

مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها^۱

کوروش فتحی واجارگاه^{۲*}

فیروز نوری کلخوران^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۳)

چکیده

برنامه توسعه فردی یکی از ابزارها مهم در راهبری توسعه منابع انسانی همواره یکی از حوزه‌های جذاب آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد و توسعه مدل‌ها و الگوهای عملیاتی در این بخش از نیازمندی‌های مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی است. هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه مدلی برای استقرار و تدوین برنامه توسعه فردی در سطح سازمان‌های پیشرو می‌باشد. رویکرد پژوهش پیش روی کیفی و روش مورد استفاده در آن مبتنی بر پژوهش نظریه‌ای می‌باشد. برای شناسایی عناصر مدل از روش مصاحبه با متخصصین استفاده گردید و پس از آن برای تثبیت عناصر از روش گروه‌های اسمی بهره برده شد. در نهایت برای انسجام‌بخشی به داده‌ها در قالب یک مدل و تعیین ارتباط عناصر از نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. شرکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز و محوری سازماندهی شدند و داده‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون طبقه‌بندی شدند و مضامین و مقوله‌های مورد نظر به عنوان ورودی جلسات مدیریتی تعاملی (با رویکرد گروه‌های اسمی) وارد فرآیند مدل‌سازی شدند. براساس دیدگاه اجماعی و سازماندهی انجام شده، مدل به دست آمده در پنج بخش اصلی با عناوین مشروعیت بخشی نهادی (L)، الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی (R)، الزامات و زیرساخت‌های فنی (T)، گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی (C) و اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی (I) معرفی می‌شود. برای تسهیل در امر نامگذاری مدل سر واژه عناصر کلیدی با هم ترکیب شدند و مدلی موسوم به LRTCI بعنوان مدلی جامع و رهیافتی در استقرار نظام‌های توسعه فردی در مقاله معرفی گردید.

واژه‌های کلیدی: برنامه توسعه فردی، استقرار نظام IDP، مدل برنامه توسعه فردی، مدل LRTCI

^۱ این مقاله از نتایج طرح پژوهشی برنامه توسعه فردی که با پشتیبانی صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور انجام شده است، احصاء و چاپ شده است.

^۲ استناد، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات (kouroshfathi2@gmail.com)

^۳ دانش آموخته دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

مواجهه سازمان‌ها با تقاضاهای وسیع یادگیری و بهسازی منابع انسانی موجب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم در سازمان‌ها شده است. طبق گزارش منتشر شده در نشریه آموزش^۱ (۲۰۱۷) میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در بخش آموزش برای سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۷۰.۶ و ۹۳.۶ میلیارد دلار اعلام شده است (۱). علاوه بر سرمایه‌گذاری مالی و هزینه‌های ناشی از اجرای آن، حرکت به سمت یادگیری نیازمند توجه به خصوصیات بزرگسالان و شرایط سازمان اهمیت زیادی دارد. بی‌گمان آموزش و بهسازی منابع انسانی امروزه در تمامی سازمان‌های مؤفق دنیا دارای جایگاهی رفیع است و حجم وسیعی از منابع و امکانات صرف رشد و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها می‌گردد. اما آنچه که در دوران معاصر در رابطه با عملکرد دوایر و واحدهای آموزشی و بهسازی منابع انسانی مورد انتقاد واقع شده است، عبارت است از توجه انحصاری به شناسایی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و توجه اندک و یا حداقل نامتوازن به فرآیند "توسعه یا بهسازی" در پرتو اقداماتی غیر از برگزاری کلاس‌های سنتی و دوره‌های آموزشی متداول. یکی از نوآوری‌های معاصر در این زمینه که ریشه در نظریه‌پردازی رفتارگرایی در عرصه آموزش و بهسازی منابع انسانی و آموزش مبتنی بر شایستگی دارد، عبارت است از برنامه‌ریزی رشد و بهسازی فردی هر یک از کارکنان بصورت انفرادی که در آن ابتدا اهداف توسعه و بهسازی حرفه‌ای افراد مشخص می‌شود و سپس مجموعه‌ای از اقدامات آموزشی و غیرآموزشی در قالب یک برنامه بهسازی منسجم مورد توجه قرار می‌گیرد. منظور از برنامه توسعه و بهسازی فردی عبارت است از فرآیندی که در آن ابتدا هر یک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا سایر افراد مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس براساس رویکرد کوتاه مدت و بلند مدت، مجموعه‌ای از فرصت‌های بهسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد و سپس به تأیید مدیر یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد. و سند بدست آمده سند ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای فرد تلقی می‌گردد. این موارد که به صورت تجربی توسط مشاوران آموزش و توسعه منابع انسانی انجام می‌ده است مملو از رویکردهای سلیقه زدگی می‌باشد. از این رو استقرار چنین نظامی و انسجام بخشی به این موضوع نیازمند پژوهشی کاربردی جهت تبیین مراحل فنی و مدیریتی موضوع تدوین برنامه توسعه فردی می‌باشد.

ادبيات پژوهش

طرح توسعه انفرادی^۱ مفهومی است که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هر یک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه حرفه‌ای افراد در بهسازی و ارتقاء سازمانی است. و در این رهگذر به بررسی و اتخاذ تصمیم مشترک با شرکت افرادی چون خود کارمند^۲، سرپرست^۳ و یا مدیر وی و ناظر^۴ یا مربی تأکید می‌کند. به عبارت روشن‌تر، هر یک از برنامه‌های توسعه و بهسازی فردی کاملاً منطبق با نیازهای افراد و نیز سازمان است. در حقیقت برنامه توسعه فردی یک برنامه عملیاتی برای هر یک از افراد است که مورد توافق خود کارمند و مدیر یا سرپرست وی قرار گرفته است و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی افراد را مشخص می‌کند. در این برنامه برای تحقق این اهداف، مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی و نیز سایر فرصت‌های بهسازی و توسعه^۵ ضروری برای هدف‌های ذریبط در قالب یک چارچوب زمانی معین و در راستای تضمین منافع هر یک از افراد و نیز سازمان پیش‌بینی می‌شوند. در ادبیات توسعه منابع انسانی مفهوم توسعه شخصی با مضامین مختلفی به کار رفته است: پورتفولیو^۶، توسعه شخصی و حرفه‌ای مداوم^۷، سفرنامه^۸، دفترچه یادداشت حرفه‌ای شخصی^۹ از جمله مشخصات دو اصطلاح معمول استفاده تدوین برنامه توسعه شخصی هستند. برنامه توسعه حرفه‌ای و شخصی^{۱۰} و سنجش پرتفولیو^{۱۱} دو اصطلاح رایج و پرکاربرد در این زمینه می‌باشند. براساس ادبیات توسعه شخصی می‌تواند به عنوان ابزار ارزیابی، و یا ابزار استفاده شده توسط کارکنان در سازمان تعریف کرد، براون^{۱۲} (۲)؛ مک مولان^{۱۳} و همکاران (۳)؛ ردمن^{۱۴} (۴)؛ سنگ و سنگ^{۱۵} (۵)؛ اسمیت و تیلما^{۱۶} (۶)؛ اسنادن^{۱۷} و همکاران (۷) : خلاصه‌ای از شایستگی‌هایی که کارکنان در گذشته کار کرده‌اند را ارائه می‌دهد و نشان دهنده این

-
- Individual Development Planning (IDP)^۱
 Employee^۲
 Superior^۳
 Mentor^۴
 Developmental Experiences^۵
 Portfolio^۶
 Continuing professional or personal^۷
 Logbook^۸
 profile Personal professional^۹
 Personal or professional development plan^{۱۰}
 Portfolio assessment^{۱۱}
 Brown^{۱۲}
 McMullan^{۱۳}
 Redman^{۱۴}
 Seng & Seng^{۱۵}
 Smith and Tillema^{۱۶}
 Snadden^{۱۷}

است که شایستگی کارمند در حال برنامه‌ریزی برای کار در آینده و گذشته و چگونگی آن تکوین آن می‌باشد.

هدف از ارزیابی در تدوین برنامه توسعه فردی: جمع‌آوری و مستندسازی اطلاعات به وسیله ابزار برنامه توسعه شخصی می‌تواند به دو هدف اصلی خدمت کند. معمولاً تمایزی بین دو هدف اصلی انجام شده است: توسعه حرفه‌ای و صدور گواهینامه (۸) در توسعه آموزش فرد دو جنبه اصلی این هدف می‌باشند. وقتی برنامه توسعه فردی برای توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، یادگیری نقش مرکزی برنامه توسعه فردی را ایفا می‌کند و در مقابل، هنگامی که برنامه توسعه شخصی بعنوان گواهینامه عمل می‌کند خود ارائه‌گری^۱ مهمترین بخش آن خواهد بود. (بک^۲ و همکاران (۹)؛ برادشاو و هاک^۳ (۱۰)؛ بانکر و لگت^۴ (۱۱)؛ لیونز و اونز^۵ (۱۲)؛ اورلند باراک^۶، (۱۳). برنامه توسعه فردی و اصول یادگیری بزرگسالان: برنامه توسعه شخصی به خوبی با مفروضه‌های نظریه یادگیری بزرگسالان متناسب است (۱۴). اول، ابزار ارزیابی فرض می‌کند که کارمند برای توسعه کنجکاو و خود انگیزه است (۱۵). بنابراین برنامه توسعه فردی، کارمند را برای مسئولیت‌پذیری یادگیری خود تحریک می‌کند (همان). به عبارت دیگر، برنامه توسعه شخصی یک روش خودآموز یادگیری را پشتیبانی می‌کند؛ کارکنان باید فرآیندهای یادگیری خود را تنظیم کنند. یادگیری خود به خودی است: "روندی که در آن افراد ابتکار عمل را در ارزیابی نتایج یادگیری خود، تشخیص داده و نیازهای یادگیری، تشکیل اهداف یادگیری و انتخاب یادگیری مناسب وظایف را به سرانجام می‌رسانند" (۱۶). دوم اینکه تدوین برنامه توسعه شخصی، این اجازه را می‌دهد تا کارمند از تجارب گذشته خود به عنوان منابع غنی برای یادگیری خود استفاده کند. سوم، برنامه توسعه شخصی به کارمند اجازه می‌دهد برای توسعه آمادگی برای یادگیری از وظایف و مشکلات زندگی آماده شود. با در نظر گرفتن تجربیات زندگی، وظایف و مشکلات، کارکنان می‌توانند به یادگیری‌های مختلفی دست یابند (۱۷). توسعه مدیریت استعدادها سازمانی و جانشین‌پروری جنبه‌های اصلی توجه به برنامه توسعه فردی و استقرار آن می‌باشد. جانشین‌پروری یکی از جنبه‌های برنامه توسعه فردی می‌باشد. در فرآیند جانشین‌پروری که از مدل‌های موجود مدل ستاره‌ای هفت نقطه را ثول می‌باشد که روند جانشین‌پروری را در سازمان مورد تأکید قرار می‌دهد (۱۸).

1 oneself Presenting
2 Beck
3 and Hawk Bradshaw
4 and Leggett Bunker
5 Lyons and Evans
6 Orland-Barak

مفروضات تدوین برنامه توسعه انفرادی. اجرای طرح‌های بهسازی فردی مستلزم پذیرفتن مفروضات ذیل می‌باشد:

- آموزش و بهسازی کارکنان، تنها به آموزش‌های سنتی در کلاس درس محدود نمی‌باشد.
- کارکنان سازمان از صلاحیت لازم برای انتخاب فعالیت‌های بهسازی خود برخوردارند.
- کارکنان نیز در قبال یادگیری و بهسازی خویش مسئولند و باید پاسخگو باشند.
- رشد و بهسازی کارکنان در تعامل نزدیک با سرپرستانشان تسهیل می‌شود.
- رشد کارکنان در سازمان تنها رشد عمودی نمی‌باشد.
- رشد و بهسازی کارکنان طی فرآیندی مستمر روی می‌دهد.
- تعیین نیازهای آموزشی طبق فرآیندی غیرمتمرکز و مداوم صورت می‌پذیرد.

اهداف تدوین برنامه توسعه فردی: طرح‌های برنامه توسعه فردی دارای سه هدف اساسی می‌باشند:

- تضمین این امر که کارکنان از طریق شرکت مداوم در فعالیت‌های آموزش و بهسازی، سطح فعلی تخصصی مورد نیاز برای انجام شغل را حفظ می‌کنند.
- کارکنان از طریق شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید و همچنین شناسایی فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای تحقق هدف‌های تعیین شده، کار راهه شغلی خود را ترسیم می‌نمایند.
- طرح‌های برنامه توسعه فردی پشتیبانی برای مأموریت سازمان و نیازهای حرفه‌ای مشاغل آن می‌باشند.

گلیسپی و رابرتسون^۱ به کاربرد وسیع دانشگاه‌ها از نظام برنامه‌ریزی توسعه فردی اشاره می‌نماید و آن را بعنوان یکی از مهم‌ترین پارامترهای رشد و توسعه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها می‌دانند و کارکردهای

متعددی را برای برنامه توسعه فردی قائل است که برخی از آن‌ها عبارتند از همراستایی برنامه‌های کلان با اهداف عینی آموزش، بومی‌سازی و انفرادی سازی آموزش و ... (۱۹). در بسیاری از موارد برنامه توسعه فردی به عنوان مکمل فرایند آموزش مبتنی بر شایستگی در نظر گرفته می‌شود (۲۰). این مسئله را می‌توان در دیگر آثار نیز مشاهده کرد به طوری که برنامه توسعه فردی را بخشی از مدل شایستگی تلقی می‌نمایند (۲۱). سازمان‌های استفاده‌کننده از فناوری‌های مرتبط با برنامه توسعه فردی شامل ناسا^۱، آی بی ام^۲، تویوتا^۳، مرسدس بنز^۴، ال جی^۵، شرکت بازاریابی گاز و نیرو اکسون^۶، و بخشی از مشاغل شرکت‌های فولاد هرمزگان، فولاد اکسین و مخابرات می‌باشند.

پیشینه پژوهشی

پژوهش‌های مختلفی در خصوص برنامه توسعه فردی انجام شده است و به علت گستردگی آن‌ها، خلاصه بررسی‌های انجام شده در قالب جدول شماره (۱) ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۱) پژوهش‌های انجام شده با موضوعات برنامه توسعه فردی		
پژوهشگر	سال پژوهش	موارد کلیدی پژوهش
سوزی کریست ادو ^۷ (۲۲)	۲۰۲۰	در پژوهش انجام شده تدوین برنامه توسعه فردی در قالب چهار مرحله پیشنهاد شده است. این چهار مرحله عبارتند از درک چرایی و نیاز به برنامه توسعه فردی، پیگیری برنامه‌های توسعه کارمندان، مانیتور و اجرای مؤثر برنامه توسعه
حسن دان اصفهانی ^۸ (۲۳)	۲۰۲۰	در پژوهشی که توسط گروه نگرانس ^۹ انجام شده است برنامه ویژه‌ای در زمینه استعدادیابی و توسعه فردی منابع انسانی ارائه شده است و این دو موضوع را به هم متصل کرده است.

۱ NASA

۲ IBM

۳ TOYOTA

۴ Mercedes-Benz

۵ LG

۶ ExxonMobil Gas & Power Marketing Company

۷ Suzzy Krist Addo

۸ Hossein Dan Esfahani

۹ Nexans Group

<p>در این پژوهش نتایج حکایت از این دارد که برنامه‌ریزی توسعه شخصی باید انگیزه کارکنان شرکت را تضمین کند. هدف از برنامه‌ریزی توسعه شخصی در شرکت این است که نیاز آینده فرد را پوشش دهد. این رویکرد عملاً برنامه‌ریزی منابع در شرکت برای مشاغل خاص است. به واسطه تغییراتی که در شرکت به وجود می‌آیند (تغییرات سازمانی، بازسازی، و ...) انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی حرفه‌ای امروزه از نیازهای اصلی است. موانع و تهدیدهایی سر راه کارکنان قرار دارد بنابراین آن‌ها باید برای هدایت حرفه خود مسئولیت را خود بر عهده گیرند. و مدلی دال بر سازماندهی این موضوع ارائه می‌نماید.</p>	۲۰۱۹	<p>دارینا چلبیکووا^۱، ماریا میسانکووا^۲، کاتارینا کرامارووا^۳</p>
<p>این پژوهش بررسی چند رشته‌ای با هدف ارائه استراتژی قوی تئوری مدیریت استعداد با ارائه یک چارچوب مفهومی از استعداد است که در آن تعریف، عملی کردن و اندازه‌گیری استعداد و ارتباط آن با عملکرد عالی مشخص شده است. در این پژوهش زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش مجازی، روانشناسی مثبت و روانشناسی حرفه‌ای برای کمک به فهم و کاربرد چارچوب پیشنهادی مطرح شده‌اند.</p>	۲۰۱۴	<p>سن نیجس^۴ و همکاران (۲۴)</p>
<p>تمرکز این پژوهش بر طراحی سیستم توسعه کارکنان بر مبنای ویژگی‌های شخصی است. نتایج نشان می‌دهد سیستم‌های توسعه باید به کارکنان اجازه دهند که مسئولیت شغلی و توسعه‌شان را بر عهده بگیرند، تصمیم‌گیری در مورد توسعه، نظارت، تغییر دینامیکی و بدست آوردن تخصص و روش‌هایی برای انجام دادن مؤثر آن‌ها در این پژوهش مورد توجه بوده است. مفهوم شایستگی نقش مهمی در توسعه کارکنان ایفا می‌کند و با مفاهیم خودآموزی و یادگیری خودگردان همخوانی دارد. همچنین چگونگی ادغام این موارد در طراحی یک سیستم توسعه کارکنان که نیازهای مختلفی را برآورده می‌کند، مورد بحث قرار می‌گیرد.</p>	۲۰۱۴	<p>رابرت ای. رو^۵ (۲۵)</p>
<p>این پژوهش با بررسی و ارزیابی تیپ‌های شخصیتی، صفات، ارزش‌ها و انگیزه‌های ضمنی مختلف افراد نشان می‌دهد که نوع شناسی راهی برای توصیف «کل فرد» را فراهم می‌کند. هر یک از آن‌ها انواع ارتباطات متفاوتی با متغیرهای کار داشتند، مدل ارائه شده در این پژوهش دارای ابزار پیش بینی شده با ارزش‌های شخصی و انگیزه‌های ضمنی است. توجه به توسعه خود و شناسایی پتانسیل پنهان، می‌تواند یک ابزار قدرتمند برای توسعه کارکنان و مدیریت استعداد باشد.</p>	۲۰۱۳	<p>آنا ساتن، کریس آلینسون، هلن ویلیامز^۶ (۲۶)</p>

Darina Chlebkova^۱Maria Misankova^۲Katarina Kramarova^۳Sanne Nijs^۴Robert A. Roe^۵Anna Sutton, Chris Allinson, Helen Williams^۶

رویکرد یکپارچه و نه تقلیل یافته به شخصیت، یک درک واقع گرایانه از رفتار فردی که عملکرد کاری را تشویق می کند.		
این پژوهش تجربه و هم دریافت‌های افرادی که در فرآیند برنامه توسعه رهبری قرار داشتند را بررسی کرده است، استفاده از مربیگری، تعیین یک فرآیند انتقال یادگیری و بیان مزایای وجود یک ساختار پشتیبان در این فرآیند توسعه‌ای نقطه کانونی این مطالعه می‌باشد.	۲۰۱۳	الن گلد من ^۱ ، مرلین ونسner ^۲ ، ارنپاوی کارنچانومی ^۳ (۲۷)
هدف این پژوهش شناسایی مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی است که ممکن است بر رضایت شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. در نتایج پژوهش اینگونه بیان شده است که عدم درک سیاست‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی تأثیری منفی بر موارد اشاره شده و مورد بررسی دارد.	۲۰۱۲	دیانا ام او دائل ^۴ ، پاتریشیا ام لیوینگستون ^۵ ، تیموتی باترام ^۶ (۲۸)
این پژوهش به بررسی ادبیات مربوط به ارزیابی نیازهای آموزشی با اهداف ارائه شده به کاربران و مزایای آن با درک مفهوم در توسعه و رشد خود، استفاده چندگانه (نتایج) و ارزیابی این (پیشینه‌ها) است. این پژوهش به بررسی نه برنامه مدیریت منابع انسانی و توسعه بخش‌های مختلف می‌پردازد. برنامه‌های آموزشی، تنظیم اهداف، توسعه کارکنان، مدیریت تغییر، توسعه حرفه، دانش، مهارت‌ها و نگرش، انگیزه یادگیری، اثربخشی هزینه و ارزیابی عملکرد را برجسته می‌کند.	۲۰۱۱	محمد زاهد اقبال ^۷ ، رشید احمد خان ^۸ (۲۹)
این پژوهش سیستم مدیریت عملکردی در یک سازمان غیر انتفاعی استرالیا را بررسی می‌کند و طراحی و پیاده‌سازی آن را مورد تحلیل قرار می‌دهد. یافته‌های آن نشان می‌دهد انعکاس ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و جلب مشارکت بیشتر آن‌ها هم برای مدیران هم کارکنان مفید می‌باشد.	۲۰۱۱	کارن بکر ^۹ ، نیکلاس آنتور ^{۱۰} ، چری اورت ^{۱۱} (۳۰)

Ellen Goldman^۱
Marilyn Wesner^۲
Ornpawee Karnchanomai^۳
Deanna M O'Donnell^۴
Patricia M Livingston^۵
Timothy Bartram^۶
Muhammad Zahid Iqbal^۷
Rashid Ahmad Khan^۸
Karen Becker^۹
Nicholas Antuar^{۱۰}
Cherie Everett^{۱۱}

<p>هدف این پژوهش، بررسی عوامل تعیین کننده روانشناختی مربوط به قصد شرکت در فعالیتهای توسعه است. عوامل روانشناختی مانند نگرش نسبت به فعالیتهای توسعه، خود کارآمدی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت مدیریت نتایج آن بیان می کند که رضایت شغلی به طور مثبت با قصد فعالیتهای توسعه مرتبط با شغل ارتباط دارد علاوه بر این، مطالعه نشان داد که پاسخ دهندگان ترجیح می دهند توسعه در شغل فعلی خود را بیش از توسعه حرفه ای برای به دست آوردن ساختارهای دیگر در سازمان فعلی و آینده ترجیح می دهند. پژوهش معتقد است که انطباق بهتر بین استراتژی های مدیریت منابع انسانی و گفت و گوی مدیر و کارکنان می تواند تأثیر مدیریت بر روی قصد توسعه را تشویق کند.</p>	۲۰۰۹	آلبرت رنکه ^۱ ، هارمین شاپ ^۲ ، تئو وان دِلن ^۳ (۳۱)
<p>از اهداف این پژوهش بررسی موضوع برنامه های توسعه فردی، تحت چشم انداز متفاوت از نظریه بازاریابی، یعنی رویکرد خود گرایی است. یافته های تحقیق، شکاف میان نیازهای دانشجویان امروز و آنچه دانشگاه ها ارائه می دهند را نشان می دهد. به نظر می رسد که مدیریت برند با نام تجاری، به دلایل امیدوار کننده ای از توسعه برنامه توسعه فردی حمایت می کند، زیرا اکثر فراگیران ادعا می کنند که مایل به شرکت در چنین برنامه ای هستند.</p>	۲۰۰۸	ایرینی ریگوپولو ^۴ ، جان کهاگیاس ^۵ (۳۲)
<p>این پژوهش بیان می کند که طبیعت پویا و جمعیت پیرامون اقتصاد دانش امروز، سازمان ها را مجبور کرده اند تا مسائل مربوط به مدیریت استعداد و قابلیت های استخدامی را پراهمیت بدانند و آن را در دستور کار استراتژیک خود قرار دهند. استعدادهای کارکنان، و به طور خاص شایستگی های آن ها و توسعه صحیح آن، مؤفقت کسب و کار فعلی را در اختیار دارند.</p>	۲۰۰۸	گاسرید ج ام، کام ای بی، لاوسون ای ^۶ (۳۳)
<p>این تحقیق نقش، ارتباط و گسترش رشد و توسعه فردی^۸ را در طول فعالیتهای کوچک سازی یک بانک بزرگ استرالیا مورد مطالعه قرار داده است. در این تحقیق مشخص شد که ارائه رشد و توسعه فردی به کارکنان رخ داده است، اما تا حد زیادی محدود به تعداد کمی انتخاب شده است. مزایای سازمانی و فردی رشد و توسعه فردی اثبات شده است و سه حوزه در پتانسیل پذیرش و اجرای رشد و توسعه فردی شناسایی شدند که شامل سبک زندگی، توانایی ذهنی و</p>	۲۰۰۶	فرانکو گاندولفی ^۷ (۳۴)

Albert Renkema^۱
Harmen Schaap^۲
Theo van Dellen^۳
Irimi Rigopoulou^۴
John Kehagias^۵
. Guthridge, M, Komm, A. B, Lawson, E^۶
Franco Gandolfi^۷
PEDG^۸

<p>رشد احساسی هستند. شرکت کنندگان بر اهمیت رشد و توسعه فردی تأکید کردند در نتایج این تحقیق رشد و توسعه فردی به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در رشد و توسعه فردی پذیرفته شده و در نهایت، رشد و توسعه فردی به طور عمومی و ذاتی به جهت بزرگی، سختی، عمق و وسعت کوچک‌سازی به سادگی درک نشده است.</p>		
<p>این پژوهش برخی از پیچیدگی‌های مرتبط با ارزیابی یادگیری در محل کار را مشخص می‌کند و یافته‌های تجربی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد جنبه‌های مختلف سیستم آموزشی و سیستم‌های سازمانی به طور متفاوتی تعیین می‌کنند که آیا میزان یادگیری رسمی یا غیر رسمی ارزیابی می‌شود یا نه؟ رویکرد کلی پژوهش پیرامون توسعه منابع انسانی است.</p>	۲۰۰۴	نیکلاس کلارک ^۱ (۳۵)

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در این پژوهش سوالات ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد و به آن‌ها پاسخ داده شده است.

- عناصر فرآیندی تدوین برنامه توسعه فردی کدامند؟
- مدل تدوین برنامه توسعه فردی چگونه است و تعاملات آن چگونه است؟

۲. روش پژوهش

رویکرد پژوهش کیفی می‌باشد. روش پژوهش حاضر، پژوهش نظریه‌ای^۲ می‌باشد. هدف از پژوهش نظریه‌ای در علوم تربیتی خلق و نقد طرحواره‌های مفهومی است که ماهیت بنیادی و ساختار پدیده‌ها و فرآیندهای آموزش و یادگیری را قابل فهم^۳ کنند. در علوم تربیتی ناگزیر تعدادی طرحواره مفهومی^۴ و زبانی و واژگانی تخصصی را بر می‌گزینیم و از این عوامل در ارائه محتوا یا بحث درباره آن و نیز اندیشه در باب آن بهره می‌بریم (۳۶). برای شناسایی و انتخاب طرحواره‌های الگوی تدوین برنامه توسعه فردی با متخصصین برنامه توسعه فردی و مدیریت منابع انسانی مصاحبه‌های لازم سازماندهی گردید انتخاب

Nicholas Clarke^۱
Theoretical Inquiry^۲
Intelligible^۳
Conceptual Scheme^۴

شرکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری نظری^۱ که یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد انجام گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، نتایج در قالب گروه‌های اسمی توسعه داده شد. در ادامه برای مدل‌سازی با روش مدیریت تعاملی^۲ و نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری^۳ عناصر فرآیندی الگوی تدوین برنامه توسعه فردی تنظیم و نهایی شد.

۳. یافته‌های پژوهش

سازماندهی مصاحبه‌های تخصصی و تعیین عناصر مرتبط با الگوی تدوین برنامه توسعه فردی برای تعیین عناصر فرآیندی الگوی برنامه توسعه فردی با متخصصین حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی مصاحبه انجام شد. مصاحبه شونده‌گان مشتمل بر ۱۲ نفر از متخصصین هستند. و بعد از انجام مصاحبه‌های تخصصی براساس روش کدگذاری باز و محوری عناصر مورد نظر احصاء شدند. برای تکمیل فرآیند توسعه عناوین این بیست و یک عامل در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲) عناصر اصلی فرآیندی توسعه فردی	
۱	متقاعد سازی و دریافت اعتبار و مشروعیت مدیریتی
۲	تهیه رویه نامه‌ها و دستورالعمل‌های تدوین برنامه توسعه فردی
۳	دریافت اعتبارات برای بهره برداری از روش‌های نوین یادگیری در تدوین سناریوهای یادگیری
۴	تدوین روش‌های توسعه و یادگیری
۵	اعتباربخشی سند برنامه توسعه فردی
۶	بررسی اهداف و راهبردهای شغل مقصد
۷	مصاحبه با سرپرست
۸	توافق یابی در مورد شایستگی‌های فرد
۹	بهره برداری از آزمون‌های عملکردی و شخصیتی
۱۰	انعکاس شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار
۱۱	فراخوانی و بهره مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی
۱۲	مصاحبه بالینی با فرد
۱۳	بررسی سوابق آموزش و یادگیری
۱۴	تحلیل وظایف و کارگردشاسی شغلی و سازمانی
۱۵	تحلیل ابعاد توسعه شخصی

^۱ Theoretical sampling
^۲ Interactive Manage
^۳ ISM

تحلیل ابعاد توسعه حرفه ای	۱۶
تحلیل ابعاد توسعه شغلی	۱۷
بررسی بیوگرافی فرد و اطلاعات شخص	۱۸
اجرا و ارزیابی و بازنگری در اسناد برنامه توسعه فردی افراد	۱۹
انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی	۲۰
توافق بر زمان بهبود و توسعه فردی	۲۱

منبع: (مطالعات نگارندگان)

تعیین عناصر فرآیندی برنامه توسعه فردی با روش گروه کانونی

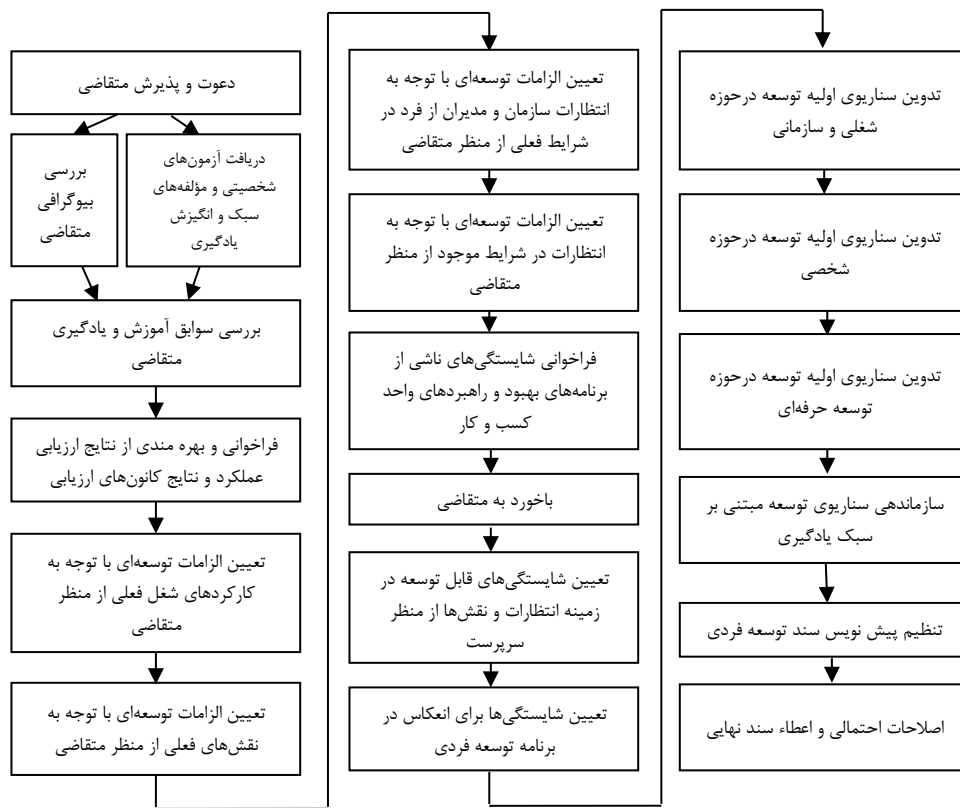
برای توسعه داده‌ها و بازآرایی و حداکثر سازی موضوعات مورد اشاره در بخش مصاحبه، کارشناسان متخصص طی یک جلسه کانونی و با رویکرد گروه اسمی به بررسی آیتم‌ها و عناصر فرآیند برنامه توسعه فردی پرداختند. دیدگاه‌های ناشی از مصاحبه‌های تخصصی که در جدول فوق ارائه شد در معرض دیدگاه اعضاء گروه اسمی قرار گرفت و پس از بررسی موارد، عناصر نهایی به شرح جدول شماره (۳) ارائه گردید.

جدول شماره (۳) عناصر فرآیندی استقرار برنامه توسعه فردی			
نوع عنصر		عناصر	محورهای اصلی مدل
ابعاد فنی	مدیریت فرآیند		
	*	مشروعیت بخشی نهادی تدوین توسعه فردی	مشروعیت بخشی نهادی
	*	ایجاد نظام نامه مالی و مقرراتی توسعه فردی	الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی
	*	امکان‌سنجی روش‌های توسعه منابع انسانی و ایجاد زمینه بهره‌برداری از آنها	الزامات و زیرساخت‌های فنی
	*	ایجاد رویه تدوین برنامه توسعه فردی	
	*	تعیین مکانیزم‌ها و شرایط استفاده از روش‌های نوین یادگیری در توسعه فردی	
	*	ایجاد قالب ثبت نتایج برنامه توسعه فردی	
	*	تعیین دامنه کارکنان و یا مشاغل برای تدوین برنامه توسعه فردی	
	*	برنامه‌ریزی مصاحبه‌های بالینی و گردآوری اطلاعات و نگارش سند و سایر اقدامات متمرکز بر سند	

*		دعوت و پذیرش متقاضی	گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی
*		دریافت آزمون‌های شخصیتی و مؤلفه‌های سبک و انگیزش یادگیری	
*		بررسی بیوگرافی متقاضی	
*		بررسی سوابق آموزش و یادگیری متقاضی	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به نقش‌های فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات سازمان و مدیران از فرد در شرایط فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل آتی (از منظر متقاضی)	
*		فراخوانی شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار	
*		فراخوانی و بهره‌مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی	
*		تعیین شایستگی‌های قابل توسعه در زمینه انتظارات و نقش‌ها (از منظر سرپرست)	
*		تعیین شایستگی‌ها برای انعکاس در برنامه توسعه فردی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه شغلی و سازمانی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه شخصی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه توسعه حرفه‌ای	
*		سازماندهی سناریوی توسعه مبتنی بر سبک یادگیری	
*		باخورد به فرد و ارائه پیش نویس سند	
*		اصلاحات احتمالی و اعطاء سند نهایی	
*	*	توافق بر زمان تأمین شایستگی‌های مندرج در سند	اجرا و بهیبه سازی سیستم
*	*	انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی	
*	*	اجرای سند برنامه توسعه فردی	
*	*	ارزیابی و بازنگری سند برنامه توسعه فردی افراد	

ترسیم روابط بین عناصر نظام با نرم افزار ISM

با بهره گیری از نرم افزار ISM روابط بین عناصر تعیین گردید. براساس نتایج به دست آمده و داده های تعاملی گروه متخصصین روابط بین عناصر مدل در قالب شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل شماره (۱) روابط و تعاملات بین عناصر بخش فنی تدوین برنامه توسعه فردی

منبع : (مطالعات نگارندگان)

ارائه مدل استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها (LRTCI)

برای تبیین عملیاتی نظام برنامه توسعه فردی مدل LRTCI ارائه سازماندهی و ارائه گردید. این مدل مبتنی بر پنج محور اصلی ذیل بنا نهاده شده است :

- مشروعیت بخشی نهادی^۱
- الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی^۲
- الزامات و زیرساخت‌های فنی^۳
- گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی^۴
- اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی^۵

^۱ Institutional legitimacy
^۲ Financial and regulatory requirements and infrastructure
^۳ Technical requirements and infrastructure
^۴ Clinical Collection of Individual Development Plan Document Data
^۵ Implementation and optimization of individual development system

مدل فرآیند اسقرار نظام برنامه توسعه فردی (LRTCI)

<p>مشروعیت بخشی نهادی (L)</p> <p>مشروعیت بخشی نهادی تدوین توسعه فردی</p>	<p>گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • دعوت و پذیرش متقاضی • دریافت آزمون‌های شخصیتی و مؤلفه‌های سبک و انگیزش یادگیری • بررسی بیوگرافی متقاضی • بررسی سوابق آموزش و یادگیری متقاضی • فراخوانی و بهره مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به نقش‌های فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات سازمان و مدیران از فرد در شرایط فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات در شرایط موجود از منظر متقاضی • فراخوانی شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار • بازخورد به متقاضی • تعیین شایستگی‌های قابل توسعه در زمینه انتظارات و نقش‌ها از منظر سرپرست • تعیین شایستگی‌ها برای انعکاس در برنامه توسعه فردی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه شغلی و سازمانی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه شخصی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه توسعه حرفه‌ای • سازماندهی سناریوی توسعه مبتنی بر سبک یادگیری • تنظیم پیش نویس سند توسعه فردی • اصلاحات احتمالی و اعطاء سند نهایی
<p>الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی (R)</p> <p>ایجاد نظام نامه مالی توسعه فردی</p>	<p>اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی (I)</p> <ul style="list-style-type: none"> • توافق بر زمان تأمین شایستگی‌های مندرج در سند • انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی • اجرای سند برنامه توسعه فردی • ارزیابی و بازنگری سند برنامه توسعه فردی افراد
<p>الزامات و زیرساخت های فنی (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • امکان‌سنجی روش‌های توسعه منابع انسانی و ایجاد زمینه بهره‌برداری از آنها • ایجاد رویه تدوین برنامه توسعه فردی • تعیین مکانیزم‌ها و شرایط استفاده از روش‌های نوین یادگیری در توسعه فردی • ایجاد قالب ثبت نتایج برنامه توسعه فردی • تعیین دامنه کارکنان و یا مشاغل برای تدوین برنامه توسعه فردی • برنامه‌ریزی مصاحبه‌های بالینی و گردآوری اطلاعات و نگارش سند و سایر اقدامات متمرکز بر سند 	

شکل شماره (۲) مدل فرآیند اسقرار نظام برنامه توسعه فردی (LRTCI)

جمع بندی و ارائه پیشنهادات

در مباحث مرتبط با برنامه توسعه فردی برقراری یک الگوی ترکیبی با رویکرد خطی و تعاملی می‌تواند عمده مسائل سازمان‌ها را ساده و قابل پیاده‌سازی نماید و می‌تواند در یک برداشت و به صورت محلی در سازمان‌ها بومی و مورد استفاده قرار بگیرد. برداشت‌های مفهومی و اجرایی برنامه توسعه فردی در حال تکوین و توسعه می‌باشد و لازم است پژوهش‌های آتی با رویکرد پیاده‌سازی و بیان آثار فردی و سازمانی الگوی حاضر و مرتبط با نتایج کسب و کار برنامه توسعه فردی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

منابع

1. Wentworth D. Top Spending Trends for Training, 2016-2017. 2017. <https://trainingmag.com>.
2. Brown, R. Portfolio development and profiling for nurses (2nd ed.). 1995. Lancaster: Quay.
3. McMullan M, Endacott R, Gray MA, Jasper M, Miller CM, Scholes J, Webb C. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*. 2003 Feb;41(3):283-94.
4. Redman W. Portfolios for development: A guide for trainers and managers. Nichols Publishing, PO Box 6036, East Brunswick, NJ 08816; 1994.
5. Seng, S. and Seng, T.O., 1996. Reflective Teaching and the Portfolio Approach in Early Childhood Staff Development.
6. Smith K, Tillema H. Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scandinavian journal of educational research*. 1998 Jun 1;42(2):193-205.
7. Snadden D, Thomas ML, Griffin EM, Hudson H. Portfolio-based learning and general practice vocational training. *Medical Education*. 1996 Mar;30(2):148-52.
8. Smith K, Tillema H. Long-term influences of portfolios on professional development. *Scandinavian journal of educational research*. 2001 Jun 1;45(2):183-203.
9. Beck RJ, Livne NL, Bear SL. Teachers' self-assessment of the effects of formative and summative electronic portfolios on professional development. *European Journal of Teacher Education*. 2005 Oct 1;28(3):221-44.
10. Bradshaw LK, Hawk PP. Portfolios for the Continuing Licensure of Beginning Teachers: Their Development and Assessment.
11. Bunker A, Leggett M. Being wise about teaching portfolios: Exploring the barriers to their development and maintenance. *Research and development in higher education*. 2004;27.
12. Lyons, N., & Evans, L. (1997). Portfolio: A tool for self-directed learning at work. Paper presented at the Self-directed Learning: Past and Future Symposium, Montreal, Quebec, Canada, Sept 1997.
13. Orland-Barak L. Portfolios as evidence of reflective practice: What remains 'untold'. *Educational research*. 2005 Mar 1;47(1):25-44.

14. Knowles, M. Self-directed learning: A guide for learners and teachers.1975. Chicago: Follet.
15. Joyce P. A framework for portfolio development in postgraduate nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*. 2005 Apr;14(4):456-63.
16. Kicken W, Brand-Gruwel S, Van Merriënboer J, Slot W. Design and evaluation of a development portfolio: how to improve students' self-directed learning skills. *Instructional Science*. 2009 Sep 1;37(5):453-73.
17. Corsello J. Maximizing talent management through the cloud. *Human Resource Management International Digest*. 2012 Jun 1.
18. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010 Apr 21.
19. Gillespie KH, Robertson DL, Bergquist WH. A guide to faculty development. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010.
20. Dickson DA, Mitchell M, Ott J, Paulus N, Wild L. Academic Leadership (Department Head) Development: Research and Implementation Plan. The Wallace Center at RIT Faculty Development Department v. 2012;1:1-23.
21. Canale AM, Herdklotz C, Wild L. Academic Leadership Development Program Report Academic Year 2012-2013.
22. Addo SK. Challenging Work as a Driver of Employee Engagement.,2020.
23. Garbellano, S., Ughetto, E., & Esfahani, H. D. Talent Acquisition and Development in Global Companies (based on a study on Nexans Group).2020..
24. Nijs S, Gallardo-Gallardo E, Dries N, Sels L. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*. 2014 Apr 1;49(2):180-91.
25. Roe R. Using competences in employee development. *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. 2015:303-35.
26. Sutton A, Allinson C, Williams H. Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*. 2013 Jun 1;31(3):234-49.
27. Goldman E, Wesner M, Karnchanomai O. Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*. 2013 Mar;24(1):63-87.
28. Deanna M O'Donnell, Patricia M Livingston, Timothy Bartram. Human resource management activities on the front line: A nursing perspective. *Contemporary Nurse*.2012.41, 198-205.
29. Iqbal MZ, Khan RA. The growing concept and uses of training needs assessment. *Journal of European Industrial Training*. 2011 Jun 7.

30. Nair N, Bhatnagar D. Understanding workplace deviant behavior in Nonprofit Organizations: Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*. 2011 Mar;21(3):289-309.
31. Renkema A, Schaap H, van Dellen T. Development intention of support staff in an academic organization in The Netherlands. *Career development international*. 2009 Feb 20.
32. Rigopoulou I, Kehagias J. Personal Development Planning under the Scope of Self-Brand Orientation. *International Journal of Educational Management*. 2008;22(4):300-13.
33. Guthridge M, Komm AB, Lawson E. Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*. 2008 Jan;1:48.
34. Gandolfi F. Personal development and growth in a downsized banking organization: Summary of methodology and findings. *Human Resource Development International*. 2006 Jun 1;9(2):207-26.
35. Clarke N. HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*. 2004 Jun;8(2):140-56.
36. C.Short E. *Forms of Curriculum Inquiry*. Translated by Mahmoud Mehrmohammadi. 2009. Tehran : Samt Publication.