

## تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری

آرین قلی‌پور<sup>۱</sup>

ابوالحسن فقیهی<sup>۲</sup>

محمد علی شاه حسینی<sup>۳</sup>

بهارک سفیدگران<sup>۴\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۰)

### چکیده

امروزه مدیران، بویژه مدیران منابع انسانی به عنوان شاخص‌ترین هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته می‌شوند و در صورتی می‌توانند این مهم را به شیوه‌ای مطلوب اجرایی نمایند که خود، برخوردار از روحیه یادگیری و برنامه‌ای مدون برای طی مسیر تعالی فردی باشند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری و تبیین اجزا و مولفه‌های برنامه توسعه و روابط میان آنها صورت پذیرفته است. نخست؛ پیشینه موضوع، دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در خصوص برنامه توسعه فردی به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفت و با بهره‌گیری از نتایج این گام، الگوی اولیه طراحی گردید. سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی سیستم بانکی صورت پذیرفت و داده‌های حاصل با روش تحلیل تم و با بهره‌جستن از نرم افزار QSR Nvivo تحلیل شد. در ادامه مصاحبه گروهی در قالب تشکیل گروه کانونی با حضور ۶ نفر از متخصصین منابع انسانی در صنعت بانکداری و اساتید صاحب‌نظر در این حوزه برای اعتباربخشی به چارچوب الگوی پیشنهادی انجام گرفت و در نهایت به منظور اعتباردهی و اولویت‌بندی مولفه‌های مزبور، توزیع پرسشنامه بین تمامی ۳۲ نفر مدیر عالی منابع انسانی بانک‌های کشور به عنوان گام دیگر پژوهش مدنظر قرار گرفته است. همچنین روایی پژوهش از بعد محتوا و سازه و پایایی آن به کمک ضریب کاپا و روش هولستی سنجش شده است. در این پژوهش عوامل تاثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) به عنوان مولفه‌های برنامه توسعه فردی تعیین شده است. همچنین شایستگی‌های موردانتظار و محورهای قابل توسعه مبتنی بر شایستگی در مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری شناسایی و چگونگی تحقق اقدامات توسعه‌ای تبیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** منابع انسانی، شایستگی، برنامه توسعه فردی، توسعه مدیران منابع انسانی، صنعت بانکداری.

<sup>۱</sup>- استاد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup>- استاد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>- دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup>- دکتری مدیریت منابع انسانی پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: Sefidgaran@ut.ac.ir

## ۱- مقدمه

تغییرات ساختاری و چالش‌هایی که جوامع به دلیل تحولات جهانی با آن مواجه هستند، مدیریت منابع انسانی را ناگزیر به یافتن روش‌های جدیدی برای مدیریت این تغییرات می‌نماید، لذا سازمانها به طور دائم باید کارکرد و کیفیت کارشان را ارزیابی و تعدیل نمایند. جهان در آینده نه بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی؛ بلکه بر محور دانایی خواهد چرخید و ارزش و ثروت سازمان‌ها بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی پیدا می‌کند و در این بین، آموزش و توسعه افراد اهمیت ویژه‌ای دارد. برای این منظور لازم است به تناسب حوزه فعالیت و فضای کاری سازمان نه تنها معیارهایی برای ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر تعریف شود، بلکه بر مبنای نتایج آن برنامه‌ای نیز برای ارتقا و توسعه این مهارتها تدوین گردد (۱) از این رو داشتن برنامه توسعه فردی، اخیرا در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخشی مهم از برنامه‌ها و فعالیت‌های یادگیری و توسعه تبدیل شده است (۲).

امروزه مدیران، بویژه مدیران منابع انسانی به عنوان شاخص‌ترین هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته می‌شوند و در صورتی می‌توانند این موضوع را به شیوه‌ای مطلوب محقق سازند که خود، برخوردار از روحیه یادگیری بوده و برنامه‌ای مدون برای طی مسیر توسعه و تعالی فردی داشته باشند. برنامه توسعه فردی یک نقطه شروع سودمند برای بنا نهادن تعامل و مکالمه‌ای دوسویه بین فرد و سازمان است و به کار بستن آن شیوه‌ای سیستماتیک برای یادگیری و کسب تجربه در راستای تقویت دانش و مهارت‌های خاصی است که فرد برای دست یافتن به اهداف تعیین شده نیاز دارد. شناسایی نیازهای یادگیری، برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی برای توسعه شایستگی‌ها و رصد نمودن بازخورهای حاصل از ارتقاء توانمندی‌های افراد، شاکله یک برنامه توسعه فردی است (۳) و در این پژوهش، طراحی الگوی توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری با تبیین ابعاد و مولفه‌های آن مدنظر است و انگیزه اصلی جهت تحقق این مهم ضرورت پاسخگویی به نیاز توسعه‌ای مدیران است به گونه‌ای که مواجهه با تغییرات و چالش‌های محیطی را میسر سازد و با اتکا به مکانیسمی برای تعیین نقاط قابل توسعه و بهبود در آنان مسیر به‌گونه‌ای ترسیم شود که هم به تعالی فردی مدیران منتج شود و هم سازمان از این تعالی فردی بهره‌مند گردد.

شاید جامع‌ترین تعریفی که بتوان از توسعه منابع انسانی ارائه نمود فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و فرایندهای طراحی‌شده برای تاثیرگذاری و ارتقاء یادگیری سازمانی و فردی در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی، بهبود یا حداکثر نمودن اثربخشی و عملکرد در سطح فرد، گروه و سازمان است که با تغییر و بهبود موثر رفتار شخصی یا سازمانی محقق می‌گردد و در آن یادگیری مهمترین عامل کلیدی است. بسیاری از صاحب‌نظران اعتقاد دارند توسعه منابع انسانی مسئول ساخت و تقویت فرهنگ سازمانی بواسطه طراحی و تحقق مداخلاتی است که منجر به بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی

می‌شود (۴)، به‌گونه‌ای که در نهایت نفع شخصی، گروهی یا تیمی و یا نفع سازمان، جامعه، ملت یا کل بشریت را به دنبال داشته باشد. نوئه<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کاربرد منسجم و یکپارچه آموزش و توسعه، توسعه سازمانی و توسعه مسیر شغلی در راستای بهبود فردی، گروهی و اثربحشی سازمانی را توسعه منابع انسانی تعریف می‌کند (۵). در واقع زمانی می‌توان از توسعه منابع انسانی سخن گفت که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند رفتارهای مناسب در نیروی انسانی و تیم‌های برتر محقق شده است و تصمیمات بهینه هستند (۶).

با بررسی تعاریف ارائه شده در خصوص توسعه منابع انسانی مشاهده می‌شود که یادگیری نقش محوری در توسعه منابع انسانی دارد. در رویکرد یادگیری بر نقش افراد به عنوان یادگیرنده خودراهر با حمایت سایر ذینفعانی که دیدگاهی مشابه در خصوص توسعه دارند، تاکید شده است و تلاش می‌شود غالباً افراد در قالب توسعه منابع انسانی فرصت‌های بیشتری برای افزایش منافع فردی داشته باشند (۷). رویکرد یادگیری خودمحور مبنای برنامه توسعه فردی بوده و در سال‌های اخیر از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است. در یادگیری خودمحور هیچ یک از روش‌های یادگیری استاندارد موجود رد نمی‌شود اما یادگیرنده قادر است روش‌های یادگیری را با توجه به ترجیحات خود انتخاب کند. در خصوص اینکه چگونه افراد یادگیری را به عنوان ابزاری برای توسعه استفاده می‌کنند، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. به عبارت دیگر باورها، اعتقادات، رجحان‌ها و رفتارهای افراد که دربرگیرنده سبک‌های یادگیری آنان است، به آنها کمک می‌کند تا در موقعیت‌های معینی یادگیری ایشان تسهیل گردد و برنامه توسعه فردی به عنوان قابلیت‌توصیف می‌شود که قادر به تلفیق ارزش‌ها و رجحان‌های فردی با اهداف سازمانی از طریق شیوه‌ها و روش‌های مناسب یادگیری است (۸).

برنامه توسعه فردی<sup>۲</sup> به‌منزله یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد با اتکا به یادگیری‌های رسمی و غیررسمی است (۹). برنامه توسعه فردی در واقع به نوعی ظرفیت‌سازی از طریق آموزش و تعلیم است و مستندی است که سازمان را برای ایجاد فرصت‌های یادگیری و فرد را برای آموختن متعهد می‌سازد. این برنامه، به معنی پذیرفتن سهم مهم و موثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت‌هایش از طریق فرآیندی شامل ارزیابی، عکس‌العمل و انجام اقدامات اصلاحی است (۲). برنامه توسعه فردی یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب در جهت رشد و توسعه افراد است، در واقع یک ابزار ارتباطی و در عین حال یک نقشه راه است. ترسیم وضع مطلوب، تصویر وضعیت موجود و طراحی مسیر بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی را تشکیل می‌دهد (۱۰). لم<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) برنامه توسعه فردی را به عنوان یک مجموعه هدفمند از پیشینه افراد در طول زمان برای نمایش تلاش، رشد و

<sup>1</sup>. Noe

<sup>2</sup>. IDP: Individual Development Plan

<sup>3</sup>. Lam

دستاوردهای فرد به ذینفعان کلیدی می‌داند. کیکن<sup>۱</sup> و سایر همکارانش (۲۰۰۹) برنامه توسعه فردی را به عنوان ابزاری برای توصیف کردن و مستند نمودن جنبه‌های متعدد توسعه حرفه‌ای فرد در طول زمان قلمداد می‌نمایند. توچل<sup>۲</sup> و دیگر همکارانش (۲۰۰۹) آن را به‌منزله مجموعه‌ای از اطلاعات تلقی می‌کنند که یادگیری را تسهیل می‌نماید. به باور چانگ و چو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و داونرت و پرایس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) ویژگی‌های کلیدی دیگری در تعریف برنامه توسعه فردی باید مدنظر قرار گیرد که اشاره به تعاریف مختلف با توجه به کاربرد، زمینه و هدف دارد و دربرگیرنده مفاهیمی چون خودارزیابی، تعیین نقاط قوت و قابل بهبود، یادگیری انعکاسی، دریافت و بکارگیری بازخور و حضور و انگیزه‌بخشی مافوق یا منتور است (۹). همچنین برنامه توسعه فردی می‌تواند به منزله یک ابزار و بخش اساسی از یک فرایند ارزیابی نیز باشد، نقطه شروعی برای ظرفیت‌سازی بوده و به منزله چارچوبی تلقی گردد که در آن اهداف یادگیری آینده ساخته می‌شود و شیوه‌ای نظام‌مند برای برقراری ارتباط با نیازهای یادگیرنده فراهم می‌آید (۱۱).

برنامه توسعه فردی هم دارای رویکرد گذشته‌نگر است و هم رویکرد آینده‌نگر و در تبیین آن شایستگی‌هایی که فرد در گذشته با اتکا به آنان وظایف خود را انجام داده است لحاظ شده و شایستگی‌هایی که در آینده برای ایفای مطلوب نقش خود به آنها نیاز دارد نیز مدنظر قرار می‌گیرد (۱۲) اجرای درست برنامه توسعه فردی مزیت‌های متعدد فردی را به همراه دارد. برنامه توسعه فردی به فرد کمک می‌کند به طور خودآگاه خود را به نقد و چالش بکشد و نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود را بشناسد و آنها را با اهداف خود تطبیق دهد. در زمینه‌های مختلف فردی و کاری رشد متوازن و هماهنگ داشته باشد و به‌طور متمرکز و اثربخش از منابع در اختیار استفاده نماید. سبک یادگیری خود را بشناسد و راهبردهای یاددهی - یادگیری که برای وی موثر است را بشناسد و در دنیای دایما در تغییر کنونی، همواره در حال یادگیری باشد (۱۱).

درخصوص برنامه توسعه فردی الگوهای متعددی ارائه شده است (جدول ۱). در راهنمای منتشر شده توسط دانشگاه ییل، عناصر سازنده توسعه فرد در سه عامل شایستگی، نیازمندی‌های سازمانی و اشتیاق خلاصه می‌شود. اینکه فرد دوست دارد چه کاری انجام دهد و چه چیزی به او انگیزه و انرژی می‌دهد، تبیین‌کننده اشتیاق اوست و اینکه چه چیزی برای یادگیری یا بهتر شدن در آن برای وی حائز اهمیت است، مبین شایستگی است و هر دو این عوامل باید با نیازها و الزامات سازمانی همسو شود (۱۳). دانشگاه برکلی در مدلی که محوریت آن مدیریت مسیر شغلی است، موفقیت افراد را در طی

---

1. Kicken

2. Tochel

3. Cheng & Chau

4. Dounert & Price

مسیر توسعه‌ای در گرو چهار عامل آگاهی از مسیرهای شغلی، خودارزیابی، هدف‌گذاری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (۱۴).

### جدول ۱: الگوهای برنامه توسعه فردی در مطالعات پیشین

گام‌های الگو	ارائه دهنده
۱. جمع‌آوری اطلاعات به منظور درک دقیق از اهداف توسعه‌ای حال و آینده فرد ۲. طراحی پیش‌نویس برنامه توسعه فردی ۳. هماهنگی با مافوق و تایید نهایی ۴. بازنگری مستمر برنامه	دپارتمان تجارت آمریکا
۱. هماهنگی بین فرد قابل توسعه و مافوقش ۲. مرور نقاط قوت و ضعف فرد با لحاظ عملکرد کنونی ۳. تعیین شکاف بین شایستگی‌های موجود و عملکرد مورد انتظار ۴. مشخص کردن نیازهای آموزشی و فعالیت‌ها و اقدامات توسعه‌ای ۵. تنظیم یک برنامه عملیاتی به تفکیک هر شایستگی و تعیین شیوه‌ها و امکانات آموزشی ۶. تعیین مهلت دستیابی به نتایج مورد انتظار	اداره گارد ملی آمریکا
۱. آگاهی مافوق و فرد از اهداف شغلی و مهارت‌ها ۲. بحث و تبادل نظر و شناسایی نقاط قوت ۳. تعیین نیازها و تعریف اقدامات توسعه‌ای ۴. اجرای مشارکتی ۵. بازخور	پارک‌های ملی آمریکا
۱. تعیین عملکرد مطلوب ۲. شناسایی مهارت‌های موردنیاز ۳. تعیین شکاف بین دانش، مهارت و ۴. تعیین اهداف سازمان و اهداف توسعه‌ای فرد ۵. اخذ بازخور از مقام مافوق و شناسایی فرصت‌های یادگیری ۶. تهیه پیش‌نویس برنامه توسعه فردی تایید مقام مافوق	کمیسیون مقررات هسته‌ای آمریکا
۱. در نظر داشتن اهداف سازمانی ۲. تعیین اهداف فردی ۳. تعیین نیازهای یادگیری و حرفه‌ای فرد ۴. سنجش و اندازه‌گیری میزان موفقیت	فورد هام
۱. تعیین اهداف یا شایستگی، در جهت دستیابی به هدف توسعه، ۲. تعیین اهداف توسعه در جهت نیل به شایستگی‌های مورد انتظار ۳. تعیین اقدامات توسعه در جهت دستیابی به هدف توسعه ۴. تعیین منابع و الزامات مورد نیاز ۵. اندازه‌گیری میزان پیشرفت، تعیین یادگیری‌های کلیدی و کاربردی	دانشگاه واشنگتن

## ادامه جدول ۱: الگوهای برنامه توسعه فردی در مطالعات پیشین

<p>۱. تعریف شایستگی‌ها و مسئولیت‌ها</p> <p>۲. شناسایی اهداف فردی و سازمانی</p> <p>۳. تعیین فعالیت‌های توسعه‌ای</p> <p>۴. تدوین رویه‌های اجرایی</p>	<p>دفتر معاونت حوادث آمریکا</p>
<p>۱. ایجاد فضای ارتباطی موثر</p> <p>۲. تعیین نقاط قوت و ضعف</p> <p>۳. تعیین اهداف توسعه‌ای</p> <p>۴. تعیین فرصت‌های توسعه</p> <p>۵. تدوین برنامه</p> <p>۶. سنجش پیشرفت فرد و ارائه بازخور</p>	<p>دانشگاه سینسیناتی</p>
<p>۱. آگاهی از مسیرهای شغلی،</p> <p>۲. خودارزیابی،</p> <p>۳. هدف‌گذاری و توسعه مهارت‌ها</p>	<p>دانشگاه برکلی</p>
<p>۱. تعیین اهداف حرفه‌ای</p> <p>۲. تعیین نقاط قوت و فرصت‌های توسعه</p> <p>۳. طراحی عملیاتی برنامه توسعه فردی و تعیین گام‌های اجرایی</p> <p>۴. اجرای برنامه با مشارکت مافوق</p>	<p>دانشگاه ییل</p>
<p>۱. بررسی (در حال حاضر کجاست، چه مسیر شغلی را پیش رو دارد و نیازهای آموزشی او در آینده چیست)</p> <p>۲. اقدامات توسعه‌ای برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی تبیین می‌شود</p> <p>۳. اقدام (نجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های آموزشی)</p> <p>۴. نتایج (تعیین میزان دستیابی به اهداف)</p>	<p>برایسون</p>

منبع: (مطالعات نگارندگان)

بر اساس الگوی «برایسون» چرخه برنامه توسعه فردی شامل چهار مرحله بررسی، آماده‌سازی، اقدام و نتایج است (۱۵). دانشگاه واشنگتن خلق برنامه توسعه فردی را در هفت مرحله تبیین نموده است که توالی آن بدین شرح است؛ تعیین اهداف عملکردی یا شایستگی، تعیین اهداف توسعه در جهت نائل شدن به شایستگی‌های مورد انتظار، تعیین اقدامات توسعه در جهت دستیابی به هدف توسعه، تعیین منابع و الزامات موردنیاز، اندازه‌گیری میزان پیشرفت یا تحقق هدف، تعیین یادگیری‌های کلیدی و کاربردی و در نهایت مستند نمودن توسعه برنامه‌ریزی نشده و نتایج آن (۱۶).

دفتر معاونت حوادث و سوانح آمریکا در راهنمایی که در خصوص برنامه توسعه فردی منتشر نموده است، این برنامه را یک استراتژی برد - برد برای فرد و سازمان توصیف نموده است و گام‌های تحقق آن در قالب تبیین مفهوم IDP، تعریف شایستگی‌ها و مسئولیت‌ها، تدوین رویه‌های اجرایی، شناسایی اهداف فردی و سازمانی و تعیین فعالیت‌های توسعه‌ای تشریح گردیده است (۱۷).

طراحی برنامه توسعه فردی با توجه به چارچوب مورد استفاده در مدل رهبری ناسا، مبتنی بر نقش‌ها و وظایف افراد و در جهت مدیریت مسیر شغلی است. برنامه مزبور بر اساس مدل شایستگی رهبری ناسا تعیین و ابعاد عملکردی استخراج شده مبتنی بر مدل در قالب موارد شش‌گانه مشتمل بر اثربخشی فردی، تلاش برای برقراری نظم و انضباط، تیزهوشی و شم تجاری، کار کردن از منظر بین‌المللی، مدیریت دانش و اطلاعات و مدیریت و راهبری دیگران؛ بررسی می‌گردد. همچنین به منظور شناخت وضع موجود و ارزیابی آن با توجه به مدل، از فرایند بازخورد ۵۴۰ درجه بر اساس ارزیابی خود فرد، مدیر، مسئول مستقیم، مشتریان، تامین‌کنندگان و منتور یا مربی فرد استفاده می‌شود و برنامه توسعه فردی بر اساس این نتایج تدوین می‌گردد (۱۸).

فرایند برنامه توسعه فردی ماهیتاً بر اساس نظریات یادگیری است و مواردی چون بازتاب دستاوردها، شناسایی نقاط قوت و موارد قابل بهبود، هدف‌گذاری، تعیین مهارت‌ها، ثبت بازخورها، برقراری ارتباط بین یادگیری با تمام زمینه‌های کاری و اقدام به پرورش قابلیت‌ها و شناسایی حوزه‌های نیازمند توسعه اقدامات و دستاوردها را شامل می‌شود. بر اساس مطالعه حاضر، در بیشتر الگوهای برنامه توسعه فردی می‌توان شاهد گام‌های تبیین وضعیت مطلوب، شناسایی وضعیت موجود، هدف‌گذاری و تعیین اولویت‌های توسعه‌ای با لحاظ شکاف موجود و مطلوب، تعیین نیازهای توسعه‌ای، تعیین روش‌های یادگیری و اقدامات توسعه‌ای و ارزیابی و ارائه بازخور، بود که موارد مزبور به عنوان مبنای مدل این تحقیق در نظر گرفته شده است. بر اساس الگوی موردنظر، ابتدا می‌بایست نسبت به تبیین وضعیت مطلوب اقدام گردد و با مدنظر داشتن استراتژی‌های کلان بانک و نیز استراتژی‌های حوزه سرمایه انسانی نسبت به ترسیم وضع مطلوب با تعیین اهداف فردی و با لحاظ نیازمندی‌ها و اهداف سازمانی اقدام نمود. در این مرحله دستیابی به چشم‌انداز فردی و سازمانی و چارچوب شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مدنظر است. در گام بعد باید وضعیت موجود شناسایی و ارزیابی گردد. در فرایند شناخت از خود، هریک از افراد با شناسایی نقاط قوت و ضعف خویش، سعی می‌کنند که درک بهتری از خود به دست آورند و با طرح پرسشهایی چون "من کجا هستم؟ کجا می‌خواهم باشم؟ چگونه می‌خواهم به مکان مورد نظر خود برسم؟" (۱۲). بهره‌گیری از تکنیک‌های شناخت فردی، انجام خودارزیابی و تشریح توانمندی‌های ویژه و نقاط قوت حرفه‌ای فرد، اخذ بازخور، تجارب موفق و ناموفق، عملکرد کاری و در نهایت درنظر داشتن مهمترین برنامه‌های شرکت یا سازمان و نقش فرد در تحقق آن؛ وضعیت فعلی را ترسیم می‌نماید. در گام سوم شکاف وضع موجود با مطلوب تعیین می‌گردد. برای این منظور می‌توان با تعیین شاخص‌های محوری برای ارزیابی فردی و مقایسه سطح عملکرد فعلی با استانداردهای موردانتظار و نیز درنظر داشتن شایستگی‌ها، میزان اختلاف را مورد سنجش قرار داد (۱۹). سپس بر این اساس اهداف توسعه‌ای را تعیین نموده و هدف‌گذاری دقیق با لحاظ اولویت‌های توسعه فردی و تعیین دستاوردهای مورد انتظار و بازه زمانی مورد قبول، را مدنظر قرار داد.

در گام چهارم به منظور تعیین نیازهای توسعه‌ای از کاربرست شیوه‌های متعددی می‌توان بهره جست که ارزیابی مافوق، خودارزیابی، منابع چندگانه بازخور، آزمون‌های عملکرد، مصاحبه و مراکز توسعه از آن جمله‌اند. در تعیین برنامه‌ها و اقدامات توسعه‌ای بطور مشخص دو رویکرد اصلاحی<sup>۱</sup> و آینده‌نگرانه<sup>۲</sup> وجود دارد. در رویکرد اصلاحی مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که فرد فاقد آنها است فلذا مانع از توانایی مدیر در انجام نقش و وظایف جاری و فعلی وی در سطح مطلوب می‌شود، مدنظر قرار می‌گیرد و در رویکرد آینده‌نگرانه سازمان‌ها با پیش‌فرض توسعه و تکامل، رفتارها و توانایی‌های مختلفی که برای تغییر لازم است و مدیر باید آنها را بروز دهد را مورد توجه قرار می‌دهند. تعیین روش‌های یادگیری و اقدامات توسعه‌ای گام پنجم از این فرایند است، گرچه باید اذعان داشت که بهترین شیوه یادگیری وجود ندارد و هر رویکرد و روش یادگیری نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های خاص خود را دارد. از این رو بهتر است هر فرد شیوه یادگیری منحصر به خودش را دریابد (۲۰). بر این اساس، در تدوین برنامه توسعه فردی تبیین سبک یادگیری منحصر به هر فرد و شیوه‌های آموزشی که متناسب با موضوع یادگیری و ماهیت آن است و با ویژگی‌های فرد یادگیرنده نیز همخوانی دارد، حائز اهمیت است. تعیین روش‌های یادگیری در واقع تبیین چگونگی دستیابی به اهداف توسعه‌ای از طریق شیوه‌های آموزشی رسمی و ساختار یافته و یا غیررسمی اعم از یادگیری عملی، بر عهده گرفتن ماموریت‌های شغلی چالشی، استفاده از خدمات آموزشی و مشاوره‌ای مربی یا منتور، تورهای یادگیری، دریافت بازخورهای معین و منظم، یادگیری مبادله‌ای و سایر شیوه‌های مربوطه است (۲۱). همچنین مامفورد دسته‌بندی سه‌گانه مشتمل بر ۱۶ روش توسعه‌ای به شرح روش‌های حین‌کار: مربیگری، منتورینگ (مشاوره)، یادگیری ضمن خدمت، مدیر به عنوان توسعه‌دهنده؛ روش‌های مستقل از کار: یادگیری عملی، مطالعه موردی، آموزش از راه دور، سخنرانی، یادگیری در فضای باز، خواندن، ایفای نقش، بازی و شبیه‌سازی، تماشای فیلم و مورد کاوی، آموزش مجازی و سایر روش‌ها اعم از یادگیری مروری و یادگیری گروهی را ارائه کرده است (۲۲). امروزه شیوه‌هایی چون بازدیدهای مطالعاتی و تورهای تعالی<sup>۳</sup>، اعتبار ویژه<sup>۴</sup>، یادگیری سایه<sup>۵</sup>، بازی‌سازی<sup>۶</sup> و وبینارها و سمینارهای تخصصی نیز مدنظر قرار می‌گیرد. در نهایت، گام ششم برنامه توسعه فردی ارزیابی و بازخور است. فرایند ارزیابی تکمیل‌کننده چرخه یادگیری و توسعه فردی است. یک ارزیابی اثربخش امکان تعیین و تبیین مواردی نظیر میزان تناسب شیوه‌های یادگیری با سبک یادگیری فرد، موقعیت وی، میزان دستیابی به دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز تعیین‌شده و میزان بهبود عملکرد فردی را فراهم می‌آورد و از آنجایی که توسعه

---

1. Renedial

2. Prospective

3. Study Visit & Excellent Tour

4. Grant

5. Shadowing

6. Gamification



فردی امری مستمر تلقی می‌شود، مقوله ارزیابی این امکان را میسر می‌سازد که فرد دائماً نسبت به هدفگذاری مجدد و حرکت در مسیر بالندگی طی طریق نماید. اگر بازخور به درستی داده شود (الدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)، بهبود عملکرد شغلی و انجام اقدامات یادگیری را تایید و تضمین می‌کند (۱۰).

با توجه به هدف اصلی این پژوهش و با لحاظ ضرورت تحقیق و خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک در خصوص توسعه فردی مبتنی بر شایستگی مدیران منابع انسانی در نظام بانکی، در پاسخ به پرسش‌های پژوهش مبنی بر اینکه الگوی برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری دارای چه اجزائی بوده و روابط میان آنها چگونه است و نیز اینکه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری کدام‌اند و چگونه سنجش می‌شوند و چه روش‌های مناسب آموزشی و توسعه‌ای باید برای ارتقاء دانش و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران منابع انسانی در نظام بانکی به کار گرفته شود، الگوی توسعه فردی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری تشریح شده ارائه شده است.

## ۲- روش پژوهش

در پژوهش‌های علوم انسانی بطور اعم و پژوهش‌های علوم رفتاری بطور اخص، انتخاب روش انجام پژوهش برای پی بردن به واقعیت حائز اهمیت است. تحقیقات، با لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش و جهت‌گیری‌های اصلی مشتمل بر بنیادی<sup>۲</sup>، کاربردی<sup>۳</sup> و توسعه‌ای<sup>۴</sup> است. از این رو و با توجه به مخاطب تحقیق، از آنجا که این پژوهش به دنبال تبیین نظریات یادگیری مرتبط با توسعه و ارائه الگو برای برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی است، می‌تواند ره‌آوردی برای جامعه علمی داشته و از این منظر از ماهیت بنیادی برخوردار باشد. همچنین به لحاظ هدف از میان سه دسته اهداف اکتشافی<sup>۵</sup>، توصیفی<sup>۶</sup> و تبیینی<sup>۷</sup> این پژوهش در گروه پژوهش‌های اکتشافی تقسیم‌بندی می‌شود چرا که پژوهش حاضر با هدف ایجاد یک تصویر کلی از شرایط و چگونگی طراحی برنامه توسعه فردی و دستیابی به الگویی برای توسعه فردی مدیران منابع انسانی با لحاظ چارچوب شایستگی آنان است. از بعد افق زمانی نیز، با توجه به ماهیت پژوهش و از آنجا که داده‌های آن تنها یک مرتبه گردآوری شده است تا به سوال‌های تحقیق پاسخ گفته شود، در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد.

در این پژوهش از رویکرد تحقیق آمیخته استفاده شده است و از آنجا که با شیوه‌های گوناگونی می‌توان این روش‌ها را ترکیب کرد یعنی استفاده از روش‌ها به طور متوالی و ابتدا یکی و بعد دیگری و

1. Alder

2. Fundamental/ Basic

3. Applied

4. Developmental

5. Exploratory Studies

6. Descriptive Studies

7. Explanatory Studies

یا استفاده از روش‌ها به صورت موازی یا همزمان (۲۳) (نیومن، ۱۳۹۵)؛ در این پژوهش شیوه متوالی بکار گرفته شده است. به منظور تحقق اهداف پژوهش، با مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه حاصل و مدل‌ها و چارچوب‌های موجود بررسی گردیده است. با عنایت به وجود الگوهایی در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، به‌منظور دستیابی به الگویی جامع، از روش بررسی مستندات استفاده شد. در ادامه از طریق مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی نظام بانکی ضمن در نظر داشتن بافت و زمینه پژوهش، نسبت به اخذ نظرات آنها در ارتباط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اقدام، و با بکارگیری روش تحلیل تم، الگوی شایستگی اولیه تدوین شد. در ادامه گروه کانونی از متخصصین منابع انسانی در صنعت بانکداری و اساتید صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی برای همکاری در طراحی و اعتباربخشی به چارچوب الگوی شایستگی تشکیل گردید و در این خصوص هم‌اندیشی و توافق صورت پذیرفت. در نهایت به منظور نهایی‌سازی مولفه‌های شایستگی و اولویت‌بندی آنها، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار کلیه مدیران منابع انسانی بانک‌های کشور قرار داده شد و در خاتمه الگوی مذکور نهایی گردید. نمودار ذیل شمای کلی روش انجام پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: فرایند اجرای پژوهش منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در این پژوهش اعتبار مصاحبه‌های صورت گرفته از منظر روایی محتوا و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت و برای محاسبه پایایی از روش ضریب درون موضوعی کاپای کوهن (۲۴). و روش «هولستی»<sup>۱</sup> به عنوان روشی برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده شده است (۲۵). در فاز کمی تحقیق نیز جهت تعیین پایایی ابزار اصلی گردآوری داده‌ها که پرسشنامه می‌باشد، از معمول‌ترین آزمون پایایی هماهنگی منطقی درونی یعنی محاسبه ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> از طریق نرم افزار SPSS استفاده شده است. درخصوص جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری نیز در این پژوهش برای شناسایی وضعیت موجود و دریافت نقطه نظرات مخاطبین تحقیق، مصاحبه صورت گرفت. در مصاحبه از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی<sup>۳</sup> و هدفمند، با تاکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران ارشد منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی استفاده شده است، به‌گونه‌ای که از هر یک از گروه‌های چهارگانه بانک‌های دولتی، خصوصی، تازه خصوصی‌شده و تخصصی؛ حداقل دو مدیر که شرایط حاکم بر آن بانک‌ها را نمایندگی کند، مدنظر قرار گرفته است. از میان ۱۴ نفر از مصاحبه شونده‌گان ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۹ نفر کارشناسی ارشد، ۲ نفر خانم و ۱۲ نفر آقا بودند. در خصوص گروه قانونی نیز با توجه به پرسش‌ها و هدف تحقیق و توجه به ضرورت مصاحبه گروهی، نمونه‌گیری قضاوتی مدنظر قرار گرفته است. به این ترتیب که ۶ نفر از افراد مطلع و مرتبط با حوزه منابع انسانی و موضوع شایستگی و نیز آشنا با صنعت بانکداری انتخاب شدند و در مرحله پیمایش با توجه به هدف این مرحله و اعتباریابی یافته‌های مراحل قبل، کلیه مدیران عالی منابع انسانی بانک‌های کشور به صورت تمام شمار انتخاب شدند. با توجه به ۳۲ پرسشنامه توزیع‌شده، ۲۶ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی به پرسشنامه پاسخ دادند که از آن میان ۱۱/۵ درصد زن و ۸۸/۵ درصد مرد بودند. از منظر سابقه، افراد دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بیشترین پاسخ‌گویان را تشکیل می‌دادند. از منظر تحصیلات، بیشتر پاسخگویان ۸۴/۶ درصد دارای تحصیلاتی در سطح کارشناسی ارشد بودند.

### ۳- یافته‌های پژوهش

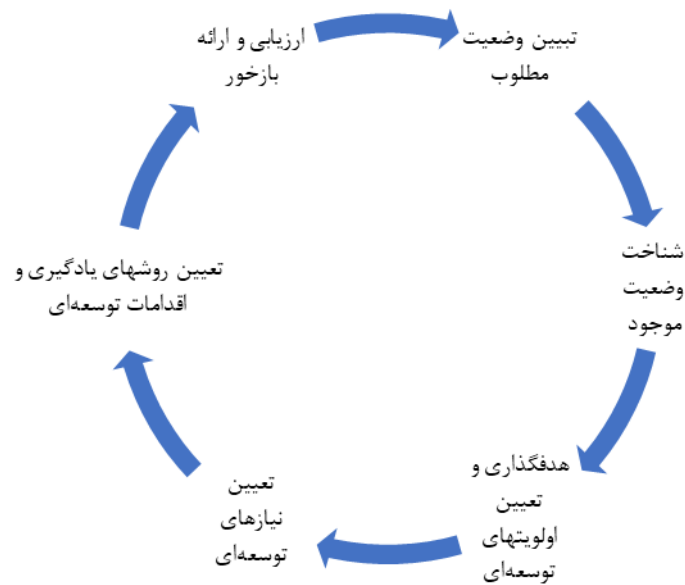
تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش می‌تواند به شیوه‌های مختلف در جهت حمایت نیازهای مخاطبین پژوهش و تسهیل تحصیل اهداف تحقیق صورت پذیرد. لذا با معنابخشی به داده‌های خام و تحلیل یافته‌های تحقیق، تلاش شده است هدف اصلی این بخش از پژوهش که پاسخ به پرسش‌های تحقیق است محقق گردد. بنابراین مطابق با فرآیند تحقیق در ادامه به مراحل بررسی، تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها و اطلاعات مرتبط پرداخته می‌شود. در گام نخست به منظور درک صحیح و واضحی از

<sup>۱</sup>. Holsti's Method

<sup>۲</sup>. Cronbach's Alpha Coefficient

<sup>۳</sup>. Non-Probability Sampling

موضوع و ایجاد تصویر روشنی در ذهن محقق، نسبت به بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و مرور نظری مباحث مربوطه اقدام گردید و تلاش شد تا پژوهش در بستری قرار گیرد که ارتباط آن با پژوهش‌های پیشین نشان داده شده و با نتایج مختلف پژوهش‌های پیشین پیوند یابد. در این راستا، ضمن تعریف دقیق و تحدید مسئله و با استفاده از مرور گسترده ادبیات و مطالعه مستندات و انجام مطالعات تطبیقی، الگوی اولیه برنامه توسعه فردی ارائه گردید.



شکل ۲: الگوی اولیه برنامه توسعه فردی

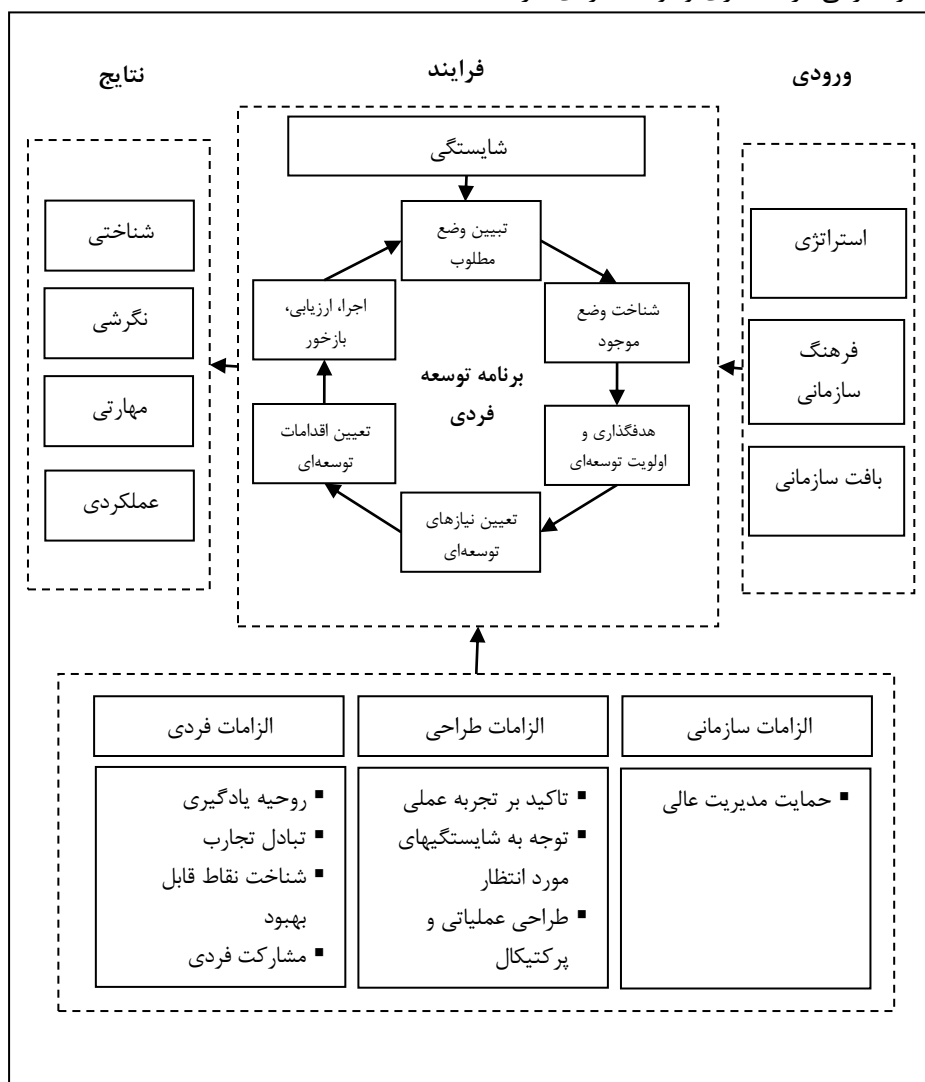
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در ادامه بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه و گروه کانونی در پژوهش حاضر، الگوی برنامه توسعه فردی در ۵ بعد (شکل ۳) ارائه گردیده است که به تشریح ابعاد آن پرداخته می‌شود.

۱. عوامل تاثیرگذار (پیشران):

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز، استراتژی کسب و کار و منابع انسانی از پیشران‌های برنامه توسعه فردی به شمار می‌روند. فرهنگ سازمانی توسعه محور، استراتژی کسب و کار و منابع انسانی با تحت تاثیر قرار دادن مدل شایستگی بر برنامه توسعه فردی تاثیر می‌گذارند. به طور کلی توسعه فردی در یک زمینه گسترده تر یعنی، بافت سازمانی اتفاق می‌افتد. به این ترتیب ممکن است اقداماتی که در یک صنعت یا سازمان در توسعه افراد موثر است در صنعت یا سازمان دیگر بی‌اثر باشد.

فرهنگ، استراتژی و بافت سازمانی به عنوان عوامل موثر در طراحی و اجرای الگوی برنامه توسعه فردی تلقی شده است. همچنین در نظر داشتن مولفه‌هایی چون اندازه و ماهیت سازمان، حضور مدیران عالی متخصص در حوزه منابع انسانی، وجود طرح‌ریزی استراتژیک در این حوزه، شرایط مالی سازمان، تعداد و کیفیت پرسنل، تاثیر دولت یا ارگان‌ها و نهادهای خارجی بر مجموعه و مواردی از این دست نیز تاثیر بسزایی در یادگیری و توسعه فردی دارد.



شکل ۳: الگوی توسعه فردی مدیران منابع انسانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۲. گام‌های الگوی برنامه توسعه فردی

با لحاظ مراحل و گام‌هایی که محققان و صاحب‌نظران در خصوص تحقق برنامه توسعه فردی تبیین نموده‌اند و نتایج حاصل از پژوهش، گام‌های برنامه توسعه فردی به شرح زیر است:

۱-۲. تبیین وضع مطلوب:

بر این اساس ابتدا می‌بایست نسبت به تبیین وضعیت مطلوب اقدام گردد و با مدنظر داشتن استراتژی‌های کلان بانک و نیز استراتژی‌های حوزه سرمایه انسانی نسبت به ترسیم وضع مطلوب بانک (وضعیتی که حصول آن در گرو هدف‌گذاری مناسب با رعایت ویژگی‌های یک هدف خوب<sup>۱</sup> است و دستیابی به آن موجب احساس موفقیت و افتخار) در حوزه مزبور، با تعیین اهداف فردی با لحاظ نیازمندی‌ها و اهداف سازمانی اقدام نمود. تفکر استراتژیک را می‌توان فرایندی سه مرحله‌ای در نظر گرفت؛ درک شرایط و موقعیت فعلی، ترسیم چشم‌اندازی برای آینده مطلوب و جهت‌دهی منابع و قابلیت‌های سازمان در مسیر دستیابی به این موقعیت مطلوب. در بیشتر مباحث استراتژی فردی برای رسیدن به این آینده آرزو شده از برنامه‌ای استفاده می‌کنند تا بر اساس آن و تخصیص منابع لازم، تغییرات موردنیاز را در جهت نایل شدن به آن چشم‌انداز ایجاد شود (۲۶). بر این اساس آنچه که می‌تواند به عنوان مرجعی برای تعریف این وضع مطلوب ملاک عمل قرار گیرد، چشم‌انداز فردی و سازمانی و شایستگی‌های مورد پذیرش سازمان در حوزه منابع انسانی با لحاظ راهبردهای کلان است.

بحث مهم دیگر مقوله شایستگی است. بی‌شک مهمترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه متغیر کنونی داشتن عامل انسانی شایسته و متفاوت می‌باشد. این مهمترین عامل استراتژیک، نه قابل تقلید و نه قابل ابداع است، اما قابل توسعه می‌باشد. موفقیت سازمان‌ها و توسعه پایدار آنها وابسته به توسعه منابع انسانی است که آن نیز بدون درک و کشف قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های بالقوه سرمایه انسانی و تسهیل شکوفایی آن میسر نخواهد شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش شایستگی‌های مدیران منابع انسانی را می‌توان در چهار بعد فردی، میان‌فردی، حرفه‌ای و مدیریتی دسته‌بندی نمود که با عنایت به پیمایش به عمل آمده، در هر یک از چهار گروه مزبور شایستگی‌های با اولویت بیشتر نیز برای مدیران منابع انسانی در نظام بانکی مشخص شده‌اند. بر این اساس شایستگی‌های عدالت‌محوری، تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اعتمادسازی و برند شخصی، تفکر تحلیلی، اعتبارسازی، مدیریت بر خود، حامی منابع انسانی بودن، توانایی شناختی، خلاقیت و نوآوری و انعطاف‌پذیری شایستگی‌های فردی یک مدیر منابع انسانی تلقی می‌شود. از منظر میان‌فردی رهبری، ارتباطات موثر، پاسخگویی، رفاه و امنیت و کار تیمی مدنظر قرار گرفته است؛ از بعد مدیریتی مدیریت استعدادها، مدیریت تعارض، ارزیابی و مدیریت اطلاعات، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، مربی‌گری و مهارت‌های استراتژیک لحاظ شده است و

<sup>۱</sup>. Smart: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound.

مولفه‌های دانش تخصصی منابع انسانی، شریک کسب و کار و دانش تخصصی بانکداری به عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای برشمرده شده است.

با ارجاع به اهداف پژوهش علاوه بر تدوین مدل شایستگی، در الگوی برنامه توسعه فردی روش احصای شایستگی مدیران نیز از موارد مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری، کانون ارزیابی، مصاحبه، بررسی پروفایل فردی، ارزیابی عملکرد بر اساس مستندات سازمانی و آزمون‌های تخصصی و روانشناختی به ترتیب بهترین گزینه‌ها برای احصای شایستگی مدیران می‌باشند لیکن کانون ارزیابی و توسعه، به عنوان ابزاری تشخیصی و موثر برای انتخاب، جانشینی، برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها بهترین گزینه برای تحقق این موضوع است.

## ۲-۲. شناخت وضع موجود

در گام بعد باید وضعیت موجود شناسایی و ارزیابی گردد. در فرایند شناخت از خود، هریک از افراد با شناسایی نقاط قوت و ضعف خویش، سعی می‌کنند که درک بهتری از خود به دست آورند و با طرح پرسشهایی چون "من کجا هستم؟ کجا می‌خواهم باشم؟ چگونه می‌خواهم به مکان مورد نظر خود برسم؟ (۱۲). یک مدیر برای طرح‌ریزی برنامه توسعه فردی باید سوالاتی از قبیل اینکه چگونه می‌توانم زمانم را به بهترین شکل سپری کنم، نقاط قوت و ضعف من چیست، چه کاری باید برای تعالی فردی خود و دیگران انجام دهم، چه اهدافی را برگزینم، تعهد به دستیابی به این اهداف برای من چه مخاطرات و چالش‌هایی دارد، چه چیزی بیش از همه مرا برمی‌انگیزاند، برنامه اجرایی من برای یک سال یا پنج سال آینده چیست و چه چیزهایی باید در طول این مسیر یاد بگیرم؛ را از خود بپرسد. در این راستا انجام خودارزیابی و تشریح توانمندی‌های ویژه و نقاط قوت حرفه‌ای فرد، اخذ بازخور، تجارب موفق و ناموفق، عملکرد کاری و نیز تبیین چند مورد از ویژگی‌ها و نیازمندی‌های خاص شغل و سازمان و در نهایت درنظر داشتن مهمترین برنامه‌های شرکت یا سازمان و نقش فرد در تحقق آن؛ وضعیت فعلی را ترسیم می‌نماید.

## ۲-۳. هدفگذاری و تعیین اولویت‌های توسعه‌ای

در گام سوم شکاف وضع موجود و مطلوب معین می‌گردد. بدین منظور می‌بایست با لحاظ مدل‌های شایستگی در بانک و شناسایی اولویتهای عملکرد که نشأت گرفته از برنامه‌های استراتژیک بانک، برنامه‌های عملی و نیازهای عملیاتی هستند نیازهای توسعه‌ای مدیران سرمایه انسانی در بانک مشخص گردد. در این مرحله از برنامه توسعه فردی، اتخاذ رویکردی استراتژیک کمک می‌کند تا مسیر به روشنی مشخص و چگونگی طی کردن آن تصریح گردد. از این رو هدف‌گذاری بر اساس ضرورت تقویت شایستگی‌های مورد نیاز و تعیین اولویت‌ها با لحاظ شکاف وضع مطلوب و موجود مدنظر قرار می‌گیرد. لذا با لحاظ مفاهیم دانش (اشراف کامل بر یک موضوع)، مهارت (شایستگی‌های فیزیکی برای انجام کار)

و توانایی (پتانسیل‌های استفاده از دانش و مهارت در مواقع لزوم) و مقایسه وضع موجود و مطلوب و تحلیل شکاف این دو، اهداف توسعه‌ای مدیران منابع انسانی بانک مشخص و در برنامه‌ریزی توسعه فردی آنان طرح ریزی می‌گردد.

در حال حاضر ابزارهای متعددی برای شناخت استعدادها و نقاط قوت هر فرد وجود دارد که مدیر با پاسخگویی به سوالات مزبور قادر خواهد بود قابلیت‌های کلیدی خود را برای دستیابی به موفقیت شناسایی نماید (۲۷). سنجش شایستگی‌ها و تعیین قابلیت‌های کلیدی در حوزه منابع انسانی بسیار پیچیده است، شاید بتوان بر اساس شاخص‌های معین میزان موفقیت یک مدیر را در فاکتورهای کمی یا موضوعات مالی تعیین نمود اما سنجش میزان اثربخشی یک مدیر به عنوان مثال در ایجاد اعتماد یا تعهد و یا تیم‌سازی گاهی ماه‌ها و سال‌ها زمان نیاز دارد چرا که سرمایه‌گذاری عظیمی است که نتایج آن به سرعت و سهولت حاصل نمی‌گردد (۲۸). بر این اساس در این گام با استفاده از تکنیک‌های SWOT و PEST فردی شرایط موجود تبیین شده و سپس با لحاظ مشخصه هدف اثربخش (SMART) اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی تعیین می‌گردد و اهداف توسعه‌ای تعیین می‌شود که در واقع حوزه‌هایی است که فرد برای بهبود انتخاب می‌کند. در این راستا اخذ نظر و بازخور مقام مافوق در سازمان موثر است تا از صحت و درستی اقدامات توسعه‌ای اطمینان حاصل شود و موضوعات قابل بهبود به‌گونه‌ای شفاف تصریح گردد. در بحث شناسایی نقاط قوت، دونالد کلیفتون فردی است که برای نخستین بار در دهه ۶۰ میلادی به مفهوم قوت<sup>۱</sup> اشاره نمود و تلاش کرد تمرکز علم روانشناسی و حوزه روانشناختی علم مدیریت را به این حوزه جلب نماید. وی برای سنجش نقاط قوت پرسشنامه‌ای با ۳۴ تم طرای نموده است که پس از چندین سال اجرا و آزمون و ویرایش‌های متعدد توسط موسسه گالوپ، در حال حاضر از ابزارهای قابل اتکا برای شناسایی نقاط قوت فردی تلقی می‌شود. نکته کلیدی در نگاه کلیفتون توجه او به این موضوع است که به جای تلاش برای حذف یا تضعیف نقاط ضعف، فرد به جستجوی نقاط قوت خود بپردازد و چند نقطه قوت برتر خود را بیش از پیش تقویت نماید (۲۹). توجه به موضوعاتی که فرد با وجود تلاش بسیار در آنها ناکام بوده است، مرور و بررسی دلایل شکست‌های پیشین، ویژگی‌های شخصیتی یا نقاط آسیب‌پذیری که فرد را از پیشرفت باز می‌دارد و همچنین موضوعات حیاتی که فرد برای دستیابی به عملکرد موفق شغلی به آنها نیاز دارد و قادر به پوشش آنها نیست باید ملحوظ نظر قرار گیرد (۱۱).

#### ۲-۴. تعیین نیازهای توسعه‌ای

آنچه در برنامه توسعه فردی مدیر اهمیت دارد ترکیبات متفاوتی از دانش، مهارت و توانایی‌هاست که با توجه به زمینه کاری و شرایط و موقعیت‌های سازمانی نیاز به توسعه آنان دارد و این موضوعات

<sup>۱</sup>. Strength



باید مبنای تعیین نیازها و آموزش‌های موردنیاز مدیران باشد (۲۱). از این رو در این گام با استفاده از شیوه‌های سنجش نیازهای توسعه فردی و نیز با لحاظ رویکردهای یادگیری، اطلاعات لازم برای تعیین عناوین آموزشی و اقدامات توسعه‌ای تبیین می‌گردد. تشخیص نیازهای یادگیری و عناوین اقدامات توسعه‌ای در واقع تبدیل اهداف کلی به اهداف عینی و موضوعی است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عناوین آموزشی ارتباطات سازمانی و فردی، مربی‌گری، مهارت‌های رهبری، رفتار سازمانی، مذاکره، مباحث تخصصی منابع انسانی، مدیریت افراد و موقعیت‌های دشوار و مدیریت عملکرد از مهمترین عناوین مورد نیاز برای توسعه مدیران شناسایی شده است. اگر همسویی بین افراد دارای روحیه توسعه فردی که خود قائل به توسعه هستند و انتخاب آن افراد از سوی سازمان برای پرورش و بالندگی بیشتر وجود داشته باشد، نتایج برنامه توسعه فردی منجر به بهینه‌سازی فردی و سازمانی خواهد شد (۳۰).

#### ۲-۵. تعیین روش‌های یادگیری

در دستیابی به نتایج یادگیری علاوه بر ضرورت تعیین نیازهای یادگیری، تعیین شیوه‌های یادگیری و چگونگی و کیفیت اجرای موثر اقدامات توسعه‌ای نیز که دربرگیرنده جنبه‌های متفاوت و متعددی از الزامات یادگیری است، بسیار حائز اهمیت است. اگر چه هنوز آموزش‌های رسمی بیشترین سهم را از منابع یادگیری مدیر به خود اختصاص می‌دهد اما امروزه شیوه‌های آموزشی متعددی برای توسعه مدیران پیشنهاد می‌شود که در همه آنها فراگیران در یک فرایند رشد و توسعه شخصی که مبتنی بر درک مفهومی، مهارت‌سازی و کسب تجربه بازخورگرا است، مشارکت می‌کنند (۳۱). بر اساس یافته‌های پژوهش در میان مدیران منابع انسانی، بهره‌مندی از مشاوره و مربی، پذیرفته‌ترین شیوه یادگیری تعیین شده است و با توجه به ترجیحات و شرایط فردی و سازمانی به روش‌های آموزشی غنی‌سازی شغل، تورهای آموزشی، یادگیری عملیاتی و کارگاهی، بازی مدیریتی و مطالعه هدفمند، در قیاس با سایر شیوه‌های یادگیری اقبال بیشتری وجود دارد.

#### ۲-۶. اجرا، ارزیابی و ارائه بازخور

در گام پایانی تحقق برنامه توسعه فردی، سنجش و اندازه‌گیری میزان موفقیت و تغییرات مثبت با اتکا به سنج‌ها و شاخص‌های مرتبط مدنظر قرار می‌گیرد و برنامه توسعه فردی با رویکردی پویا و مستمر بروزرسانی می‌شود. ضمن آنکه تمام شرایط موجود مبنی بر خلق فرصت‌های یادگیری و تقویت عملکرد، ارائه بازخور و پایش مستمر فرایند باید لحاظ شود. اخذ بازخور بخشی جدایی‌ناپذیر از توسعه و بهبود مستمر است که با تاکید بر تقویت نقاط قوت و شناسایی و بهبود نقاط ضعف ارائه می‌گردد. این فرایند بازاندیشی ارتباطی مستقیم به بازخوردنده و مهارت وی در بازتاب واقعیت‌ها و اقدامات صورت‌گرفته دارد، ضمن آنکه منابع موثر که فرد از آنها بازخور دریافت می‌کند نیز باید به خوبی

تشخیص داده شود. بر اساس مطالعات اشتنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، بازخور موثر باید حس منفی را در یادگیرنده کاهش داده و انگیزه و حس مثبت وی را افزایش دهد. مسئولیت‌پذیری و احترام را بنانهاده و به یادگیرنده در شناخت بهتر خویشتن و پرورش و خودتوسعه‌ای کمک کند. به زعم نوئه<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، هر قدر یادگیرنده اطلاعات بیشتری را از مافوق یا سایر منابع دریافت کند، بیشتر به انجام اقدامات توسعه‌ای ترغیب می‌شود. مطالعات انجام‌شده در این زمینه نشانگر این است که بازخور باید بر وظیفه متمرکز باشد و مشخص و در زمان دقیق و به جا داده شود اگر بازخور به درستی داده شود بهبود عملکرد شغلی و انجام اقدامات یادگیری را تایید و تضمین می‌کند (۱۰) بازخور هم دربرگیرنده میزان دستیابی به نتایج یادگیری است و هم تحلیل واکنش‌های عاطفی و روحی را شامل می‌شود. بازخور به شناسایی نیازهای یادگیری آینده کمک می‌کند و با درک دقیق‌تر عوامل موفقیت در یادگیری یا تجربه فردی، حرکت در مسیر توسعه را تسهیل می‌کند. بازخور مثبت و سازنده، پیشرفت به سوی اهداف را ترویج می‌نماید. در ارائه بازخور موثر ضمن لزوم مدنظر داشتن ویژگی‌های شخصی، باید جهت‌دهی بازخور به گونه‌ای باشد که استفاده بهتر از تجارب، فرصت‌ها و منابع را بهبود بخشد و یادگیرنده بتواند بر رشد شخصی خود نظارت داشته و در آن تامل و تفکر کند (۱۱).

بر اساس یافته‌های این پژوهش بازخور از جمله عوامل کلیدی موفقیت برنامه توسعه فردی برشمرده شده است گرچه مکانیسم‌های مشخصی برای آن از سوی مخاطبین این تحقیق ارائه نگردید. در خاتمه از آنجا که یادگیری یک فرآیند پیچیده است، در پایان هر فرایند توسعه‌ای باید در فکر، احساسات، نگرش‌ها و اعمال فرد یادگیرنده بر حسب هدف‌های یادگیری تغییراتی به وجود آید که منجر به تغییر رفتار شود که از آن به نتایج یادگیری تعبیر می‌شود. در بررسی نظرات مخاطبین پژوهش درخصوص نتایج یادگیری حاصل از اجرای برنامه توسعه فردی، مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری بهبود عملکرد فرد را به عنوان مهمترین ماحصل تحقق برنامه توسعه فردی تعیین نموده‌اند. همچنین در تبیین الزامات و تعیین عوامل کلیدی موفقیت اجرای برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی، تحقق موفقیت‌آمیز و کارکرد روان برنامه توسعه فردی در گرو الزامات و مولفه‌هایی تعریف شده است که در سه بخش سازمانی، فردی و طراحی تبیین شده‌اند که در این میان از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در اجرای برنامه توسعه فردی می‌توان به حمایت مدیریت عالی، توانایی شناخت نقاط قابل بهبود و داشتن روحیه یادگیری اشاره نمود.

---

1. Astleitner

2. Noe

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اصلی ارائه الگوی توسعه فردی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری صورت پذیرفته و سعی بر آن بوده است تا با لحاظ ضرورت تحقیق و خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک در خصوص توسعه فردی مبتنی بر شایستگی مدیران منابع انسانی در این صنعت به مدلی مناسب دست یافت. همچنین در جهت تحقق هدف اصلی تحقیق، اهداف فرعی متناظر با پرسش‌های تحقیق اعم از دستیابی به الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری، تبیین شیوه سنجش شایستگی‌ها و تعیین شکاف وضع موجود و مطلوب مدیران منابع انسانی و ارائه شیوه‌های توسعه‌ای متناسب برای ارتقاء شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در بانک‌ها مطرح بود که طی این پژوهش دستیابی به آنها مورد توجه قرار گرفت. در کشور ما علی‌رغم توجه به مقوله آموزش مدیران در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های متصور برای آنان، فرآیند توسعه فردی مدیران بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی چندان مدنظر قرار نگرفته و این مهم در سیستم بانکی بسیار مغفول مانده است. در این خصوص آنگونه که از مطالعه پیشینه تحقیق برآمده است، خلأ تحقیقاتی در دو مورد چشمگیر است. یکی فقدان تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه توسعه فردی در سازمان بپردازند. حجم منابع موجود در ادبیات تحقیق که به تشریح برنامه توسعه فردی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع توسعه مدیران منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی اختصاصی در این حوزه مطالعاتی دارد، ضمن آنکه اساساً مطالعات اندکی در خصوص مقوله یادشده در حوزه بانکداری در منابع داخلی و خارجی وجود داشت. لذا، در این تحقیق تلاش شده است چارچوبی متشکل از ابعاد چندگانه و مؤلفه‌های این ابعاد در خصوص برنامه توسعه فردی با لحاظ شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و مراتب دستیابی به آنها در قالب عناوین آموزشی و اقدامات توسعه‌ای در صنعت بانکداری، ارائه گردد. به علاوه از آنجا که همواره شناسایی عناصر و مولفه‌ها در الگوها متضمن مبنایی برای دسته‌بندی است، در این تحقیق الگویی برای توسعه فردی مدیران منابع انسانی پیشنهاد شده است که می‌تواند مبنا و ظرف مناسبی برای محققین و مجریان سازمان‌ها جهت شناسایی شایستگی‌ها و تسهیل تعیین چگونگی توسعه مدیران منابع انسانی به شمار رود. در این پژوهش با تبیین عوامل تاثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) برنامه توسعه فردی، مولفه‌ها و گام‌های اجرایی تحقق یک برنامه توسعه فردی تعیین گردیده است. همچنین شناسایی و تبیین شایستگی‌های موردانتظار و محورهای قابل توسعه مبتنی بر شایستگی در مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری انجام پذیرفت. با عنایت به ارتباط عملکرد سیستم بانکی که بخش مهمی از آن متأثر از عملکرد مدیران آن است با بخش‌های کلان اقتصاد کشور، مدیران سیستم بانکی باید صلاحیت و مهارت مورد نیاز آن را کسب نمایند و برای این

منظور لازم است به تناسب حوزه فعالیت و فضای کاری سازمان، معیارهایی برای تبیین و ارزیابی دانش، نگرش و مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر تعریف شود (۱). از سوی دیگر گرچه ضرورت توجه به شایستگی‌ها و توسعه مدیران بطور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته است، لیکن شواهد اندکی از برقراری ارتباط بین این دو مقوله در صنعت بانکداری وجود دارد. در واقع یکی از مسائل اصلی که نظام بانکی کشور با آن مواجه است فقدان تبیین شایستگی‌های مطلوب مدیران منابع انسانی و در پی آن چگونگی دستیابی به آن شایستگی‌ها از طریق ابزارها و اقدامات توسعه‌ای است.

بر اساس مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته پیشین در کشور، این گونه به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی در ایران با سایر کشورهای در حال گذار شباهت‌های قابل توجهی دارد و هنوز تا حدی از مرحله مدیریت پرسنلی عبور نکرده است و کماکان به ماهیت راهبردی آن توجه کافی نمی‌شود. گرچه در سال‌های اخیر اقداماتی در جهت اعتلای جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته است و از آن جمله بسیاری از صنایع از جمله صنعت بانکداری تعیین مدل‌های شایستگی و حرکت در مسیر شایسته‌پروری را در دستور کار خود قرار داده‌اند، اما اساساً این شایستگی‌ها بصورت عمومی تعریف شده و کمتر ویژگی‌های هر صنعت و نیز جنبه‌های تخصصی در هر حوزه کاری را پوشش می‌دهد. از این رو تبیین شفاف و تصریح شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با لحاظ مولفه‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز سیستم بانکی می‌تواند دستیابی به یک چارچوب منسجم را ممکن و تحقق مطلوب این مهم را تسهیل نماید. بر اساس یافته‌های تحقیق بسیاری از شایستگی‌های مطرح شده از سوی مدیران منابع انسانی، با آنچه صاحب‌نظران در این حوزه تبیین نموده‌اند همخوانی دارد (۳۲)، لیکن در مقایسه با اولویت‌های ارائه شده در سطح جهان و با اتکا به ادبیات موضوع حوزه منابع انسانی؛ شایستگی‌هایی چون مهارت‌های استراتژیک، مدیریت تغییر و مباحث مرتبط با فناوری در زمره یافته‌های پژوهش با اولیوی متناظر نبوده‌اند که می‌تواند به نوعی مبین عدم توجه کافی به دانش تخصصی این حوزه و ضرورت به‌روزرسانی و آگاهی از تئوری‌ها و آموزه‌های نوین در حوزه منابع انسانی با اتکا به سیستم‌ها و فناوری‌های روز و نیز فقدان شناخت مدیران منابع انسانی سیستم بانکی کشور از نقش و جایگاه امور راهبردی و استراتژیک در توفیق سازمان‌ها باشد. بر اساس یافته‌های مبتنی بر مرور ادبیات و مبانی نظری درخصوص شایستگی‌های مورد وثوق مدیران منابع انسانی که توسط سایر صاحب‌نظران و سازمان‌ها برای مدیران منابع انسانی ارائه شده است و مقایسه چارچوب‌ها و مدل‌های شایستگی مزبور با شایستگی‌های احصا شده برای مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری ایران مشاهده می‌شود که بیشترین همگرایی با شایستگی‌های دانش تخصصی منابع انسانی، ارتباطات، مهارت‌های استراتژیک، رهبری، شریک کسب و کار، تعاملات میان‌فردی، اخلاق حرفه‌ای و تفکر تحلیلی وجود دارد و کمترین همگرایی با نتیجه‌گرایی، عدالت‌محوری، تعهد سازمانی، اعتمادسازی و برند شخصی، مدیریت برخورد، توانایی شناختی، انعطاف پذیری و مربی‌گری وجود دارد.

مساله مهم دیگر ضرورت وجود مکانیسمی برای تعیین نقاط قابل توسعه و بهبود در مدیران است به‌گونه‌ای که هم به تعالی فردی آنان منتج شود و هم سازمان از این تعالی فردی بهره‌مند گردد. اخیراً داشتن برنامه توسعه فردی، در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخشی مهم از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تبدیل شده است. در چارچوب این برنامه، از افراد متخصص انتظار می‌رود که برای خودشان یک برنامه توسعه و یادگیری شخصی داشته باشند. برنامه‌های توسعه فردی می‌توانند اهداف متعددی داشته باشند که گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود، توسعه و بسط مهارت‌های جدید، کسب مهارت‌های تازه و مورد نیاز برای آینده از مهم‌ترین این اهداف است (۲) در این راستا، مسئله دیگری که در حوزه آموزش و توسعه مغفول مانده است این موضوع است که هر سازمان به تفکیک هر حوزه کاری و به تفکیک هر فرد، می‌بایست پروفایل توسعه‌ای متفاوتی داشته باشد. لذا یکی از مسئله‌های کلیدی در صنعت بانکداری با توجه به ماهیت آن، تدوین مدل توسعه فردی ویژه مدیران منابع انسانی و مختص این صنعت است. بر اساس یافته‌های پژوهش، آنچه که بیش از هر چیز ضرورت و الزام آن برای فراگیری در بین مدیران منابع انسانی سیستم بانکی مطرح بوده است، عناوین آموزشی ارتباطات سازمانی، مربی‌گری، مهارت‌های رهبری، ارتباطات فردی و رفتار سازمانی است که به عنوان مهم‌ترین عناوین مورد نیاز برای توسعه مدیران شناسایی شده‌اند. ضمن آنکه دستیابی به این اهداف توسعه‌ای می‌بایست از طریق شیوه‌های آموزشی رسمی و ساختار یافته و یا غیر رسمی معین گردد که بر اساس یافته‌های این پژوهش مدیران منابع انسانی، بهره‌مندی از مشاوره و مربی را پذیرفته‌ترین شیوه یادگیری دانسته و با توجه به ترجیحات و شرایط فردی و سازمانی اقبال چندانی به آموزش‌های حضوری نداشته‌اند.

موضوع قابل بحث دیگر تغییرات فزاینده محیطی و ضرورت انطباق با این تغییرات است و قدم‌مسلم توسعه مدیران در این راستا بسیار کلیدی است و اگر به آن پرداخته نشود قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش یافته و عملکرد فردی و سازمانی تنزل می‌یابد و مدیران نیز قابلیت‌های خود را محصور در سازمانی می‌بینند که برایشان فرصت پیشرفت را مهیا نمی‌کند. آنچه مسلم است بانکها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت‌محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته باشند که سرمایه‌گذاری ویژه‌ای روی ارائه‌دهندگان خدمت خود داشته باشند و این نیازمند وجود مدیران منابع انسانی با توانمندی و شایستگی بالایی است. مدیران منابع انسانی نظام بانکی کشور با تاثیرگذاری بر روی حدود ۲۳۰ هزار نفر پرسنل ارائه دهنده خدمات بانکی می‌توانند در عملکرد نظام بانکی و به تبع آن اقتصاد کشور، نقش به‌سزایی ایفا نمایند. آنها نه تنها در خصوص شاخصهای عملکردی و نتایج کسب و کار تاثیرگذار هستند بلکه در پاسخگویی و برقراری تعاملات موثر با ذینفعان در نظام بانکی نقش مهمی ایفا می‌نمایند. همچنین در ارتقا وضعیت شاخصهای انسانی نیز بسیار تعیین‌کننده هستند. ضمن آنکه مشتریان درونی بانکها یعنی کارکنان نیز

خواهان توجه و بهبود ارتباطات سازمانی، برخورداری از حقوق انسانی و سازمانی، آموزش و بهسازی خود و بهره‌مندی از جبران خدماتی عادلانه هستند و تحقق مطلوب موارد مزبور، جز با توسعه مدیران و ارتقاء شایستگی‌ها و قابلیت‌های راهبران این حوزه میسر نمی‌گردد.

تحقیق حاضر از دیدگاه نظری و تجربی نقطه شروع مناسبی برای پرداختن به مبحث توسعه فردی مدیران و متخصصان در حوزه منابع انسانی است که در کشور ما توجه چندانی به آن نشده است. گرچه با توجه به نوپا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فضای زیادی برای ارائه مبانی و تئوری‌های جدید در این زمینه، بسط و گسترش موضوعات و کاربرد عملی آن‌ها خواهند داشت. علاوه بر این با در نظر داشتن یافته‌های پژوهش آزمون الگوی ارائه شده، در سایر سازمان‌ها می‌تواند به تعمیم آن کمک نماید. همچنین بررسی رابطه میان برنامه توسعه فردی با سایر الگوهای توسعه نیروی انسانی می‌تواند نوآوری جالب توجهی در حوزه مدیریت منابع انسانی داشته باشد.

#### ۵- منابع

1. Teichler U. Higher Education in Globalization World. 2007. London: Springer Publisher.
2. SHRM Foundation. Economist Intelligence Unit Report What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization. 2015.
3. Grohnert T, Beusaert S, Segers M. Pitfalls of personal development plans the user perspective. *Journal of Vocational Education & Training*. 2014; 66(1): 74-88.
4. Plakhotnik M. Organizational Culture and HRD the Roots, the Landscape, and the Future. *Handbook of Human Resource Development* by Chalofsky E, Rocco T, Morris M. 2014. New Jersey: John Wiley & Sons.
5. Sablok G, Stanton P, Bartram T, Burgess J, Boyle B. Human Resource Development Practices, Managers and Multinational Enterprises in Australia: thinking globally, acting locally. *Education + Training*. 2017; 59(5): 8-23.
6. Moon H, Ruona W, Valentine T. Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*. 2017; 41(3): 222-240
7. Poell R, Krogt F. Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*. 2017; 24 (3): 180-193.
8. Tymms M, Peters J, Scott L. Personal Development Planning: pedagogy and the politicisation of the personal. *Research in Post-Compulsory Education*. 2013; 18(3): 257-268.
9. Beusaert S, Segers M, Gijsselaers W. The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*. 2011; 15(4): 249-270.

10. Eisele L, Grohnert T, Beusaert S, Segers M. Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*. 2013; 37 (6): 527 - 543
11. Patel, S., Kitchen, G. & Barrie, J. Personal development plans: Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care Journal* . 2013: 220-223
12. Beusaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijselaers, W. Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*. 2013; 25(3): 145 – 158.
13. Yale University. *Individual Development Planning, Achieving Higher Performance: Guide to Getting Started*. 2012.
14. UC Berkeley. *HR Generalist Competency Framework*. 2017. Berkeley University.
15. Bryson D. *The Personal Development Planning Cycle*. *Journal of Development First*. 2011.
16. Washington University. *Individual Development Planning Framework*. 2010.
17. Lee Y. Exploring high performers required competencies, *Expert System with Applications*. 2010; 37: 434-437.
18. NASA Leadership Documents. *Leadership Individual Development Plan Advisor: Mentor/Manager Guide*. 2001. NASA.
19. Lakshminarayanan S, Badrinarayan P, Ramaprasad S. Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and Commercial Training*. 2016; 48 (8).
20. Killian SH, *Designing leadership development initiatives: clarifying the why, who, what, how and when*. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2010; 24 (5): 15 – 18.
21. Hollenbeck G, McCall M, Silzer R. Leadership competency models, *The Leadership Quarterly*. 2006; 17(3): 398–413.
22. Mumford A. *Choosing a Development Method Individual Differences and Development in Organisations*. 2002. Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations
23. Neuman L. *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. 2016. Tehran:Termeh.
24. Tracy J. *Qualitative Research Methods, Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. 2013. Blackwell Publishing: John Wiley & Sons.
25. Ghoreishi M. A Thematic Analysis of the Conceptual Framework of E-Learning in Higher Education. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*. 2017; 8 (1): e11498.
26. Sherman S. Improving Organizations by Coaching Individual Development Using the Resource-based Business Strategy. *Sam Advanced Management Journal*. 2007; 25(2): 40-46
27. Lopez S J Louis M C. The Principles of strengths-based education. *Journal of College & Character*. 2009; 10(4): 2-8.
28. Bernthal P, Wellins R. Trends in Leader Development and Succession HR. *Human Resource Planning*. 2006; 29(2): 31-40
29. Gallup. *Strengths-based Development Clifton Strengths Finder*. 2014.
30. Houghton D DiLiello C. Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010; 31 (3): 230 – 245

31. Allen J, Hartman S. Leader Development: An Exploration of Sources of Learning. *Organization Development Journal*. 2008; 26 (2): 75-88
32. Ulrich D, Younger J, Brockbank W, Ulrich M. *HR Talent and the New HR Competencies*. 2012: the RBL Group.