می‌شود. همچنین استقلال یادگیرنده در پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی با هم متفاوت است که شکل ۲ به خوبی آن را به تصویر کشیده است.



شکل ۲. مقایسه استقلال یادگیرنده در سه رویکرد پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی (Blaschke.,2012).

### مروری بر پیشینه پژوهش

در زمینه هیوتاگوژی، خودتوسعه‌ای و یادگیری‌های خودتعیین‌گر، افراد گوناگونی در سطح دنیا و ایران صورت گرفته که هر کدام از جنبه‌های گوناگون این سازه و این حوزه از توسعه را مورد بررسی قرار داده‌اند. در ادامه مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش آورده شده‌اند. Bărbuceanu(2024)، در پژوهشی با هدف بررسی دیجیتالی شدن در یادگیری و آموزش به این نتیجه رسید که پیامدهای هیوتاگوژی متنوع است و می‌تواند جنبه‌های مختلف آموزش و یادگیری را تحت تأثیر قرار دهد. استفاده از فناوری برای تسهیل یادگیری خودراهبر، منابع آنلاین، ابزارهای مشارکتی و پلتفرم‌های دیجیتالی می‌توانند از فراگیران در دسترسی به اطلاعات، ارتباط با دیگران و ایجاد محیط‌های آموزشی خود حمایت کنند. Saeedavi et al(2022)، پژوهشی را با هدف توسعه جایگاه هیوتاگوژی در بین مدیران انجام دادند که طبق نتایج به دست آمده خودارزیابی و دگر ارزیابی محور تدوین الگوی هیوتاگوژی بوده و در عین حال از نقش مثبت و سازنده تعامل با دیگران نباید غافل شد. همچنین Abili and Mazari(2021)، پژوهشی را با هدف ارائه الگوی هیوتاگوژیک خودتوسعه‌ای در بستر الکترونیک(الگوی برای رهبری یادگیری) انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان از وجود سه بعد کلیدی و مرتبط در بستر الکترونیکی از جمله فردمحوری، یادگیری محوری و یادگیرنده‌محوری داشته است که خودتوسعه‌ای/ هیوتاگوژی در هر یک از این ابعاد مؤلفه‌هایی را تبیین می‌کند. در بعد فردمحوری، خودآگاهی، خودعاملیتی، خودمسئولیتی و خودانگیزی فردی یادگیرندگان را تبیین نموده است. در بعد یادگیری محوری، خودیادگیری، خودراهبری و خودتعیینی یادگیری و در نهایت در بعد یادگیرنده‌محوری، سه مؤلفه خودنظم‌دهی، خودنظارتی و خودارزیابی یادگیرنده را مورد تأکید قرار داده است.

Handayani et al(2021) در پژوهشی مطالعه یادگیری تعیین‌شده توسط یادگیرنده، بازتاب فراشناختی، همکاری و توسعه قابلیت با پشتیبانی از ابزارهای یادگیری آنلاین تجزیه و تحلیل تجزیه و تحلیل کردند و سپس در مدل پژوهش گنجاندهند. توسعه قابلیت، هدف تجربه هر یک از عناصر شبه هیوتاگوژی در این رویکرد است. هر یک از این عناصر کلیدی به توسعه قابلیت شرکت‌کنندگان به‌عنوان معلمان حرفه‌ای کمک خواهد کرد. انتظار می‌رود رویکرد هیوتاگوژی در این مطالعه برای بهبود شایستگی‌های معلمان در اندونزی قابل توجه باشد. Gillaspay and Vasilica(2021) در پژوهشی دیگر، با هدف توسعه یادگیرنده دیجیتالی خودمختار از طریق طراحی هیوتاگوژیک نشان دادند که با داربست دقیق و شجاعت در وفادار ماندن به فلسفه آموزشی هیوتاگوژیک، می‌توان گفت که این رویکرد این پتانسیل را دارد که یادگیرندگانی را توسعه دهد که اصول کلیدی هیوتاگوژی از جمله یادگیری غیرخطی، عاملیت یادگیرنده، قابلیت، بازتاب خود و فراشناخت و یادگیری دو حلقه‌ای را نشان دهند. این مطالعه ابتکاری بینشی را در مورد روند توسعه خودیادگیری تعیین می‌کند و تحقیقات بیشتر در مورد رویکردهای انعطاف‌پذیر و یادگیرنده‌محور در سراسر آموزش عالی را تشویق می‌کند.

همچنین Momeni et al(2020)، در پژوهشی باهدف ارائه چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان به این نتیجه رسیدند که رفتار خودتوسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدی تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسامانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش بینی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی گردیدند. نتایج پژوهش safaei movahed(2019)، نیز الگویی را جهت برنامه‌ریزی درسی در محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی ارائه کرد که مؤلفه‌های اصلی آن تحلیل چهارسطحی یا آگاهی محیطی، هدف‌گذاری سه سطحی، خودآگاهی، تدوین فرصت‌های یادگیری چهارگانه و ارزشیابی توانمندساز هستند. این مؤلفه‌ها تحت چتر سه عنصری(همگویی، همکاری، همفکری) اجرا می‌شوند.

پژوهش Najafi et al(2018)، با هدف تأملی بر یادگیری محیط کار نشان داد که یادگیری سازنده‌گرایی، یادگیری ارتباط‌گرایی، یادگیری اجتماعی، آموزش رسمی، یادگیری از منابع اطلاعاتی و یادگیری خودراهبر بخشی از روش‌های یادگیری هستند که توسط کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. Abraham and Komattil(2017) نیز پژوهشی را تحت عنوان " رویکرد هیوتاگوژیک در توسعه یادگیرندگان توانا" انجام دادند. این مقاله اقدامات آموزش عالی فعلی مبتنی بر هیوتاگوژی را برجسته می‌کند، کاربرد آن را در زمینه یادگیری مبتنی بر مسئله در نظر می‌گیرد و همچنین چند چالش در ترکیب این روش در برنامه درسی پزشکی دوره کارشناسی موجود را مورد بحث قرار می‌دهد. این مقاله استفاده از رسانه‌های اجتماعی را به‌منظور حمایت از خودمختاری یادگیرنده پیشنهاد می‌کند، که به‌نوبه خود ارتباط شناختی فراگیران با محتوا و وظایف را بهبود می‌بخشد، در نتیجه به توسعه ویژگی‌های مرتبط با قابلیت افراد(استفاده از شایستگی‌ها در محیط‌های گوناگون) کمک می‌کند. همچنین Blaschke(2016)، پژوهشی را تحت عنوان "یادگیری خودتعیین‌شده: طراحی برای محیط‌های یادگیری هیوتاگوژیک" انجام داد. این پژوهش به توصیف هیوتاگوژی، اصول، عناصر و مبانی نظری آن می‌پردازد، و همچنین مروری بر تحقیقات و کاربردهای هیوتاگوژی در سطوح مختلف آموزشی، از مدرسه ابتدایی تا یادگیری مادام‌العمر را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، مقاله برای مربیانی که می‌خواهند هیوتاگوژی را در کلاس طراحی کنند، راهنمایی‌هایی ارائه می‌دهد و مثال‌هایی را برای تلفیق ابزارهای فناوری که از یادگیری خودتعیین‌شده پشتیبانی می‌کنند، ارائه می‌دهد.

### روش شناسایی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و در آن از دو روش فراترکیب و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها استفاده شده است. در ادامه هر کدام از روش‌های مورد استفاده در این پژوهش به تفکیک توضیح داده می‌شود.

فراترکیب

فرا ترکیب شامل بازنگری عمیق، دقیق و تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های اجرا شده در یک حوزه خاص و ترکیب اطلاعات و داده‌های کیفی حاصل از این تحلیل به منظور ایجاد دانش جدید و نمایش جامع‌تری از پدیده در حال بررسی است (Sohrabi et al., 2011) برای اجرای روش فرا ترکیب در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski and Barroso., 2006)، مطابق شکل ۳ استفاده شده که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.



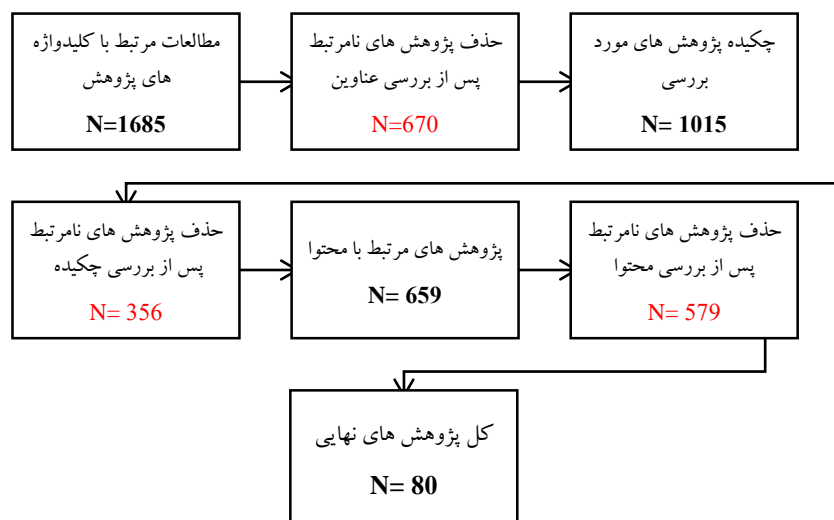
شکل شماره ۳. گام‌های فرا ترکیب در پژوهش حاضر (Sandelowski and Barroso., 2006).

گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش فرا ترکیب، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود که در این پژوهش سوال اصلی بدین‌گونه است که مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی کدامند؟

گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

جامعه آماری پژوهش در بخش فرا ترکیب شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۴ در حوزه هیوتاگوژی و یادگیری در محیط کار است که با کلیدواژه‌های هیوتاگوژی / خود توسعه‌ای / یادگیری خود راهبر رهبری / یادگیری خودتعیین‌کننده / خود بهبودی / خود کمکی در پایگاه‌های اطلاعاتی (SID; Noormags; Magiran; Ganj; CIVILICA; Sciencedirect; DOAJ; scopus; ProQuest; Jstore; EBSCOhost; sage; wiley; Springer; Emerald; PubMed; ERIC; Semantic Scholar & Google Scholar) به جمع‌آوری آن‌ها پرداخته شده است. سپس از میان مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب بر اساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، واحدهای مطالعاتی انتخاب و بررسی شده‌اند (شکل ۳). در انجام این غربالگری CASP کمک شایانی به بررسی کیفیت پژوهش‌ها نمود.



شکل ۴. مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

گام چهار و پنج: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در فرا ترکیب متن پژوهش‌های گذشته به عنوان داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است (Sohrabi et al., 2011). بنابراین انجام پژوهش با روش فرا ترکیب، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های انجام گرفته در یک حوزه خاص است. یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود (Hsieh and Shannon., 2005). در قسمت فرا ترکیب از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی (Corbin and Strauss (2014) استفاده شده است.

گام شش: کنترل کیفیت

ابزار در CASP در فراترکیب به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پژوهش را مشخص می‌کند. این سؤال‌ها بر این موارد تمرکز دارند: (۱) اهداف پژوهش؛ (۲) منطق روش؛ (۳) طرح پژوهش؛ (۴) روش نمونه‌برداری؛ (۵) جمع‌آوری داده‌ها؛ (۶) انعکاس‌پذیری؛ (۷) ملاحظات اخلاقی؛ (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ و (۱۰) ارزش پژوهش. که در این پژوهش در انتخاب اسناد مورد بررسی، تمام این موارد مورد بررسی قرار گرفتند.

گام هفت: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، نتایج حاصل از مراحل پیش ارائه می‌شود که در قسمت یافته‌های پژوهش، ارائه خواهد شد.

مصاحبه نیمه ساختار یافته

در بخش کیفی پژوهش و به منظور پاسخ‌گویی سوالات پژوهش، به دلیل ماهیت کیفی آن‌ها و به دلیل نیاز به بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نظرات مشارکت‌کنندگان پژوهش، پژوهشگر علاوه بر تحلیل اسناد با استفاده از روش فراترکیب از مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان، اساتید و متخصصان حوزه هیوتاگوژی نیز استفاده نموده است. بدین منظور با تهیه پروتکل مصاحبه، پژوهشگر با مشارکت‌کنندگان قرار ملاقات گذاشته و بر اساس سوالات و اهداف پژوهش، مصاحبه انجام داده است.

مشارکت‌کنندگان بخش مصاحبه نیمه ساختارمند شامل نخبگان، خبرگان و اساتید و صاحب‌نظران در زمینه هیوتاگوژی، یادگیری خودتعیین‌گر، خودتوسعه‌ای، یادگیری خودراهبر و یادگیری بزرگسالان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس انتخاب شده‌اند. مصاحبه با افراد تا جایی ادامه یافت که نظرات نمونه‌های انتخاب شده تقریباً نزدیک به هم شد و به عبارتی پژوهشگر به اشباع نظری رسیده است. اشباع نظری نیز پس از مصاحبه با «۱۵ نفر» از مشارکت‌کنندگان مورد نظر صورت گرفت. جدول شماره ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش مصاحبه

ردیف	مرتب‌بندی علمی و گروه آموزشی/پست سازمانی	دانشگاه/محل کار	نوع مصاحبه	مدت مصاحبه	دلیل انتخاب
۱	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۴۰ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۲	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۵۰ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۳	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۴۵ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۴	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۶۵ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۵	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۳۰ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۶	مدیر میانی	بیمه دی	حضور	۴۰ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۷	معاون	بیمه دی	حضور	۵۵ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۸	معاون سابق	بیمه دی	حضور	۴۵ دقیقه	استفاده از بودجه خودتوسعه‌ای شرکت بیمه دی. آشنایی با فرهنگ شرکت.
۹	استادیار رشته برنامه‌ریزی درسی	علامه طباطبایی	حضور	۶۰ دقیقه	کار پژوهشی و علاقه پژوهشی در زمینه یادگیری خودراهبر.
۱۰	دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	علامه طباطبایی	حضور	۳۵ دقیقه	کار در زمینه توسعه منابع انسانی و آموزش و یادگیری.
۱۱	استادیار گروه مدیریت دولتی (گرایش رفتار)	پیام نور شهریار	تلفنی	۲۵ دقیقه	کارهای پژوهشی در زمینه خودتوسعه‌ای منابع انسانی، همچنین رساله دکتری در زمینه خودتوسعه‌ای منابع انسانی.

۱۲	دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	علامه طباطبایی	تلفنی	۳۰ دقیقه	فعالیت پژوهشی در زمینه یادگیری کارکنان سازمان‌ها.
۱۳	استادیار گروه روان‌شناسی تربیتی	خوارزمی	حضور	۵۵ دقیقه	کار پژوهشی در زمینه یادگیری خودراهبر و هیوتاگوژی.
۱۴	دانشیار علوم تربیتی	دانشگاه تهران	حضور	۴۰ دقیقه	زمینه پژوهشی مورد علاقه یادگیری خودراهبر و یادگیری خودتعیین‌کننده است.
۱۵	استاد علوم تربیتی	دانشگاه شهید بهشتی	حضور	۵۵ دقیقه	مشاور پایان‌نامه در زمینه یادگیری خودراهبر کارکنان، زمینه مورد علاقه.

به منظور بررسی صحت و تأیید شاخص استحکام داده‌ها در پژوهش‌های کیفی از معیارهای Guba and Lincoln(1994) شامل چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد، درصد توافق درون‌موضوعی یا توافق بین دو کدگذار ۸۴٪ به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیش از ۶۰٪ است، بنابراین می‌توان گفت که درصد توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار در این پژوهش مورد تأیید است. همچنین، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش مصاحبه از رویکرد تحلیل مضمون یا تحلیل تماتیک استفاده شده است.

### نتایج و بحث

همانطور که اشاره شد به منظور پاسخگویی به سوالات پژوهش از روش‌های فراترکیب و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که یافته‌های مربوط به هر سوال در ادامه گزارش شده است.

#### یافته‌های مربوط به سوال اول پژوهش: مؤلفه‌های یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در شرکت بیمه دی کدامند؟

به منظور شناسایی مؤلفه‌های یادگیری کارکنان در شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی از دو روش فراترکیب و مصاحبه استفاده شد که یافته‌های حاصل از فراترکیب در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج مربوط به فراترکیب اسناد در خصوص مؤلفه‌های هیوتاگوژی در بیمه دی

پژوهشگر	گزاره	مفهوم
McKenney and Reeves(2018);de Beer et al(2023);Billett(1998);Moussa(2014);Clain(2016);Blaschke(2016); Blaschke and Hase(2016);Hase(2011);Blaschke(2018); Ceylan(2020).	"نتایج حاصل از به کارگیری استراتژی‌های برنامه درسی محیط کار توسط منتور شامل: کمک به کارکنان محل کار، تسریع آگاهانه تأمل بر سر مسائل و ساختاری دهی آن‌ها، تدارک گسترده‌ی بیشتری از استراتژی‌ها، تسریع تجارب یادگیری منتور و منتی، فراهم آمدن فرصت‌هایی برای ساختاردهی یادگیری منتی، ایجاد انگیزه برای منتی، مجبور ساختن منتی‌ها به تفکر در مرد خود و عملکردشان، کمک به حرفه‌ای‌تر شدن منتی‌ها."	مفهوم یادگیرنده مجوری
McKenney and Reeves(2018); Blaschke and Hase(2016); Hase(2014); Stoten(2020); Koschmeder(2019).	"یادگیرنده می بایست در تمام مراحل برنامه ریزی درسی نقشی فعال و تعیین کننده داشته باشد."	یادگیری فعال

توسعه قابلیت	"طبق نظر پژوهشگران هیوتاگوژی، توسعه قابلیت یکی از اصول اساسی هیوتاگوژی است."	Agonács and Matos(2019); Hase(2009); Blaschke(2012); Blaschke and Hase(2016); Hase(2014); Handayani et al(2021).
خودتاملی	"خودتاملی در طول فرایند یادگیری خودتعیین گر نیاز اساسی فراگیران است و کیفیت یادگیری‌های خودتعیین گر را بهبود می‌بخشد."	Colleen Maykut and Carol Wild(2019); Agonács and Matos(2017); Blaschke(2018); Jaakkola(2015); Kavashev(2024);
فراشناخت	"فراشناخت همان‌گونه که از نیازمند مهارت‌های فراشناختی بالاست در بهبود مهارت‌های فراشناختی هم موثر است."	Stansfield(1996); Stoten(2021); Blaschke(2018); Gillaspay and Vasilica(2021); Gupta and Gupta(2022); Blaschke(2019); Blaschke and Hase(2016).
یادگیری دوحلقه‌ای	"یادگیری دو حلقه‌ای اساس و پایه یادگیری‌های خودتعیین گر در محیط کار است."	Hagiwara et al(2020); de Beer et al(2023); Blaschke(2019); Blaschke and Hase(2016); Gillaspay and Vasilica(2021); Blaschke(2012); Moore(2020); Gregory et al(2018).
یادگیری غیرخطی	در هیوتاگوژی زمان انجام تکالیف و مسئولیت‌ها توسط خود یادگیرنده تعیین می‌شود.	Hase et al(2006); Hase and Blaschke (2021); Blaschke(2019); Blaschke and Hase(2016); Agonács and Matos(2017); Hase(2014).

طبق نتایج به دست آمده در فراترکیب پژوهش‌های بررسی شده، مولفه‌های هیوتاگوژی که در اسناد مختلف به آن‌ها اشاره شده است شامل ۷ مولفه یادگیرنده محوری، یادگیری فعال، توسعه قابلیت، خودتاملی، فراشناخت، یادگیری دوحلقه‌ای و یادگیری غیرخطی هستند. همچنین جدول ۴ یافته‌های مربوط به تحلیل مضمون مصاحبه‌ها به منظور شناسایی مولفه‌های یادگیری کارکنان مبتنی بر هیوتاگوژی را نشان می‌دهد.

**جدول ۴.** مولفه‌های هیوتاگوژی حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه(نمونه)	کدهای مصاحبه
مضمون فراگیر	اولین اصل در یادگیری هیوتاگوژیک این است که محور اساسی تمام فعالیت‌های یادگیری بر عهده فرد است.	M1C11; M2C14; M6C11; M10C8; M12C9; M13C9; M15C10.
مجموعی یادگیرنده	طراحی هیوتاگوژی به صورتی است که در آن فرد فرصت فکر کردن روی موضوعات را دارد.	M1C12; M10C10; M12C11.
خودتاملی	یادگیری مبتنی بر هیوتاگوژی و یادگیری خودراهبر باید به گونه‌ای باشد که شایستگی فرد را در شرایط گوناگون بهبود بخشد.	M2C15; M10C9; M12C10; M5C12; M7C10; M8C11.
توسعه قابلیت	زمانی که صحبت از خودتعیین‌گری و خودتوسعه‌ای می‌شود این مسئله به وجود می‌آید که فرد چطور تشخیص می‌دهد که چه چیزی را باید چطور یاد بگیرد که اصولاً به عهده فرد است یا با مشاورت دیگران و اختیار فرد.	M1C13; M2C17; M4C14; M9C13; M13C10.
فراشناخت	در فرآیند یادگیری خودتعیین گر باید فضای یادگیری به گونه ای تنظیم شود که خود یادگیری منجر به این قضیه بشود که خطاهای یادگیری شناسایی بشود، نقاط قوت تعیین شود و در نهایت منجر به اصلاح یادگیری برای تقویت یادگیری بشود.	M2C18; M3C14; M6C13; M10C11.
یادگیری دوحلقه‌ای		

مولفه‌های هیوتاگوژی

یادگیری خطی	هیوتاکوژی نوعی از یادگیری است که بسیار منعطف است و تغییراتش در دست فرد است.	M1C14; M2C19; M4C15; M5C13; M8C14; M9C14; M12C13.
----------------	---	--

طبق یافته‌های بدست آمده در جدول ۴، از نظر مشارکت کنندگان در مصاحبه مولفه‌های هیوتاکوژی در بیمه دی شامل ۱. یادگیرنده محوری ۲. توسعه قابلیت خودتاملی ۴. فراشناخت ۵. یادگیری دوحلقه‌ای و ۶. یادگیری غیرخطی هستند.

جدول ۵ مقایسه میان مولفه‌های هیوتاکوژی از منظر اسناد بررسی شده و مصاحبه شونده‌گان را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقایسه مولفه‌های هیوتاکوژی در تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها

ردیف	مولفه‌های شناسایی شده	مصاحبه	اسناد
۱	یادگیرنده محوری	✓	✓
۲	خودتاملی	✓	✓
۳	توسعه قابلیت	✓	✓
۴	فراشناخت	✓	✓
۵	یادگیری دوحلقه‌ای	✓	✓
۶	یادگیری غیرخطی	✓	✓
۷	یادگیرنده فعال	×	✓

طبق یافته‌های مقایسه میان مولفه‌های هیوتاکوژی حاصل از بررسی اسناد و مصاحبه‌ها، مولفه‌های شناسایی شده نهایی هیوتاکوژی برای این پژوهش شامل ۱. یادگیرنده محوری ۲. خودتاملی ۳. توسعه قابلیت ۴. فراشناخت ۵. یادگیری دوحلقه‌ای ۶. یادگیری غیرخطی و ۷. یادگیرنده فعال هستند.

### سوال دوم پژوهش: عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاکوژی در بیمه دی کدامند؟

به منظور شناسایی عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاکوژی از فراترکیب و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید که یافته‌های حاصل از فراترکیب اسناد در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. عوامل موثر بر هیوتاکوژی حاصل از فراترکیب

پژوهشگر	نمونه گزاره	مفهوم	مقوله
Setyawati et al(2022); Foroutani et al(2013); Ren and Zhu(2017); Reichard and Johnson(2011); Alzaabi(2017); Anders(2019); Hang'andu(2016); Müller et al(2006).	افرادی که دنبال بهبود شایستگی‌ها برای توسعه بیشتر هستند که درواقع انگیزه بالایی برای توسعه دارند.	انگیزه/تمایل به یادگیری	عوامل فردی موثر بر هیوتاکوژی
Boyce et al(2010); Reichard and Johnson(2011); Cortina et al(2004); Tao et al(2018).	درگیری شغلی باعث انگیزه بیشتر برای شرکت در فعالیت‌های یادگیری خودراهبر می‌شود.	درگیری شغلی	
Hase and Kenyon(2003); Müller et al(2006); Rowden(2002); Rowden and ahmad(2000); Choi and Hyun(2020); Jang et al(2018).	رضایت از موقعیتی که فرد در آن قرار دارد انگیزه او را برای عمل در کانال هیوتاکوژی بیشتر می‌کند.	رضایت از کار	
Littlejohn et al(2023); Doghonadze(2016); Tynjälä(2008); Spinks and Moore(2008); Fuller et al(2005).	فرآیندهای کاری و کاری که فرد انجام می‌دهد در این که فرد به سمت فعالیت‌های یادگیری خودتعیین گر سوق پیدا کند بسیار حائز اهمیت است.	ماهیت شغل	عوامل سازمانی

حمایت سازمان/مدیر	حمایت سازمانی باعث انگیزه بیشتر افراد برای یادگیری در محیط کار می شود.	Lee et al(2022); Gallucci et al(2010); Jin and McDonald(2017); Boyer et al(2014); Stansfield(1996); Cortina et al(2004).
انتظارات نقش	انتظاراتی که شغل ایجاد می کند باعث می شود که افراد به دنبال توسعه شخصی و شغلی خود بروند.	Littlejohn et al(2023); Ren et al(2014); Cortina et al(2004).
فرهنگ سازمانی	سازمانی که یادگیری و آموزش در فرهنگ آن رسوخ کرده است، افرادی بیشتر به دنبال یادگیری است.	Littlejohn et al(2023); Thompson(2013); Caruso(2017).
بازخورد سازمان/مدیر	بازخورد مدیران از عملکرد کارکنان تحت سرپرستی عامل انگیزشی مهمی در میل کارکنان به یادگیری های خودتعیین گر است.	Kittel et al(2021); Hunt and Ivergard(2010); Moon and Na(2009); Holt(1995); Sedikides and Hepper(2009).
زیرساخت فناوری	وجود زیرساخت های فناوری تسهیل گر دسترسی افراد به منابع اطلاعاتی و یادگیری محیط کار است.	Veng Seng et al(2002); Bassi et al(1998); Blaschke(2021); Cochrane et al(2012).
عوامل محیطی	فرهنگی - اجتماعی ویژگی های فرهنگی باعث می شود که تمایل به یادگیری خودتعیین گر در فرهنگ های مختلف تفاوت داشته باشد.	Spencer(2007); Ren et al(2014); Côté(2009); Tomassini and Zanazzi(2014); Sincar et al(2020); Billett(1998); Høyrup(2010); Billett(1996).

طبق یافته های بدست آمده از بررسی اسناد به منظور شناسایی عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی ۳ عامل کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند که هر کدام از عواملی بدین شرح تشکیل شده است: ۱. عوامل فردی (انگیزه/تمایل به یادگیری، درگیری شغلی و رضایت از کار) ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمان/مدیر، انتظارات شغلی، فرهنگ سازمانی، بازخورد سازمان/مدیر و زیرساخت فناوری) ۳. عوامل محیطی (فرهنگی - اجتماعی).

پس از انجام فراترکیب مطالعات گذشته، به تحلیل مصاحبه های انجام شده با مشارکت کنندگان پژوهش جهت شناسایی عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی پرداخته شد که در ادامه نتایج آن در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷. عوامل موثر بر هیوتاگوژی حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه ها

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مصاحبه
مضمون فراگیر	مضمون پایه	کدهای مصاحبه
انگیزه/تمایل به یادگیری	همچنین کسانی که موفقیت خود را در گرو یادگیری بیشتر و بیشتر می دانند و بر اهمیت یادگیری و مطالعه بر دنیای کسب و کار امروزی پی برده اند افرادی هستند که بیشتر ممکن است به توسعه خود بپردازند.	M1C15;M3C15; M5C15;M7C13; M9C15;M11C7; M12C14;M15C13.
درگیری شغلی	اگر شغل فرد بخش جدایی ناپذیری از وجود او باشد، بیشتر برای آن تلاش می کند.	M1C16;M4C16; M6C14;M10C12; M13C11.
تعهد فرد به سازمان	مدیران شرکت ها و سازمان ها اگر کارشان را دوست داشته باشند و به آن متعهد باشند و همچنین به قدرت یادگیری و آموزش ایمان داشته باشند شک نکنید که موفقیت های چشم گیری به دست می آورند.	M3C16;M5C16; M8C15;M9C16; M12C15.
رضایت از کار	مطالعات نشان داده کسانی که رضایت بیشتری از کارشان دارند سعی و تلاش بیشتری می کنند که خودشان رو توی اون کار با مهارت تر کنند و دانش بیشتری کسب کنند.	M1C17 M3C17; M7C15; M8C16; M11C8.

ماهیت شغل	خود شغل و ماهیت آن عاملی اثرگذار بر میزان مشارکت فرد در یادگیری است.	M1C18;M2C22; M6C15;M4C17; M9C17;M12C16; M14C14.
سازمان/مدیر حمایت	سازمان هایی که جو و فرهنگ آن ها به گونه ای است که تشویق می کنند و پشتیبانی می کنند از یادگیری افراد بیشتر احتمال دارد که به دنبال توسعه خود بروند .	M1C19;M3C18; M6C16;M10C14;M11C9;M15C14.
عوامل سازمانی	سازمانی فرهنگ	M1C20;M2C23; M8C17;M4C18; M9C18;M12C17; M13C12.
سازمان/مدیر بازخورد	نمونه مضمون پایه مدیرانی که عملکرد کارکنانشان را به آن ها منعکس می کنند و نقاط ضعف و قوت آن ها را می گویند به نوعی در کارکنان ترغیب ایجاد می کنند که به طرف یادگیری بروند.	M1C21;M3C19; M5C18;M7C17; M10C15;M11C10; M15C15.
زیرساخت فناوری	هر چه سازمان از لحاظ فناوری آماده تر باشد، یادگیری خودراهمر بهتر اتفاق می افتد.	M1C22;M6C17; M7C13.
عوامل محیطی	فرهنگی- اجتماعی	M1C23;M2C24; M5C19;M6C18; M7C19;M9C20; M12C18.

طبق یافته های بدست آمده از تحلیل مضمون مصاحبه ها به منظور شناسایی عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی ۳ عامل کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند که هر کدام از عواملی بدین شرح تشکیل شده است: ۱. عوامل فردی (انگیزه/تمایل به یادگیری، درگیری شغلی، تعهد فرد به سازمان و رضایت از کار) ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمان/مدیر، فرهنگ سازمانی، بازخورد سازمان/مدیر و زیرساخت فناوری) ۳. عوامل محیطی (فرهنگی-اجتماعی).

جدول شماره ۸ مقایسه عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی از منظر فراترکیب اسناد و تحلیل مضمون مصاحبه ها را نشان می دهد.

جدول ۸. مقایسه عوامل موثر بر هیوتاگوژی در بررسی اسناد و کدگذاری مصاحبه ها

ردیف	گام اجرا	مولفه های هر گام	مصاحبه	اسناد
۱	عوامل فردی	انگیزه/تمایل به یادگیری	✓	✓
		درگیری شغلی	✓	✓
		تعهد فرد به سازمان	✓	×
		رضایت از کار	✓	✓
		ماهیت شغل	✓	✓
۲	عوامل سازمانی	حمایت سازمان/مدیر	✓	✓
		انتظارات شغلی	×	✓
		فرهنگ سازمانی	✓	✓
		بازخورد سازمان/مدیر	✓	✓
۳	محیطی- اجتماعی	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	✓	✓
		فرهنگی- اجتماعی	✓	✓

طبق یافته های بدست آمده در جدول ۸ عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در ۳ عامل کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند که هر کدام از عواملی بدین شرح تشکیل شده است: ۱. عوامل فردی (انگیزه/تمایل به یادگیری، درگیری شغلی، تعهد فرد به سازمان و رضایت

از کار) ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمان/مدیر، فرهنگ سازمانی، انتظارات شغلی، بازخورد سازمان/مدیر و زیرساخت فناوری) ۳. عوامل محیطی (فرهنگی-اجتماعی).

### نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش با هدف شناسایی مولفه ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی انجام شده است. برای دستیابی به هدف پژوهش از رویکرد کیفی و از روش های فراترکیب و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که یافته های حاصل از فراترکیب با استفاده از کدگذاری ۳ مرحله ای باز، محوری و انتخابی و یافته های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. فرآیند آموزشی رسمی به دلیل هزینه و زمان بر بودن در سازمان های کنونی که با تغییرات سریع و گسترده رو به رو هستند، جوابگوی نیازهای آموزشی و پر کردن شکاف شایستگی های کارکنان نیستند. استفاده از رویکرد هیوتاگوژی (یادگیری خودتعیین گر) و این که افراد بتوانند مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند، بعنوان رویکردی جایگزین برای آموزش های کلاسیک پیشنهاد شده است که به صورت روز افزون در سازمان های پیش رو در حال گسترش است. جمع بندی یافته های حاصل از فراترکیب و تحلیل مضمون مصاحبه ها به منظور پاسخ گویی به سوال اول پژوهش "مؤلفه های یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در شرکت بیمه دی کدامند؟" نشان داد که مولفه های شناسایی شده هیوتاگوژی برای این پژوهش شامل ۱. یادگیرنده محوری ۲. خودتاملی ۳. توسعه قابلیت ۴. فراشناخت ۵. یادگیری دوحلقه ای ۶. یادگیری غیرخطی و ۷. یادگیرنده فعال هستند که نتایج آن در جدول شماره ۷ گزارش شده است. یادگیرنده محوری به این موضوع اشاره دارد که یادگیرنده در مرکز است، و به طور کامل درگیر یادگیری خود، با اراده و قدرت عمل است (Gao, 2010). همان طور که از معنای هیوتاگوژی پیداست، خودتعیین کنندگی در یادگیری هسته اصلی این رویکرد را تشکیل می دهد و تفاوت اصلی این نوع از یادگیری با دیگر رویکردهای خودراهبر در این موضوع است که مسئولیت اصلی صفر تا صد آموزش بر عهده خود فرد است. بنابراین اگر درصدد کمک و حمایت از پیاده سازی هیوتاگوژی در شرکت های بیمه ای باشیم باید تمام فعالیت هایی که انجام می شود در راستای یادگیرنده محوری باشد و اختیار و عاملیت فراگیر در نظر گرفته شود. این یافته با یافته های پژوهش های (Hase, 2011), (Ceylan, 2020), (McKenney and Reeves, 2018), (Billett, 1998), (Blaschke and Hase, 2016) و (Blaschke, 2018) در یک راستا است، یعنی در پژوهش های این افراد هم به یادگیرنده محوری بعنوان یکی از مولفه های هیوتاگوژی اشاره شده است.

مولفه دیگری که در این پژوهش بعنوان یکی از مولفه های هیوتاگوژی شناسایی شده است خودتاملی است. این یافته با یافته پژوهش های (Colleen Maykut, 2019), (and Carol Wild, 2019), (Agonács and Matos, 2017), (Blaschke, 2018) و (Jaakkola, 2015) هم راستا است. خودتاملی بررسی و ارزیابی افکار، احساسات و رفتار خود است (Grant et al., 2002). این مولفه نشان می دهد که کارکنانی که یادگیری شان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی است در آموخته های خود تامل می کنند و آن ها را به اصطلاح در ذهن خود چکش کاری می کنند و بدین گونه یادگیری عمیق تری برای افراد اتفاق می افتد. در حقیقت، تأمل در خود گفتگوی سقراطی درونی است که فرد از خود سؤال می کند تا درک عمیق تری از رفتار خود در موقعیت های کاری به دست آورد. توسعه قابلیت به عنوان یکی دیگر از مولفه های هیوتاگوژی در این پژوهش شناسایی شده است. قابلیت، توانایی یادگیرنده برای نگه داشتن و استفاده از دانش و مهارت ها در زمینه ها و موقعیت های گوناگون یادگیری است (Blaschke, 2014). به دست آوردن صلاحیت یادگیری نیست، بلکه توانایی استفاده مؤثر از مهارت ها و دانش آموخته شده در زمینه های مختلف، به منزله یادگیری است. به وسیله ی درگیر کردن یادگیرنده در فرآیندهای شناختی عمیق تر یک یادگیرنده توانا توسعه می یابد. یادگیرندگان با قابلیت (توانا)، افرادی هستند که می دانند چگونه یاد بگیرند، خلاقند، درجه بالایی از خودکارآمدی دارند، می توانند صلاحیت ها را در موقعیت های مختلف به کارگیرند (Hase, 2014)، و این قلب هیوتاگوژی است.

یکی دیگر از مولفه های هیوتاگوژی که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت، فراشناخت است. این یافته با یافته پژوهش های (Stoten, 2021), (Blaschke, 2018), (Gupta and Gupta, 2022), (Blaschke, 2019) و (Blaschke and Hase, 2016) در یک راستا می باشد. اصطلاح فراشناخت به دانش ما درباره ی فرآیندهای شناختی خودمان و چگونگی استفاده بهینه از آن ها برای رسیدن به اهداف یادگیری اطلاق می شود (Snowman et al., 2000). همان طور که می دانیم فراشناخت به معنای یادگیری چگونه یاد گرفتن می باشد و در واقع تأملی که انسان بر روی فرآیندهای ذهنی خود می کند، و اندیشیدن درباره تفکر را فراشناخت می نامند. این یک مولفه اساسی و مهم برای یادگیری خودتعیین گر یا هیوتاگوژی در نظر گرفته می شود. کارکنانی که قصد دارند به یادگیری خودتعیین گر بپردازد باید بدانند که چگونه یاد بگیرند، بدانند از چه طریقی وارد شوند که بیشترین بازدهی یادگیری را داشته باشد. مولفه دیگری که در این پژوهش برای هیوتاگوژی مورد شناسایی قرار گرفت، یادگیری دوحلقه ای است. این یافته با یافته پژوهش های (Hagiwara et al, 2020), (Beer et al, 2023), (Blaschke, 2019), (Blaschke and Hase, 2016), (Moore, 2020) و (Blaschke, 2012) همخوانی دارد. یادگیری دوحلقه ای یک نوع از یادگیری است که یادگیرنده را درگیر می کند تا عمیق تر در مورد فرآیند حل مساله و تأثیر آن بر باورها و مفروضات شخصی فکر کند (Blaschke, 2012). یادگیری دوحلقه ای زمانی اتفاق می افتد که یادگیرنده با یک مشکل روبه رو است، راه حل احتمالی را در نظر می گیرد و بر اساس آن عمل می کند. در هیوتاگوژی بدلیل درون اندیشی و خوداندیشی که همراه خود دارد یادگیری دوحلقه ای را جایگزین یادگیری تک حلقه ای نمی نماید. در یادگیری دوحلقه ای کارکنان به صورت دقیق و نقادانه، ارزش های کلیدی حاکم بر مسئله یادگیری را بررسی می کنند، بنابراین یادگیری عمیق تری اتفاق می افتد.

یادگیری غیرخطی، بعنوان یکی دیگر از مولفه های هیوتاگوژی در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت. این یافته هماهنگ با پژوهش های (Hase et al, 2006), (Hase and Blaschke, 2021), (Blaschke, 2019) و (Agonács and Matos, 2017) است. یادگیری غیرخطی فرآیندی را

توصیف می‌کند که یادگیرندگان به طور مستقل مسیر یادگیری خود را به جای مسیری که معلم مشخص می‌نماید، انتخاب می‌کنند و یادگیری خود را تنظیم می‌کنند (Peters, 2002). کارکنانی که از رویکرد هیوتاگوژی استفاده می‌کنند می‌توانند بر اساس مولفه یادگیری یروخطی مسیر یادگیری رو ترسیم کنند و از هر نقطه‌ای از فرایند یادگیری مسیر خود را متوقف، جایگزین یا تغییر دهند. این ویژگی از هیوتاگوژی خاصیتی منعطف به آن می‌دهد که نیاز ضروری از انواع یادگیری در دنیای کنونی است و در صنعتی مانند صنعت بیمه که رقابت و تغییرات بسیار زیاد است، این ویژگی می‌تواند بسیار مفید واقع شود. آخرین مولفه شناسایی شده در این پژوهش برای هیوتاگوژی شناسایی شد فعال بودن یادگیرنده یا یادگیرنده فعال است. این یافته با یافته پژوهش‌های McKenney and Reeves (2018)، Blaschke and Hase (2016)، Hase (2014) و Koschmeder (2019) همسو در یک راستا است. کارکنانی که از این رویکرد برای یادگیری خود استفاده می‌کنند، در فرآیند یادگیری خود فعال هستند و نقش موثر و تعیین کننده‌ای از ابتدا تا انتهای فرآیند یادگیری بر عهده دارند. این فراگیران خودشان اهداف و نیازهای یادگیری را تشخیص می‌دهند و نقشه یادگیری خود را ترسیم می‌کنند، نکته‌ای که باید در این جا توجه نمود این است که ممکن است فراگیرانی که از رویکرد هیوتاگوژی استفاده می‌کنند از دیگران در مسیر یادگیری کمک بخواهند اما درخواست کمک از دیگران نیز بر اساس میل و اراده شخص و در جهت برطرف کردن نیازهای یادگیری وی می‌باشد.

سوال دیگری که در این پژوهش پاسخ داده شد این بود که عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در بیمه دی کدامند؟ جهت پاسخ گویی به این سوال نیز از فراترکیب و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. یافته‌های بدست آمده نشان دادند که عوامل موثر بر یادگیری کارکنان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی در ۳ عامل کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی می‌شوند که هر کدام از عوامل از مولفه‌هایی بدین شرح تشکیل شده‌اند: ۱. عوامل فردی (انگیزه/تمایل به یادگیری، درگیری شغلی، تعهد فرد به سازمان و رضایت از کار) ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمان/مدیر، فرهنگ سازمانی، انتظارات شغلی، بازخورد سازمان/مدیر و زیرساخت فناوری) ۳. عوامل محیطی (فرهنگی-اجتماعی).

به نظر عوامل فردی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری کارکنان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی است. رویکرد هیوتاگوژی به دلیل ویژگی‌هایی مانند فعال بودن یادگیرنده، یادگیرنده محور بودن و... رویکردی فردی است که عاملیت انسان در آن بسیار بالاست، از این جهت می‌توان عوامل فردی مهم‌ترین عامل موثر بر یادگیری کارکنان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی دانست. یکی از عوامل فردی تأثیرگذار بر استفاده از رویکرد هیوتاگوژی در بین کارکنان شرکت بیمه دی انگیزه و تمایل به یادگیری است. این یافته در راستای پژوهش‌های (Ren and Foroutani et al (2013), Setyawati et al (2022), Alzaabi (2017) و Reichard and Johnson (2011), Zhu (2017) یادگیری خودراهبر یا هیوتاگوژی شرکت خواهند نمود. انگیزه به‌عنوان موتور محرک افراد شناخته می‌شوند و نیرویی که باعث می‌شود فرد به سوی اهداف خود قدم بردارد انگیزه می‌باشد.

درگیری شغلی عامل فردی دیگری است که بر یادگیری کارکنان مبنی بر هیوتاگوژی موثر است. این یافته با پژوهش‌های (Boyce et al (2010), Reichard and Johnson (2011), Cortina et al (2004) و Tao et al (2018) همخوانی دارد. درگیری شغلی گسترده‌ای را توصیف می‌کند که یک فرد به‌صورت روان‌شناختی با کارش شناخته می‌شود و اهمیتی که کارش در تصویر از خود او دارد را نشان می‌دهد (Brown, 1996). مطالعات نشان داده است که میان درگیری شغلی و انگیزه برای یادگیری در حین کار رابطه وجود دارد. درگیری شغلی صفتی از کارکنان است. سازمان‌ها بنا به اصول و مأموریت‌های خویش افرادی را برای تحقق اهداف خود برمی‌گزینند. سرعت و دقت در دستیابی به اهداف و کارکرد و بهره‌وری هر سازمانی، بستگی زیادی به کارکنان وفادار و متعهدی دارد که بین اهداف سازمان و اهداف فردی خویش ارتباط نزدیکی احساس نمایند و به شغل خود نیز درگیری داشته باشند. از دیدگاه فردی، درگیری شغلی به شکل مهمی با درگیر کردن عمیق کارکنان در کارشان و ایجاد تجربه با معنا بودن و کامروایی، به اثربخشی سازمان، بهره‌وری و روحیه آنان کمک می‌کند. مفهوم درگیری شغلی به میزان اهمیتی که نقش و شغل فرد برای او دارد و از آن برای تعریف و ارزشیابی خود استفاده می‌کند، تعریف شده است و درواقع کارکنان دلبسته به شغل، به‌عنوان کسی که شغلش بخش جدایی‌ناپذیر از تعریف خودش است، توصیف می‌شود. بنابراین کارکنانی که درگیری شغلی بیشتری دارند به تاحتمال بیشتری در فعالیت‌های یادگیری خودتعیین کننده مشارکت می‌کنند.

عامل فردی دیگری که به‌عنوان یکی از عوامل فردی موثر بر هیوتاگوژی شناخته شد، تعهد فرد به سازمان است. چند مطالعه ارتباط میان تعهدسازمانی و مشارکت افراد در یادگیری‌های خودتعیین کننده را نشان داده‌اند (Reichard and Johnson, 2011; Boyce et al., 2010). تعهد سازمانی، به زبان ساده تعلق خاطر است که هر یک از کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس می‌کنند. زمانی که کارکنان شرکت‌های بیمه به سازمان خود تعلق خاطر دارند و آن را دوست دارند سعی می‌کنند که بهترین عملکرد ممکن خود را برای سازمانشان داشته باشند، به همین منظور چنین کارکنانی بیشتر سعی می‌کنند که به فعالیت‌های یادگیری و توسعه‌ای بپردازند و احتمال بیشتری دارد که در فعالیت‌های یادگیری خودتعیین کننده درگیر شوند. رضایت از کار عامل فردی دیگر موثر در هیوتاگوژی است. چندین مطالعه ارتباط میان رضایت از کار و شرکت در فعالیت‌های یادگیری خودتعیین کننده را نشان داده‌اند (Hase and Kenyon, 2003; Müller et al., 2006; Rowden, 2002; Choi and Hyun, 2020).

دسته دوم عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی، عوامل سازمانی هستند. سازمان‌ها به منظور تسهیل فرآیند یادگیری خودتعیین کننده می‌توانند نقش حمایتی و تسهیل‌کنندگی داشته باشند و با حمایت و ترویج یادگیری در سازمان، کارکنان بیشتری را درگیر فرآیند یادگیری کنند. ماهیت شغل به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی موثر بر هیوتاگوژی در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت. این یافته با یافته پژوهش‌های (Jang et al (2018), Littlejohn et al (2023) و Doghonadze (2016) و Fuller et al (2005) همخوانی دارد. به طور کلی می‌توان گفت بعضی

مشاغل ذاتاً نیازمند یادگیری مستمر از سوی کارکنان هستند و همین مساله باعث می شود که این کارکنان بیشتر به یادگیری خودتعیین کننده روی بیاورند. حمایت سازمان یا مدیر عامل سازمانی دیگری است که بر هیوتاگوژی در سازمان موثر است. چندین مطالعه نقش حمایت سازمان و مدیر را در یادگیری خودتعیین کننده نشان داده اند (Cortina et al., 2004; Gallucci et al., 2010; Boyer et al., 2014). سازمان‌ها می توانند با تدوین آیین نامه ها، فرصت های مطالعاتی، استفاده از طرح های تشویقی و... کارکنان را به یادگیری بیشتر مهارت های کاری سوق دهند و آن‌ها را درگیر فعالیت های یادگیری خودتعیین گر نمایند. یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر بر هیوتاگوژی که در این پژوهش شناسایی شده، فرهنگ سازمانی است. مطالعات گوناگونی نقش فرهنگ سازمانی در مشارکت کارکنان در فرآیند یادگیری را تایید کرده اند (Littlejohn et al., 2023; Thompson., 2013; Caruso., 2017). سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری بر آن‌ها حاکم است و یادگیری در ارزش‌های سازمانی آن‌ها متبلور است و به عنوان یک ارزش تلقی می‌شود، به احتمال بیشتری کارکنانشان درگیر فرآیند یادگیری خودتعیین گر یا هیوتاگوژی می‌شوند.

انتظارات شغلی عامل مهم سازمانی دیگری است که بر یادگیری خودتعیین در سازمان موثر است. طبق یافته‌های چند پژوهش انتظارات شغلی باعث می‌شود که افراد بیشتر در فعالیتهای یادگیری مشارکت نمایند (Littlejohn et al., 2023; Ren et al., 2014; Cortina et al., 2004). مشاغل که انتظارات شغلی بالایی از شاغلین دارند خود به خود باعث می‌شوند که افراد سعی کنند آموخته های خود را برای تطبیق با انتظارات بیشتر نمایند، به همین دلیل مشاغل با انتظارات بالا به احتمال زیاد کارکنان را بیشتر درگیر هیوتاگوژی می نمایند. بازخورد سازمان یا مدیر عامل سازمانی مهم دیگری است که افراد را تشویق می کند بیشتر در فعالیتهای هیوتاگوژی شرکت کنند. این یافته با یافته چند پژوهش همخوانی دارد (Kittel et al., 2021; Hunt and Ivergard., 2010; Moon and Na., 2009). واضح است که هرچقدر سازمان با سازوکارهای گوناگون از فعالیتهای یادگیری و توسعه‌ای کارکنان بیشتر حمایت کند، احتمال بیشتری دارد که کارکنان در فعالیتهای توسعه‌ای و یادگیری شرکت کنند. شرکت‌های بیمه می‌توانند با تدوین شیوه‌نامه‌ها یا تخصیص اعتبارات ویژه برای فعالیتهای توسعه‌ای کارکنان را ترغیب کنند که به دنبال‌های برطرف کردن نیازهای آموزشی خود بروند. یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی، زیرساخت فناوری بود. اهمیت زیرساخت‌های فناوری در مشارکت کارکنان در فعالیتهای یادگیری خودتعیین کننده در چند مطالعه نشان داده شده است (Veng Seng et al., 2002; Bassi et al., 1998; Blaschke., 2021). زیرساخت های فناوری در دنیای کنونی یکی از تسهیل کننده‌های مهم در دسترسی به منابع آموزشی هستند، همچنین بسیاری از روش های آموزشی نوین مبتنی بر فناوری هستند. به همین دلیل سازمان‌هایی که زیرساخت های فناوری لازم را برای یادگیری کارکنان فراهم نمایند به احتمال بیشتری کارکنانشان در فعالیتهای یادگیری درگیر می‌شوند.

عوامل محیطی شامل عوامل فرهنگی و اجتماعی، دسته سوم عوامل اثرگذار بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی هستند. چندین مطالعه تاثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی بر شرکت افراد در فعالیتهای یادگیری را تایید کرده اند (Spencer., 2007; Ren et al., 2014., Côté., 2009., Tomassini and Zanazzi., 2014). از آنجایی که سازمان‌ها کاملاً از محیط جدا نیستند، قطعاً فرهنگ کلی و ساختار اجتماعی جامعه بر کلیه فرآیندهای آن تاثیرگذار است. عوامل فرهنگی مثل فرهنگ مطالعه در جامعه می توانند عاملی اثرگذار بر میزان مشارکت افراد در فعالیتهای یادگیری خودتعیین گر باشند. جوامع فرهنگی که میانگین مطالعه در آن‌ها بالاست، احتمالاً کارکنان آن‌ها هم به صورت مستمر در فعالیتهای یادگیری مشارکت دارند. به طور کلی این مطالعه با شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر یادگیری کارکنان شرکت بیمه دی مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی سعی نموده است تا گامی موثر در غنا بخشی به مطالعات یادگیری در محیط کار بردارد. با توجه به این که مولفه‌های شناسایی شده مستخرج از مبانی نظری و تجربی پژوهش و همچنین مصاحبه با متخصصان و نخبگان هستند، می‌تواند بعنوان مرجعی مناسب در دیگر شرکت‌های بیمه برای تعیین وضعیت مشارکت کارکنان در فعالیتهای یادگیری خودتعیین کننده یا هیوتاگوژی مورد استفاده قرار گیرند. همچنین شرکت‌های بیمه می‌توانند با آگاهی از عوامل موثر بر یادگیری کارکنان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی در این پژوهش، آن‌ها را با شرکت‌های خود تطبیق دهند و زمینه لازم برای مشارکت بیشتر کارکنانشان در یادگیری خودتعیین گر را فراهم سازند.

## مشارکت نویسندگان

حسن قلندری در نگارش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، گردآوری داده‌ها و و تبیین یافته‌ها و نگارش مقاله؛ دکتر امیر حسین محمد داوودی به عنوان استاد راهنما در نگارش مقدمه، روش‌شناسی بخش کیفی پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها و محدودیتهای پژوهش؛ و دکتر پروش جعفری به عنوان استاد مشاور در روش‌شناسی بخش کمی، تحلیل یافته‌های کمی و ارائه پیشنهادها مشارکت داشتند.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی اساتیدی که در بخش کیفی به عنوان مشارکت کنندگان در مصاحبه شرکت نمودند و همچنین از مدیران عالی و میانی و کارکنان بیمه دی به دلیل همکاری صمیمانه، تشکر و قدردانی می‌کنند.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافی در خصوص انتشار پژوهش ثبت‌شده وجود ندارد. علاوه‌براین، موارد اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، رفتار نادرست، جعل و/یا جعل داده‌ها، انتشار مضاعف و یا سوء رفتار به‌طور کامل توسط نویسندگان رعایت شده است.

## References

- Abili, K., & Mazari, E. (2021). Providing a heutagogical self-development model in the electronic context (A model for leadership of learning). *Digital Transformation*, 2(1), 1-17. (in Persian)
- Abraham, R. R., & Komattil, R. (2017). Heutagogic approach to developing capable learners. *Medical Teacher*, 39(3), 295-299.
- Agonács, N., & Matos, J. F. (2019). Heutagogy and self-determined learning: a review of the published literature on the application and implementation of the theory. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 34(3), 223-240.
- Alzaabi, S. R., & Al-Dhaafri, H. S. (2017). Leaders Characteristics and Self-Development in the UAE Public Sector. *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.12:67-73
- Anders, B. A. (2018). Exploratory study of the Structured Self Development experience of enlisted soldiers in the Kansas Army National Guard (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- Arifin, M. (2023). DEVELOPMENT OF HEUTAGOGY-BASED INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM (SPMI) IMPLEMENTATION ASSISTANCE MODEL FOR ENHANCEMENT OF QUALITY COMMITMENT OF PTS LEADERS IN NORTH SUMATRA. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 34, 1014-1048.
- Baharman, B., Sastromiharjo, A., & Damaianti, V. S. (2022). Heutagogy in Speaking: Exploration and Mapping of Self-Learning in Social Organizations Community. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(4), pp-984.
- Bailey, R., Bergamin, P. B., Bosch, C., de Beer, J., du Toit, A., Goede, R., ... & van Zyl, S. (2019). Self-Directed Learning for the 21st Century: Implications for Higher Education (p. 470). AOSIS.
- Bărbuceanu, C. D. (2024). Exploring Heutagogy-The Digital Twist in Self-determined Learning and Education. *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques*• No, 81, 62-69.
- Bassi, L., Cheney, S., Lewis, E., de Souza, H. C. C., McDonald, I., Pickett, L., & Elliott, P. (1998). Trends in workplace learning: Supply and demand in interesting times. *Training & Development*, 52(11), 51-53.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 2010, 47.4: 487-499
- Bhojrub, J., Hurley, J., Neilson, G. R., Ramsey, M., & Smith, M. (2010). Heutagogy: An alternative practice-based learning approach. *Nurse Education in Practice*, 10(6), 322-326.
- Billett, S. (1996). Towards a model of workplace learning: The learning curriculum. *Studies in continuing education*, 18(1), 43-58.
- Billett, S. (1998). Understanding workplace learning: Cognitive and sociocultural perspectives. *Current issues and new agendas in workplace learning*, 43-59.
- Blaschke, L. M. (2012). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(1), 56-71.
- Blaschke, L. M. (2013). E-learning and self-determined learning skills. In S. Hase & C. Kenyon (Eds.), *Self-determined learning: Heutagogy in action* (pp. 55-66). London: Bloomsbury Academic.
- Blaschke, L. M. (2014). Using social media to engage and develop the online learner in self-determined learning. *Research in Learning Technology*, 22(2014).
- Blaschke, L. M. (2019). The pedagogy–andragogy–heutagogy continuum and technology-supported personal learning environments. In I. Jung (Ed.), *Open and distance education theory revisited: Implications for the digital era* (pp. 75–84). Springer.
- Blaschke, L. M. (2021). The dynamic mix of heutagogy and technology: Preparing learners for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1629-1645.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159–178. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.012
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-256.
- Bykasova, L., Kamenskaya, E., Krevsoun, M., & Podbereznyj, V. (2021). Heutagogy as a concept of online Education in Higher School. In *E3S web of Conferences* (Vol. 258, p. 07073). EDP Sciences.
- Candy, P. C. (2009). *Linking thinking: Self-directed learning in the digital age*. Canberra, Australia: Department of Education, Science and Training.

- Canning, N. (2012). Playing with heutagogy: Exploring strategies to empower mature learners in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 34(1), 59-71.
- Canning, N., & Callan, S. (2010). Heutagogy: Spirals of reflection to empower learners in higher education. *Reflective Practice*, 11(1), 71-82.
- Caruso, S. J. (2017). A foundation for understanding knowledge sharing: Organizational culture, informal workplace learning, performance support, and knowledge management. *Contemporary Issues in Education Research*, 10(1), 45.
- Cerasoli, C.P., Alliger, G.M., Donsbach, J.S., Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I. and Orvis, K.A. (2018), "Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 33 No. 2, pp. 203-230.
- Ceylan, B. (2020). Ubiquitous Learning and Heutagogy in Teacher Education. In *Managing and Designing Online Courses in Ubiquitous Learning Environments* (pp. 279-295). IGI Global.
- Chan, C. J., Wong, S. E., Lee, S. W., Rickard, J., Toh, P. C. W., & Razali, C. S. M. M. (2022). Short-term Student Exchange using Double Loop Learning Framework of Heutagogy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 2302– 2322.
- Choi, J. H., & Hyun, B. H. (2020). A study on the relationship between workplace learning and service quality of small-enterprise: Mediating effect of job satisfaction. *Journal of Digital Convergence*, 18(4), 23-35.
- Clain, A. (2016). Overcoming barriers in lifelong learning: Moving towards et2020 goals. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 8(1), 51-66.
- Cochrane, T., Antonczak, L., Gordon, A., Sissons, H., & Withell, A. (2012). Heutagogy and mobile social media: Post Web 2.0 pedagogy. In *Ascilite 2012: Future challenges, sustainable futures* (pp. 204-214). ascilite.
- Colleen Maykut, R. N., & Carol Wild, R. N. (2019). Heutagogy: Enacting caring science practices. *International Journal of Caring Sciences*, 12(1), 11-17.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Cortina, J., Zaccaro, S., McFarland, L., Baughman, K., Wood, G., & Odin, E. (2004). Promoting realistic self-assessment as the basis for effective leader self-development. *ARI Research Leader Development Research Unit* (1-69).
- Côté, J. E. (2009). Identity formation and self-development in adolescence. *Handbook of adolescent psychology*, 1, 266-304
- Curado, C., Henriques, P.L. and Ribeiro, S. (2015), "Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training", *International Journal of Training and Development*, Vol. 19 No. 2, pp. 98-109.
- Dachner, A. M. (2013). *Self-guided development: A proactive approach to employee development*. The Ohio State University.
- de Beer, J., Petersen, N., Mentz, E., & Balfour, R. J. (Eds.). (2023). *Self-Directed Learning in the era of the COVID-19 pandemic*. AOSIS.
- Doghonadze, N. (2016). The State of School and University Teacher Self-Development in Georgia. *International Journal of Research in Education and Science*, 2016, 2.1: 104-113.
- Eachempati, P., Kumar, K., Komattil, R., & Ismail, A. R. H. (2017). Heutagogy through Facebook for the millennial learners. *MedEdPublish*, 6(4), 1–12.
- Farrand, P. (2005). Development of a supported self-help book prescription scheme in primary care. *Primary Care Mental Health*, 3(1), 61-66.
- Febry, O., Santi, D. E., & Muhid, A. (2022). Pendekatan pembelajaran Heutagogy untuk meningkatkan kreativitas siswa: Systematic Literature Review. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 206–220. <https://doi.org/10.31849/lectura.v13i2.10532>
- Foroutani Z, Azar A, Ahmadi A, Mobaraki H, Askarinejad M(2013). Assessing the relationship between Individual and Organizational factors with Self – development.9-18:(2)2. (inPersian).
- Gallucci, C., Van Lare, M. D., Yoon, I. H., & Boatright, B. (2010). Instructional coaching: Building theory about the role and organizational support for professional learning. *American educational research journal*, 47(4), 919-963.
- Gao, X.A. (2010). Strategic language learning: The roles of agency and context. *Multilingual Matters*.
- Gillaspy, E. & Vasilica, C. M. (2021). Developing the digital self-determined learners through heutagogical design. *Higher Education Pedagogies*, 6(1), 135-155.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(8), 821-835.

- Gregory, S., Bannister-Tyrrell, M., Charteris, J., & Nye, A. (2018). Heutagogy in postgraduate education: Cognitive advantages for higher degree online students. In *Postgraduate education in higher education*. Springer.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gupta, B. G., & Gupta, B. L. (2022). Atmanirbhar (self-reliant) Bharat-Heutagogy in Higher Education. *Mazedan International Journal of Social Science and Humanities*, 3(4), 16-21.
- Hagiwara, M., Shogren, K. A., Lane, K. L., Raley, S. K., & Smith, S. A. (2020). Development of the self-determined learning model of instruction coaching model. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 55(1), 17-27.
- Hamdani, H., Marzuki, M., & Mawardaniah, M. (2023). Heutagogy Paradigm: Empowering Leadership Through Holistic Participatory Research in An Organization-Body. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 863-877.
- Hamori, M. (2023). Self-directed learning in massive open online courses and its application at the workplace: Does employer support matter? *Journal of Business Research*, 157, 113590.
- Handayani, S. M., Yeigh, T., Jacka, L., & Peddell, L. (2021). Developing a heutagogy approach to promoting teacher competencies in Indonesia. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(3), 939-951.
- Hang'andu, M. (2016). THE PROMOTION OF THE SELF-DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES IN ZAMBIA'S PUBLIC SERVICE: THE CASE OF THE MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE, VOCATIONAL TRAINING AND EARLY EDUCATION. A Dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Public Administration
- Hase, S. (2009). Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and opportunities. *Impact: journal of applied research in workplace e-learning*, 1(1), 43-52.
- Hase, S. (2011). Learner defined curriculum: Heutagogy and action learning in vocational training. *Southern Institute of Technology Journal of Applied Research, Special Edition: Action research and action learning in vocational education and training*. Retrieved from <http://sitjar.sit.ac.nz/SITJAR/Special>
- Hase, S., & Blaschke, L. (2021). So, you want to do heutagogy: Principles and practice. S. Hase, & LM Blaschke, *Unleashing the power of learner agency*, 13-33.
- Hase, S., & Kenyon C. (2007). Heutagogy: A child of complexity theory. *complicity: An International Journal of Complexity and Education*. 4(1): 111-119.
- Holt, K. E. (1995). Understanding managerial feedback and self-development: Does readiness make a difference?. Doctorial Dissertation, University of Minnesota
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S.E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 2005, 15.9: 1277-1288
- Hukkinen, E., Lütz, J. M., & Dowden, T. (2023). Assessing Research Trends in Spiritual Growth: The Case for Self-Determined Learning. *Religions*, 14(6), 809
- Hunt, B., & Ivergard, T. (2007). Organizational climate and workplace efficiency: learning from performance measurement in a public-sector cadre organization. *Public Management Review*, 9(1), 27-47.
- Jaakkola, M. (2015). Teacher heutagogy in the network society: A framework for critical reflection. *Critical learning in digital networks*, 163-178.
- Jang, J. H., Jung, M. S., Ko, G. Y., Soun, E. J., & Choi, Y. S. (2018). The influence of job satisfaction, workplace learning on nursing performance among clinical nurses. *International Journal of Advanced Nursing Education and Research*, 3(1), 13-18.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897.
- Kavashev, Z. (2024). Heutagogical Design Principles for Online Learning: A Scoping Review. *American Journal of Distance Education*, 1-18.
- Khan, T., & Thomas, S. (2022). Promoting positive education through constructivist digital learning heutagogy: an intervention outcome. *Journal of Learning for Development*, 9(2), 305-316.
- Kim, J. (2022). The Interconnectivity of Heutagogy and Education 4.0 in Higher Online Education. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 48(4).
- Kittel, A. F., Kunz, R. A., & Seufert, T. (2021). Self-regulation in informal workplace learning: influence of organizational learning culture and job characteristics. *Frontiers in psychology*, 12, 643748.

- Koschmeder, C. (2019). Heutagogical Professional Learning of Mind, Brain, and Education: A Convergent Parallel Mixed-Methods Research Study of K-12 Teacher Perceptions. American College of Education.
- Lee, A. Y. P., Chang, P. C., & Chang, H. Y. (2022). How workplace fun promotes informal learning among team members: A cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. *Employee Relations: The International Journal*.
- Littlejohn, A., Charitonos, K., Goshtasbpour, F., Dawadi, S., & McMullan, R. (2023). The Workplace Logic Model: A method to address authentic work problems through workplace learning actions. *Journal of Learning Letters*.
- Luckin, R., Clarke, W., Garnett, F., Whitworth, A., Akass, J., Cook, J., . . . Robertson, J. (2011). Learner-generated contexts: A framework to support the effective use of technology to support learning. In M. J. W. Lee & C. McLoughlin (Eds.), *Web 2.0-based e-learning: Applying social informatics for tertiary teaching* (pp. 70- 84). New York: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-294- 7.ch004
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace* (Routledge revivals). Routledge.
- McKenney, S., & Reeves, T. (2018). *Conducting educational design research*. Routledge.
- Momeni A, Kafashpour A, Malikzadeh G, Kharakian A. Designing a Conceptual Framework for Employees' Self-development Behavior; a Case in the Khorasan Razavi, North and South Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2020; 11 (43) :25-54(inPersian).
- Moon, S. Y., & Na, S. I. (2009). Psychological and organizational variables associated with workplace learning in small and medium manufacturing businesses in Korea. *Asia Pacific Education Review*, 10, 327-336.
- Moore, R. L. (2020). Developing lifelong learning with heutagogy: contexts, critiques, and challenges. *Distance Education*, 41(3), 381-401.
- Moussa, N. (2014). The importance of learning styles in education. *Institute for Learning Styles Journal*, 1(2), 19-27.
- Müller, F. H., Palekčić, M., Beck, M., & Wanninger, S. (2006). Personality, motives and learning environment as predictors of self-determined learning motivation. *Review of psychology*, 13(2), 75-86.
- Najafi A, Rahimian H, Abbaspour A, Taheri M. Studying Workplace Learning: Case Study. *JMDP* 2018; 31 (3) :85-110
- Pal, R. K., & Roy, N. R. (2019). Hitting the bull's eye: Designing the process of implementation of heutagogy to empower the adult learners. *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research*, 9(5), 486-495.
- Peters, O. (2002). *Distance education in transition: new trends and challenges*. BIS Verlag.
- Raley, S. K., Shogren, K. A., & McDonald, A. (2018). How to implement the self-determined learning model of instruction in inclusive general education classrooms. *Teaching Exceptional Children*, 51(1), 62-71.
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33-42. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.005
- Ren, S., & Zhu, Y (2017). Context, self-regulation and developmental foci: a mixed-method study analyzing self-development of leadership competencies in China. *Personnel review*, 46.8: 1977-1996
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human resource development quarterly*, 13(4), 407-425.
- Rowden, R. W., & Ahmad, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia. *Human resource development international*, 3(3), 307-322.
- Saeedavi, K., Hosseinpour, M., & barekat, G. (2022). Developing the position of heutagogy in managers, an inevitable approach. *Educational Development of Judishapur*, 13(0), 173-189. (inPersian).
- safaei movahed, S. (2019). Heutagogy- based Workplace Curriculum Development Model (HWCDM). *Journal of Curriculum Studies*, 13(51), 5-26. (inPersian).
- Sahraei beiranvand, M., shams morkani, Gh., khorasani, A., Khayatian yazdi, M (2021). Presentation Leaders' Self-Development Model: A Synthesis of Research. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 28(8), PP 137-167.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Sedikides, C., & Hepper, E. G. (2009). Self-improvement. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 899-917.
- Setyawati, A., Pahala, Y., & Susanto, P. C. (2022). Loading And Unloading Labor Performance As A Mediation Of Variables Of Work Motivation, Work Competence And Work Behavior That Impacts Well-Being Loading And Unloading Labor. *Journal of Economics, Management, Entrepreneur, and Business*, 2(2), 146-161.
- Sincar, M., Önen, Z., & Arar, K. H. (2020). An investigation of Turkish female school administrators' views on the concept of self-development. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 175-198.

- Snowman, J., Biehler, R. F., & McCown, R. (2000). *Psychology applied to teaching* (p. 339). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Sohrabi, B., Azami, A., Yazdani, H. The pathology of Islamic management research with synthesis approach. *The Perspective of Public Administration*, 2011, Volume 2, Number 6, pp. 24-9 (in Persian).
- Spencer, M. B. (2007). Phenomenology and ecological systems theory: Development of diverse groups. *Handbook of child psychology*, 1.
- Spinks, N., & Moore, C. (2007). The changing workforce, workplace and nature of work: implications for health human resource management. *Nursing leadership*, 20(3), 26-41.
- Stansfield, L. M. (1996). Is self-development the key to the future? Participant views of self-directed and experiential learning methods. *Management Learning*, 27(4), 429-445.
- Stoten, D. W. (2020). Practical heutagogy: Promoting personalized learning in management education. *Adult Learning*, 31(4), 161-174.
- Stoten, D. W. (2021). Building adaptive management capability: The contribution of heutagogy to management development in turbulent times. *Journal of Management Development*.
- Tao, Z., Yang, X., Lai, I. K. W., & Chau, K. Y. (2018, July). A Research on the effect of smartphone use, student engagement and self-directed learning on individual impact: China empirical study. In 2018 International Symposium on Educational Technology (ISET) (pp. 221-225). IEEE.
- Thompson, D.J. (2013), "Understanding the contextual, cultural, and individual antecedents of self-directed development", PhD Thesis, University of Akron
- Tomassini, M., & Zanazzi, S. (2014). Reflexivity and self-development of competencies as key drivers in individuals' learning and career paths: cases from Italy. *Research in Comparative and International Education*, 9(3), 301-312.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*, 3(2), 130-154.
- Veng Seng, C., Zannes, E., & Wayne Pace, R. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of workplace learning*, 14(4), 138-147.
- Vu, T., Bennett, D., & Ananthram, S. (2023). Learning in the workplace: newcomers' information seeking behaviour and implications for education. *Studies in continuing education*, 45(2), 208-227.