

مدل ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران^۱

حسن صدوقی^۲

محمود ابوالقاسمی^۳*

سیف اله فضل الهی قمشی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۰)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران انجام شده است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با کمک جدول مورگان، ۱۴۰ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات با پایایی ($\alpha=0/96$) استفاده شد که ۱۶ مؤلفه و سه بعد توسعه فردی را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج تحلیل با کمک نرم افزار لیزرل و تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری، نشان داد مدل ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران شامل سه بعد از جمله عوامل مؤثر بر توسعه فردی، فرایند و اقدامات توسعه فردی و شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات بوده است که هر یک از این ابعاد دارای مؤلفه‌های مشخص بوده و مدل‌های اندازه‌گیری آن‌ها نیز از برازش مناسبی برخوردار بوده است. نهایتاً نتایج نشان داد، بر این اساس، عوامل مؤثر فردی با ضریب مسیر ($\gamma=0/37$)، بر فرایند و اقدامات تأثیر گذاشته است. همچنین، فرایند و اقدامات با ضریب مسیر ($\gamma=0/17$)، بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و روابط کمی بین ابعاد مدل مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: توسعه فردی، مدیران، شرکت مخابرات ایران و مدل ساختاری.

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، ایران.

^۳ - دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات):

(m-abolghasemi@sbu.ac.ir)

^۴ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی قم، ایران.

مقدمه

توسعه منابع انسانی به عنوان یک مفهوم آشنا و ضروری در سازمان‌ها، با موضوعات و چالش‌هایی جدیدی روبرو شده است که امکان تفکر و گسترش تصور از این مفهوم را ایجاد کرده است (۱). توسعه منابع انسانی با تمرکز بر منابع، با دیگر منابع سازمانی، اجتماعی، شغلی، خانوادگی و فردی اخیراً مرتبط معرفی شده است (۲)؛ توسعه منابع انسانی، یک حوزه مطالعاتی مرتبط و جدید از اقدامات حرفه‌ای و مطالعات دانشگاهی است. در طی دو دهه اخیر، توسعه منابع انسانی یکی از سریع‌ترین رشدها را در حوزه توسعه مدیریت داشته است (۳).

در دنیای پرتغییر کنونی انتظارات از توسعه منابع انسانی به شکلی جدی تغییر کرده است و امروز وجود توسعه منابع انسانی برای توسعه و آموزش کارکنان ضرورت بیشتری پیدا کرده است (۴). در محیط امروزی سازمان‌ها که تغییرات سریع، ماهیت آن است، معانی محیط کاری با متأثر شدن از زمینه‌های اقتصادی، تغییرات جمعیت‌شناختی، توسعه تکنولوژی متفاوت شده است و بر نقش توسعه منابع انسانی تأثیرگذار بوده است (۵). منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی در بسیاری از پژوهش‌ها مورد توجه و تأیید قرار گرفته‌اند (۶).

در دنیای پرتغییر کنونی انتظارات از توسعه منابع انسانی به شکلی جدی تغییر کرده است و امروز وجود توسعه منابع انسانی برای توسعه و آموزش کارکنان ضرورت بیشتری پیدا کرده است. در محیط امروزی سازمان‌ها که تغییرات سریع، ماهیت آن است، معانی محیط کاری با متأثر شدن از زمینه‌های اقتصادی، تغییرات جمعیت‌شناختی، توسعه تکنولوژی متفاوت شده است و بر نقش توسعه منابع انسانی تأثیرگذار بوده است (۵).

در تعریف توسعه منابع انسانی بر یادگیری افراد به عنوان یادگیرنده خودراهبر با حمایت سایر ذینفعان تأکید شده است و باید تلاش شود که خود فرد به تلاش بپردازد و ذینفع منافع فردی یادگیری نیز باشد (۷). هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام رساند و سرمایه انسانی^۱ سازمان‌ها، سرمایه‌های واقعی‌شان هستند. سازمان‌ها مجبورند رشد و توسعه خود را در توسعه سرمایه‌های انسانی‌شان جستجو کنند. استفاده خوب از منابع انسانی را پیگیری کنند (۸)، به منابع انسانی کیفی که سبب ایجاد یک نظام رشد یافته می‌شود ببیندیشند چرا که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان هستند و توسعه آن‌ها

یکی از استراتژی‌های سازمانی (۹) و به تعبیری همانطور که آرمسترانگ^۱ تاکید کرده است، یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمانی به شمار می‌رود (۱۰).

مدیران در سازمان‌های مختلفی به امر مدیریت می‌پردازند اما گسترش و تغییرات سریع و روزافزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی^۲ متفاوت نسبت به گذشته شده و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و روبه رشد، به سرعت تغییر و توسعه می‌یابد. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که دانش روزافزون پیش‌رفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند که این امر مستلزم انجام فعالیت‌هایی توسعه‌ای منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می‌باشد که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول‌آموزی سخت‌بدان نیازمند (۱۱) و سازمان‌های دانش‌بنیان^۳ و با تکنولوژی سطح بالا^۴ (مانند شرکت مخابرات ایران) به خاطر وابستگی مستمرشان به دانش از این قاعده مستثنی نیستند و چه بسا نیاز بیشتری به مدیران توسعه یافته و متخصص دارند چرا که سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است و مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش حاصل می‌شود.

شرکت مخابرات ایران یک شرکت "های تک" و دانشگر با کارکنانی متخصص و دانشی است، لذا می‌بایست به رویکرد برنامه توسعه فردی توجه جدی و خاصی داشته باشد. نیازهای کارکنان سازمان بزرگی نظیر شرکت مخابرات ایران کاملاً متفاوت است در چنین سازمانی به دانش و آموزش مهارت‌های خاص نیاز است چرا که شرکت برای توسعه استراتژیک خود به مدیرانی با توانایی‌های بالا نیازمند است. اما باید توجه داشت با در نظر گرفتن شرایط خاص تکنولوژیکی و تغییرات سریع و پی در پی تجهیزات و سیستم‌های ارتباطی، توسعه فردی مدیران در کنار آموزش‌های تخصصی و تکنیکی آن‌ها به‌عنوان رویکردی مکمل و اثربخش نیازمند بررسی و مشخص نمودن اجزا و عوامل آن است.

تعاریفی از جمله ارتقای دانش کارکنان، قابلیت کارکنان و توسعه مهارت‌ها، ارائه تجارب یادگیری سازمان یافته (۱۲)، چارچوبی برای کمک به توسعه مهارت، دانش و توانایی فردی و سازمانی، توسعه منابع انسانی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی، تعریف شده است که در سال‌های اخیر روش‌ها و رویکردهای مختلفی در توسعه منابع انسانی مطرح شده و مورد استفاده سازمان‌های مختلف قرار گرفته است، که یکی از مهم‌ترین رویکردها، رویکرد توسعه

1 Armstrong

2 Organizational structure

3 Knowledge-based organizations

4 High technology organizations

فردی است رویکرد توسعه فردی از رویکردهای دهه اخیر در مباحث بهسازی سازمان و مدیریت منابع انسانی و به ویژه مدیران بوده که اگر به درستی طراحی و اجرا گردد و نیز با رویکردی راهبردی به این موضوع نگریده شود می‌تواند کمک شایان توجهی برای پیشرفت کشور و تعالی مفهوم منابع انسانی در کشور داشته باشد (۱۳).

تحت این رویکرد می‌توان شایستگی‌های فردی منابع انسانی به ویژه مدیران را نیز مورد شناسایی و توسعه قرار داد، همان‌طور که سادریمن، سیسوانتو، مونانگ و آیشا^۱ (۲۰۱۹) عنوان نموده‌اند، شناسایی ترکیبی از شایستگی‌هایی مدیران برای حمایت از تغییرات و اصلاحاتی که برای مدیران به وجود می‌آید ضروری است (۱۴). براین اساس، توجه به توسعه فردی منابع انسانی به ویژه مدیران منجر به آثار و نتایج مطلوبی خواهد شد که نشان از اهمیت پرداختن به آن دارد.

توسعه فردی چندین فایده دارد؛ ابتدا، اطمینان ایجاد می‌کند کارمند سطح جاری مهارت شغلی را از طریق فعالیت‌های توسعه و آموزش مستمر حفظ می‌کند. دوم، کارمند یک مسیر شغلی را توسط تشخیص دانش، مهارت و توانایی‌های جدید به انضمام فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای کسب اهداف منتخب، ترسیم می‌کند. سوم، برنامه توسعه فردی از مأموریت سازمان و نیازهای برنامه‌ریزی نیروی کار حمایت می‌کند (۱۵). توسعه منابع انسانی سبب ایجاد اثرات قابل توجهی در سازمان‌ها نیز شده است که می‌توان به بهبود عملکرد، رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی یاد کرد (۱۶). توسعه فردی و برنامه حاصل از آن، یک نقطه شروع سودمند برای بنا نهادن تعامل و مکالمه‌ای دو سویه 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، برنامه ریزی فعالیت‌هایی برای توسعه شایستگی‌ها و رصد نمودن بازخورهای حاصل از ارتقاء توانمندی های افراد، شاکله یک برنامه توسعه فردی است.

در صورت پرداختن به توسعه فردی مدیران، توجه به مسئله توسعه مدیران شرکت مخابرات به عنوان یک ضرورت مهم مورد توجه قرار نخواهد گرفت و ثانیاً، ایجاد یک گفتمان و یک قلمرو گفتگویی متفاوت از آنچه در ادبیات توسعه مدیران رایج بوده است که مناسبت بالایی با نوع بشر به عنوان یک موجود خودآگاه و خودسازمان‌ده^۲ دارد و در تراز فرهیختگی مدیران

1 Sudirman, Siswanto, Monang and Aisha

2 Self-organize

شرکت‌های دانش بنیان است، مورد توجه قرار نخواهد گرفت. توسعه فردی از فرافکنی، برخورد‌های انفعالی، کم مسوولیتی، عدم پاسخگویی و مانند این‌ها جلوگیری کرده سبب آگاهی، انگیزه، مسئولیت و پاسخگویی در مدیران می‌شود که در صورت عدم توجه به توسعه فردی این ویژگی‌های ضروری هم‌چنان که ابیلی و مزاری (۱۳۹۴) عنوان کرده است در مدیران رشد نخواهد یافت (۱۷). براساس آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات انجام شده است.

انجمن سرمایه گذاری در آموزش عالی اسکاتلند^۱ مهارت‌های توسعه فردی را مواردی چون؛ اعتماد به نفس، توانایی انجام دادن تمام و کمال یک وظیفه (تادیب نفس)^۲، استقلال عمل یا اتکا به خود^۳، آگاه بودن از ضعف‌ها و قوت‌ها، خلاقیت، استقلال^۴، دانش درباره موضوعات روز دنیا، اشتیاق به یادگیری پیوسته، توانایی واکنش به محیط^۵، اعتماد پذیری^۶، صداقت^۷ و امین بودن می‌داند (۱۸).

اداره کارکنان فنی آمریکا^۸ (۲۰۱۲)، عنوان کرده برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایندی است است که به شناسایی تجربه کاری، آموزش و فعالیت‌های دیگری کمک می‌کند که بهبود عملکرد شغلی و توسعه فردی فرد را موجب می‌شود. با استفاده از برنامه‌ریزی توسعه فردی یک روش سیستماتیک برنامه‌ریزی برای آموزش و کسب تجربه به منظور توسعه دانش و مهارت‌های خاص مورد نیاز افراد فراهم می‌شود (۱۹).

¹ Scottish Higher Education Funding Council (SHEFC)

² Self-discipline

³ Self-reliance

⁴ Independence

⁵ Ability To Reflect

⁶ Reliability

⁷ Integrity

⁸ U. S National Guard (Office of Technician Personnel)

جدول شماره ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نویسنده/ نویسندگان	سال	نتایج کلیدی پژوهش
گانی دزکی ^۱	۲۰۲۰	ورودی مدل شامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و بافت سازمانی می‌باشد. فرایند توسعه فردی شامل تبیین وضع مطلوب، شناخت وضع موجود، هدفگذاری و اولویت توسعه‌ای، تبیین نیازهای توسعه‌ای، تعیین اقدامات توسعه‌ای و اجرا، ارزیابی و باخورد بوده است. نتایج شامل نتایج شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی بوده است. وی همچنین الزامات سازمانی، طراحی و الزامات فردی را نیز مورد شناسایی قرار داده است.
تذکری و همکاران	۱۳۹۹	به تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی پرداخته اند که نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از این بوده است که مدل توسعه فردی شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها بوده است که در کنار هم، توسعه فردی منابع انسانی را شکل داده است
فیضی و همکاران	۱۳۹۸	الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تأثیر آن بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی کارکنان پرداخته‌اند که نشان از تأثیر توسعه فردی منابع انسانی بر تمامی این متغیرهای مهم سازمانی داشته است
کمیزی و همکاران	۱۳۹۸	تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای کارکنان بانک انصار و اعتباریابی این مدل
لام و همکاران ^۲	۲۰۱۹	به بررسی توسعه فردی و نقش افراد پرداخته‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که، تعریف نقش‌ها می‌تواند در تعریف نقاط قوت فردی آنان مورد استفاده قرار گیرد
بازکس و بایراک ^۳	۲۰۱۹	استفاده از توسعه فردی در توسعه افراد سازمان مبادرت کرده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که توسعه فردی برای توسعه افراد یک سازمان مورد نیاز است چرا که هر یک از افراد سازمان در مراحل مختلفی از

9. Gani Dezaki

¹ Lum S. Burud I, Shirahatti R, Barua A² Bozkus K, and Bayrak C

توسعه هستند و عوامل مختلفی است که بر رفتار حرفه ای آنان تأثیرگذار است		
بررسی مقایسه ای توسعه فردی در مقابل توسعه نهادی به عنوان چشم اندازهایی برای حرکت بر ورای انگیزه ها پرداخته اند. نتیجه مقایسه آن ها نشان داده است که افرادی که چشم اندازی فرد محور بر توسعه خودشان به ویژه توسعه آموزشی دارند، بیشتر بر یک رویکرد یادگیری مدار متمرکزاند و در نتیجه توسعه بیشتری پیدا می کنند	۲۰۱۹	سیلاندر و استیگر ^۱
شاخصه ها و ویژگی ها را برای تمایل به توسعه فردی ضروری می دانند مانند سازش پذیری و خودآگاهی	۲۰۰۷	بویس و همکاران

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش براساس بررسی و شناسایی مطالعات مختلفی که در زمینه توسعه فردی انجام شده است، طراحی شد که از آن جمله می توان به مطالعات تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی^۲ (۲۱)، لام و همکاران (۲۲)، بازکس و بایراک (۲۳)، سیلاندر و استیگر (۲۴)، کمیزی و همکاران (۲۵)، و دیگر پژوهش ها ترسیم شد و براساس آن سؤالات پژوهش نیز تدوین گردید.

همانطور که در مدل مفهومی پژوهش مشخص است، توسعه فردی براساس مطالعات متعددی که بررسی شده است دارای ابعاد و مؤلفه هایی می باشد. براساس این مدل، سؤالات پژوهش به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

سؤال یک: آیا مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات از برازش خوبی برخوردار است؟

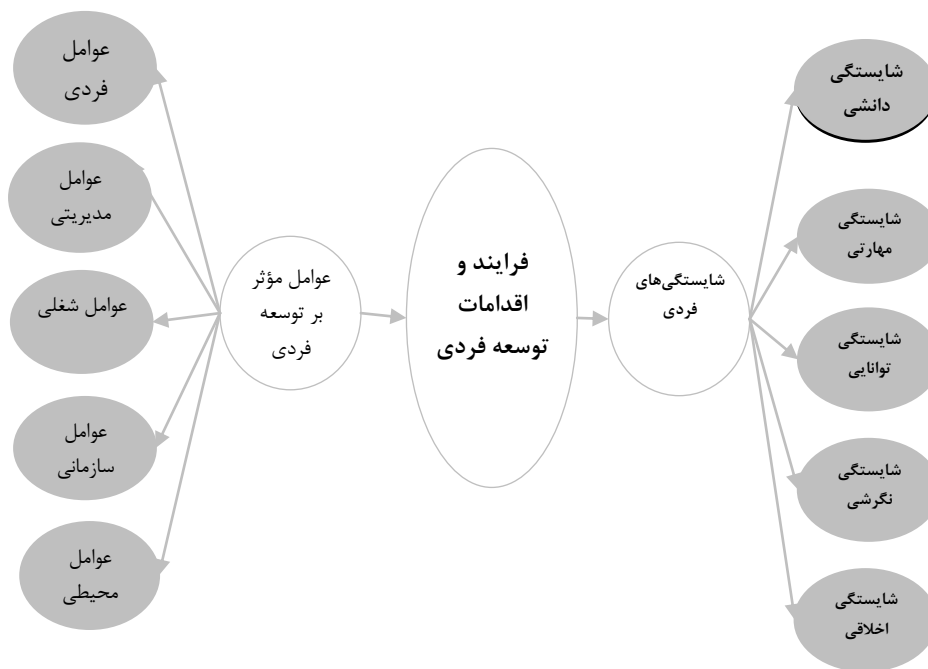
سؤال دو: آیا ابعاد توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات از برازش خوبی برخوردار است؟

سؤال سه: آیا عوامل مؤثر بر توسعه فردی بر فرایند و اقدامات تأثیرگذار بوده است؟

سؤال چهار: آیا فرایند و اقدامات بر شایستگی های فردی مدیران شرکت مخابرات تأثیرگذار بوده است؟

3 Silander C, and Stigmar M

1 Boyce, L. A., Wisecarveer, M. M., & Zaccaro, S. J



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کمی و به جهت جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه مورد پژوهش را کلیه مدیران پایه و میانی شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌گیری شده است. حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۴۰ نفر از آنان انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات استفاده شده است که دارای ۸۹ سؤال بوده و ۱۶ مؤلفه کلیدی توسعه فردی مدیران را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد.

به منظور تأمین اعتبار پرسشنامه، از اعتبار محتوا و صوری استفاده شده است، بدین ترتیب که به رویت صاحب‌نظران و اساتید راهنما و مشاور رسید و تصحیح و تکمیل شد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، روش‌های مختلفی وجود دارد که در پژوهش حاضر، از ضریب آلفای

کرونباخ استفاده شده است بدین ترتیب با استفاده از نرم افزار اس پی اس، پایایی پرسشنامه ۰/۹۶ بدست آمد.

جدول ۲. پایایی پرسشنامه توسعه فردی

ردیف	ابعاد	ضریب پایایی (آلفای کرونباخ)
۱	شایستگی های دانشی	۰/۷۹
۲	شایستگی های مهارتی	۰/۸۴
۳	شایستگی های توانایی	۰/۸۳
۴	شایستگی های نگرشی	۰/۷۸
۵	شایستگی های اخلاقی	۰/۹۱
۶	تعریف عملکرد و تعیین اهداف	۰/۹۱
۷	نیازسنجی	۰/۹۲
۸	برنامه ریزی	۰/۸۱
۹	تأمین منابع و امکانات	۰/۹۳
۱۰	اقدامات توسعه ای	۰/۹۴
۱۱	ارزیابی، بازخورد و اصلاح	۰/۹۳
۱۲	عوامل فردی	۰/۸۲
۱۳	عوامل مدیریتی	۰/۹۱
۱۴	عوامل شغلی	۰/۶۵
۱۵	عوامل سازمانی	۰/۹۵
۱۶	عوامل محیطی	۰/۸۳
۱۷	پایایی کل	۰/۹۶

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش با تمرکز بر تحقق هدف پژوهش بیان شده که قبل از پرداختن به هدف، نتایج توصیفی پژوهش نیز آورده شده است: در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات، یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۶۱،۲ درصد، بیشترین مقدار از نمونه آماری را به خود اختصاص داده است. در خصوص

توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران با سابقه بین ۲۶ تا ۳۰ سال، با ۳۲.۱ درصد، بیشترین تعداد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند و در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه مدیریت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران با سابقه مدیریت ۵ تا ۱۰ سال با مقدار ۴۸.۵ درصد، بیشترین تعداد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج بدست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص محل خدمت نشان می‌دهد که ۲۵.۵ درصد از پاسخ دهندگان در حوزه منابع انسانی خدمت می‌کنند.

نتیجه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، برای متغیر توسعه فردی مدیران با مقدار ۰.۵۵۶ و سطح معناداری ۰.۷۹۳ نشان از نرمال بودن توزیع داده‌های این متغیر دارد که نشان از نرمال بودن منحنی این متغیر دارد.

به منظور بررسی تناسب مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ابتدا لازم است روابط درونی مؤلفه‌های این مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج نشان از روابط بالای ابعاد و مؤلفه‌های این مدل داشته است که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۳. جدول همبستگی ابعاد توسعه فردی مدیران

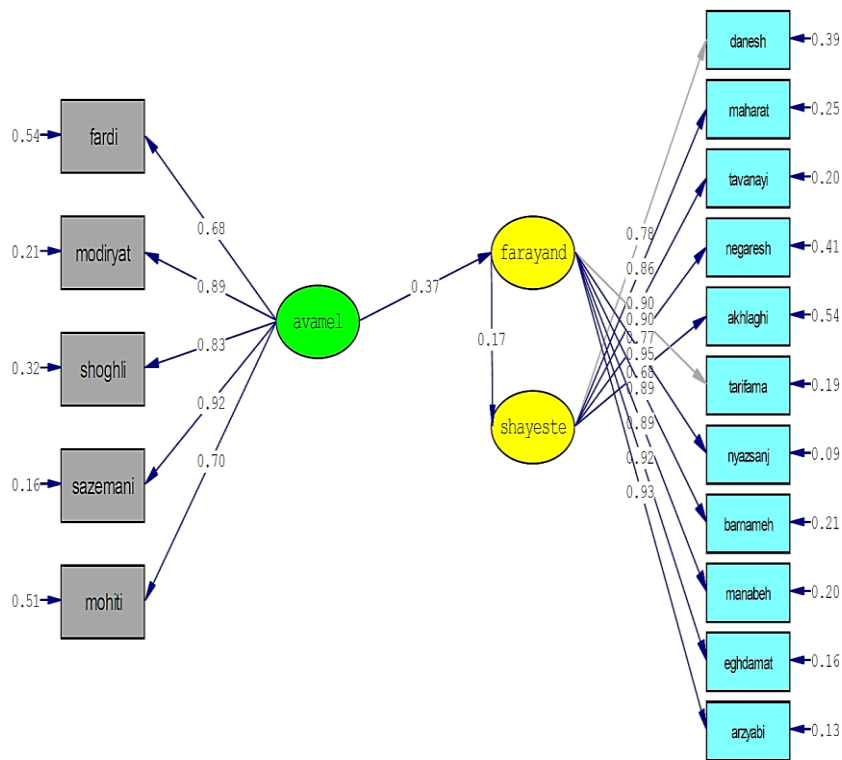
متغیر/مؤلفه	۱	۲	۳	۴
شایستگی‌های فردی	۱			
فرایند و اقدامات توسعه فردی	۰/۱۷**	۱		
عوامل مؤثر بر توسعه فردی	۰/۳۳**	۰/۳۵**	۱	
توسعه فردی	۰/۵۵**	۰/۸۱**	۰/۷۵**	۱

** معنی داری سطح ۰/۰۱ ($p < 0/01$) * معنی داری سطح ۰/۰۵ ($p < 0/05$)

در پاسخ به سوال اول: بررسی تناسب مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات نشان می‌دهد که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. به منظور بررسی وضعیت برازش یک مدل اندازه‌گیری لازم است شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار گیرند. در طی این بررسی هر شاخص که از جهتی خاص، به تناسب مدل و داده‌های واقعی می‌پردازد براساس یک بازه معناداری، قضاوت می‌شود. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار نشده بنتلر- بونت (PNFI)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) و شاخص برازندگی هنجار شده (NFI) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل توسعه فردی مدیران مخابرات

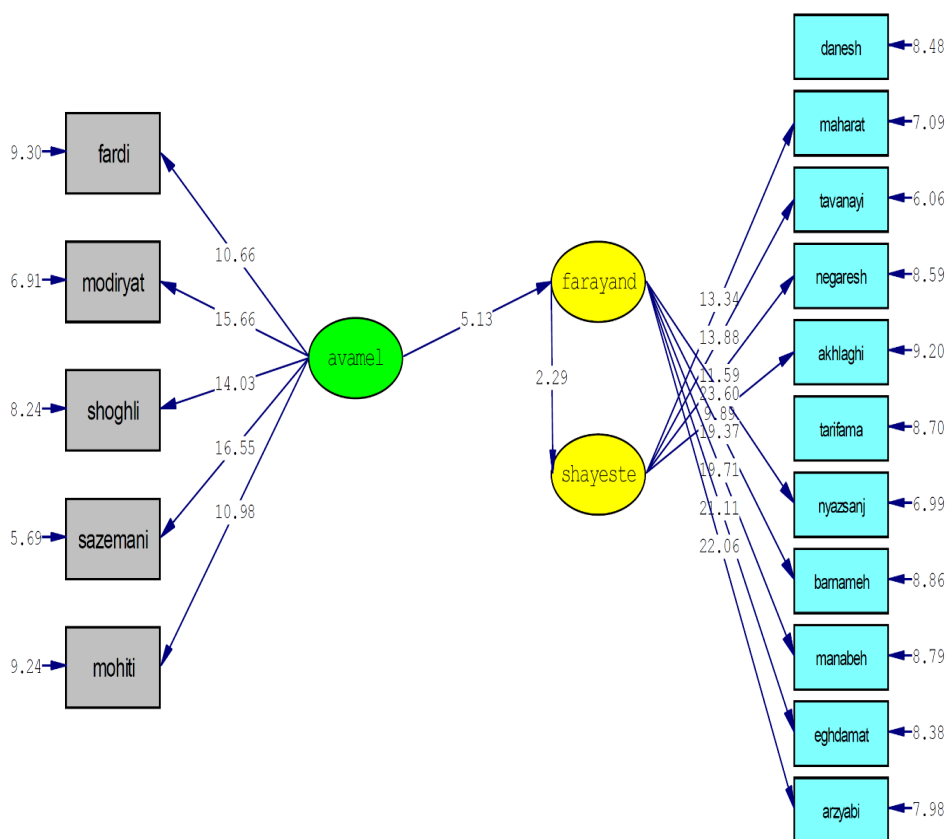
IFI	NNFI	RMSEA	NFI	RFI	χ^2/df	شاخص برازندگی
0 – 1	>0.9	<0.1	>0.9	>0.9	1- 5	دامنه پذیرش
۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۷۵	۰/۹۵	۰/۹۴	۲/۱۳	مقدار محاسبه شده



Chi-Square=217.40, df=102, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

نمودار ۱. ضرایب مسیر در مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

جهت بررسی معنادار بودن روابط مدل، از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای 0.05 بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون t -value از ± 1.96 کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست مقادیر تی نشان از معناداری تمامی روابط دارد به عبارتی مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است.

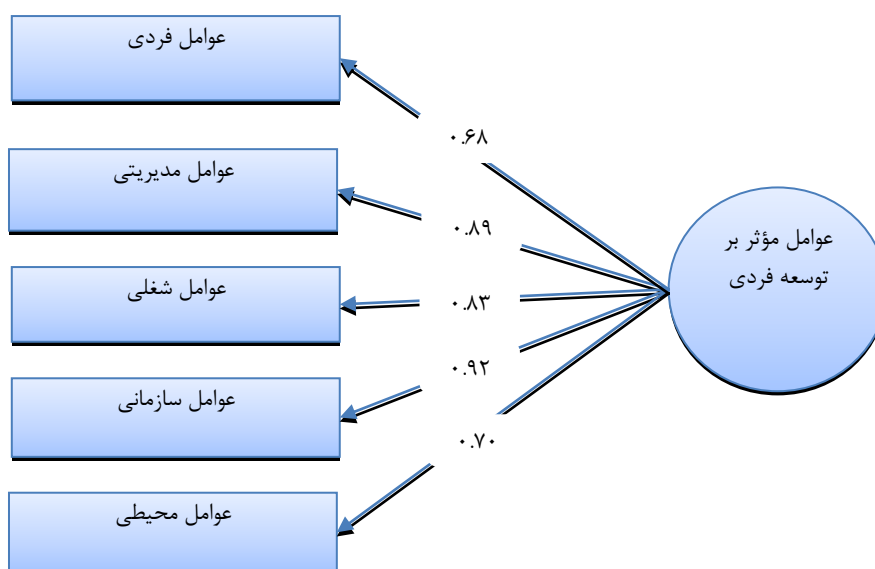


Chi-Square=217.40, df=102, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

نمودار ۲. مقادیر معناداری تی در مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش نیز، هر یک از ابعاد توسعه فردی مدیران و مؤلفه‌های آنها در برازش با داده‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه پاسخ به این سوال آمده است:

بر این اساس، هر یک از ابعاد مدل و مؤلفه‌های آن نیز از اعتبار لازم برخوردار بوده است همچنان که در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد مدل پرداخته شده است.



نمودار ۳. مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

جدول ۵. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه فردی

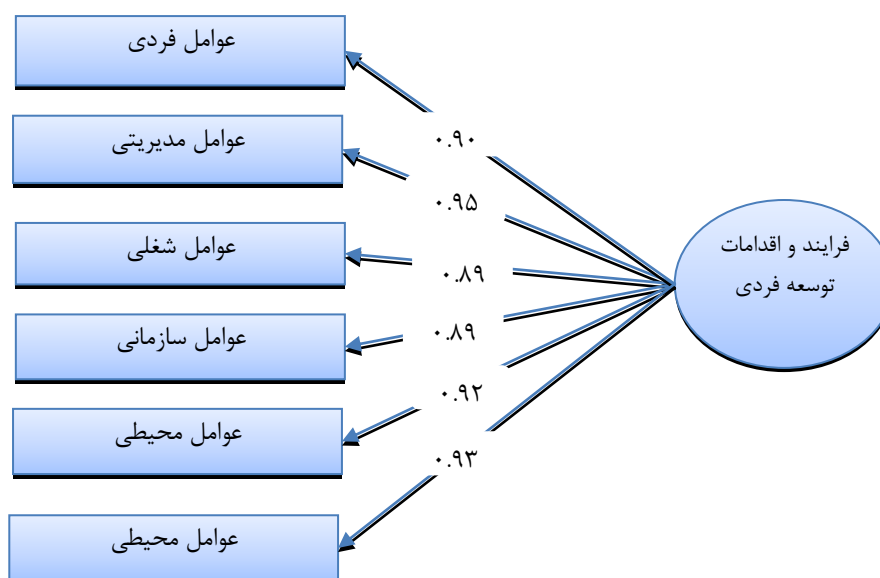
وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	۰/۶۸ مستقیم	۱۰/۶۶**	عوامل مؤثر توسعه فردی
معنادار	۰/۸۹ مستقیم	۱۵/۶۶**	عوامل مدیریتی
معنادار	۰/۸۳ مستقیم	۱۴/۰۳**	عوامل شغلی
معنادار	۰/۹۲ مستقیم	۱۶/۵۵**	عوامل سازمانی
معنادار	۰/۷۰ مستقیم	۱۰/۹۸**	عوامل محیطی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۵ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر بر توسعه فردی و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است.

بر این اساس، عوامل فردی با ضریب مسیر $(\gamma=0/68)$ ، عوامل مدیریتی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، عوامل شغلی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، عوامل سازمانی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، و در نهایت عوامل محیطی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، قابلیت تبیین عوامل مؤثر بر توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است. بنابراین می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌ها یا به عبارتی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران در درون مدل، تایید شده است و هیچ یک از مؤلفه‌ها حذف نگردید چرا که آزمون t آن‌ها، به شکل قابل قبولی بالاتر از مقدار مورد پذیرش، بوده است.

سایر ابعاد مدل توسعه فردی مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته شده است. فرایند و اقدامات توسعه فردی از دیگر ابعاد مدل می‌باشد که به بررسی مدل اندازه‌گیری آن پرداخته شده است. برای این گونه بررسی‌ها، مدل‌های اندازه‌گیری در مدل ساختاری اصلی پژوهش به صورت منفرد و جداگانه مورد تحلیل قرار می‌گیرد تا تبیین هر عامل توسط مؤلفه‌هایش مورد بررسی قرار گیرد.



نمودار ۴. مدل اندازه‌گیری فرایند و اقدامات توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

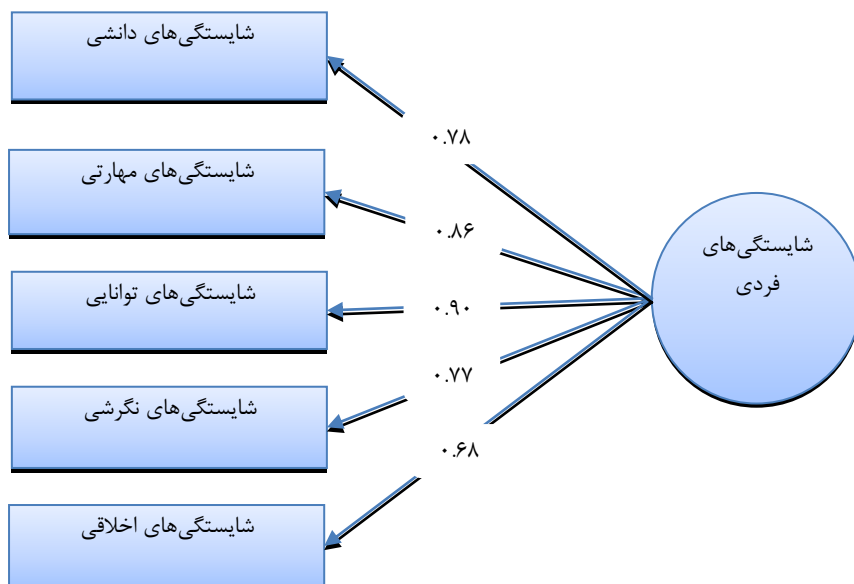
جدول ۶. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری فرایند و اقدامات توسعه فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	۰/۹۰	-	تعریف عملکرد فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۵	۲۳/۶۰**	نیازسنجی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۸۹	۱۹/۳۷**	برنامه‌ریزی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۸۹	۱۹/۷۱**	تأمین منابع فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۲	۲۱/۱۱**	اقدامات فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۳	۲۲/۰۶**	ارزیابی و بهبود فرایند و اقدامات توسعه فردی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۶ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان فرایند و اقدامات توسعه فردی و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است. بر این اساس، تعریف عملکرد و تعیین اهداف با ضریب مسیر (۰/۹۰)، نیازسنجی با ضریب مسیر (۰/۹۵)، برنامه‌ریزی با ضریب مسیر (۰/۸۹)، تأمین منابع و امکانات با ضریب مسیر (۰/۸۹)، اقدامات توسعه فردی با ضریب مسیر (۰/۹۲)، و در ارزیابی، بازخورد و بهبود با ضریب مسیر (۰/۹۳)، قابلیت تبیین فرایند و اقدامات توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است.

از دیگر مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شده در مدل اصلی پژوهش، می‌توان به مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات اشاره کرد که در ادامه تشریح شده است. شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات در مؤلفه‌هایی از جمله شایستگی دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی مورد شناسایی و تبیین قرار گرفته است.



نمودار ۵. مدل اندازه گیری شایستگی های فردی مدیران شرکت مخابرات

جدول ۷. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه گیری شایستگی های فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر	
معنادار	۰/۷۸ مستقیم	-	شایستگی های دانشی	شایستگی های فردی
معنادار	۰/۸۶ مستقیم	۱۳/۳۴**	شایستگی های مهارتی	شایستگی های فردی
معنادار	۰/۹۰ مستقیم	۱۳/۸۸**	شایستگی های توانایی	شایستگی های فردی
معنادار	۰/۷۷ مستقیم	۱۱/۵۹**	شایستگی های نگرشی	شایستگی های فردی
معنادار	۰/۶۸ مستقیم	۹/۸۹**	شایستگی های اخلاقی	شایستگی های فردی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۷ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر و مؤلفه های آن همگی معنادار محاسبه شده است.

بر این اساس، شایستگی‌های دانشی با ضریب مسیر (۰/۷۸)، شایستگی‌های مهارتی با ضریب مسیر (۰/۸۶)، شایستگی‌های توانایی با ضریب مسیر (۰/۹۰)، شایستگی‌های نگرشی با ضریب مسیر (۰/۷۷)، و در نهایت شایستگی‌های اخلاقی با ضریب مسیر (۰/۶۸)، قابلیت تبیین شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات ایران را داشته است. در پاسخ به سوالات سوم و چهارم پژوهش که به تأثیر هر یک از عوامل توسعه فردی بر یکدیگر پرداخته است نیز می‌توان به شرح زیر پاسخ گفت:

مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر و فرایند و اقدامات توسعه فردی ۵/۱۳ فرایند و اقدامات توسعه فردی و شایستگی‌های فردی ۲/۲۹، به دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بر این اساس، عوامل مؤثر فردی با ضریب مسیر (۰/۳۷)، بر فرایند و اقدامات تأثیر گذاشته است. همچنین، فرایند و اقدامات با ضریب مسیر (۰/۱۷)، بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، نه تنها بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد بلکه روابط کمی بین ابعاد مدل نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جدول ۸. تأثیر ابعاد توسعه فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	۰/۳۷	۵/۱۳**	عوامل مؤثر بر توسعه فردی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۱۷	۲/۲۹**	فرایند و اقدامات توسعه فردی شایستگی‌های فردی مدیران

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌یابی معادلات ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران انجام شده است. اهمیت و یافته‌های این پژوهش در مطالعات و پژوهش‌های مختلفی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، لام و همکاران (۲۲)، بازکس و بایراک (۲۳)، سیلاندر و استیگر (۲۴) و دیگر پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته است که نشان از اهمیت توسعه فردی مدیران به عنوان یک راهبرد و روش قابل اتکا و اثربخش داشته است و توجه به توسعه فردی به عنوان یک راهبرد مؤثر توصیه می‌شود.

بررسی برازش الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش هنجارنشده بنتلر- بونت، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب و شاخص برازندگی هنجار شده نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. کمیزی و همکاران (۲۵)، از جمله پژوهش‌هایی بوده‌است که در آن‌ها مدل‌های توسعه فردی تبیین و اعتباریابی شده است. براین اساس مدل توسعه فردی مدیران می‌تواند شامل عوامل مؤثر بر توسعه فردی، فرایند و اقدامات و شایستگی‌های فردی بوده و توجه به تمامی ابعاد این مدل، توصیه می‌شود.

برازش هر یک از ابعاد مدل توسعه فردی و مؤلفه‌های آن نیز نشان از برازش مناسب هر یک از این ابعاد داشته است. بر این اساس، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی قابلیت تبیین عوامل مؤثر بر توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است. بنابراین می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌ها یا به عبارتی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران در درون مدل، تایید شده است و هیچ یک از مؤلفه‌ها حذف نگردید چرا که آزمون تی آن‌ها، به شکل قابل قبولی بالاتر از مقدار مورد پذیرش بوده است. پژوهش‌های مختلفی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، کمیزی و همکاران (۲۵)، بر ابعاد مؤثر بر توسعه فردی از زوایا و دیدگاه‌های مختلفی اشاره کرده‌اند. لذا اگر سازمانی در تلاش است تا توسعه فردی مدیرانش به خوبی آغاز شود و تداوم داشته باشد، لازم است که به این عوامل مؤثر توجه نموده و آن‌ها را تقویت کند.

بررسی برازش بعد فرایند و اقدامات توسعه فردی نیز نشان داد تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدامات توسعه فردی و در ارزیابی، بازخورد و بهبود قابلیت تبیین فرایند و اقدامات توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است که در پژوهش‌ها و مطالعات مختلفی از جمله ابیلی و همکاران (۱۵)، ابیلی و مزاری (۱۷)، کمیزی (۲۵) و دیگر پژوهش‌ها به آن‌ها اشاره شده است. نه تنها عوامل مؤثر بر توسعه فردی مهم هستند بلکه فرایند و اقدامات توسعه فردی که چگونگی انجام آن را نشان دهد نیز از اهمیت برخوردار است و به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند به شیوه‌ای کارآمد، به توسعه فردی بپردازند.

نهایتاً برازش بعد شایستگی‌های فردی نیز حاکی از این بود که شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی با مؤلفه‌های مختلفی، قابلیت تبیین شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات ایران را داشته است. به عبارت دیگر، فرایند و اقدامات توسعه فردی لازم است به نتایج مشخصی برسد و این امر جز با مشخص کردن شایستگی‌هایی که یک مدیر باید در خود توسعه دهد، ممکن نخواهد بود. براین اساس، شایستگی‌های فردی مدیران تدوین شده است. چنین

دیدگاهی که نتایج و پیامدها را مورد توجه قرار داده است در پژوهش‌هایی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، کمیزی و همکاران (۲۵) نیز در مدل‌های مختلفی مورد توجه بوده است.

بررسی تأثیر ابعاد مختلف توسعه فردی نیز نشان از تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر بوده است. بر این اساس، عوامل مؤثر فردی بر فرایند و اقدامات تأثیرگذار است. همچنین، فرایند و اقدامات با بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و روابط کمی بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در پژوهش‌هایی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱) نیز روابط بین این ابعاد مورد توجه بوده است که نشان از اهمیت یکپارچگی و تأثیر ابعاد مختلف توسعه فردی بر یکدیگر دارد. در صورتی می‌توان به نتایج قابل اتکایی در توسعه فردی مدیران رسید که این مدل به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرد چرا که هر یک از بخش‌های مدل، قسمتی از توسعه فردی مدیران را ممکن می‌سازند و سایر بخش‌ها در کنار یکدیگر است که مفهوم توسعه منابع انسانی مدیران در شرکت مخابرات را ممکن خواهند نمود.

منابع

1. Wang J. Rethinking the Impact of HRD: New Year, New Opportunities. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 3-4.
2. Lee JY, Rocco T & Shuck B. What is a resource: Taxonomy of resources for employee engagement? Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 5-38.
3. Kareem MA. The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 2019; 7(1).29-50.
4. Torraco R, & Lundgren H. What HRD is doing --What HRD should be doing: The case for transforming HRD. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 66-93.
5. Scully-Russ E & Torraco R. The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 39-65.
6. Rana MH, Malik MS. Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2017; 10(2), 186-207.

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. Sparrow P, Brewster C, Chung C. *Globalizing human resource management*. Routledge, 2016.
9. Baghdadchi R. Identifying Factors Affecting Human Resource Development in Universities: A Qualitative Study. *Journal of HigherEducation*, 2018; 11(44).
10. Armstrong MA. *handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers, 2006.
11. Sabrakesh A, Mazinani H, Noor Mohammadi H. Training and development of human resources in the organization. *Management Studies on Law Enforcement Education*, 2013; 6 (24), 134-144. [EWA2 1444E431444E4307](https://doi.org/10.1080/10439862.2013.843077).
12. Marchington M, Kynighou A, Wilkinson A, Donnelly R. *Human resource management at work*. London: Kogan Page Publishers, 2016.
13. Ebrahimi A, Kamizi A and Dana A. *Planning individual development activities Tools, ideas and suggestions*. Tehran: Science of Masters, 2018.
14. Sudirman I, Siswanto J, Monang J, and Aish AN. Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 2019; 38(5), 421-439.
15. Abili, Kh, Mazari E, Zamani M. *Individual development planning (self-development action guide for managers and employees)*. Tehran. Abjad, 2019.
16. Cascio W. *Managing human resources*. McGraw-Hill Education, 2018.
17. Abili, Kh, Mazari E. *Human resource development (Volume I: with emphasis on self-development, self-leadership and self-management)*. Tehran: Omid Publications, 2015.
18. AghapourSh, Movahed Mohammadi SH, Alam Beigi A, and Shaban Ali Qomi H. Investigating the role of personal development skills in the curriculum in the formation of employability among graduate students of agricultural fields, University of Tehran, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 2012; 63, 4.
19. U.S Department of coast guard. *Cost Gurd individual development plan (IDP) commandant instruction, (1-49)* , 2012; available in <http://www.5nr.org/>.
20. Tazakkori N, Faizi M, Rasooli I. *Developing a model for individual development of human resources and examining its impact on organizational*

- performance (Case study: Tehran Social Security Organization). *Human Resources Education and Development*, 2020; 24, 106-84.
21. Gani Dezaki SA. Explain the optimal pattern of individual development for organizational leadership. *Quarterly Journal of Contemporary Research in Management and Accounting*, 2020; 2 (6), 122-11.
 22. Lum S. Burud I, Shirahatti R, Barua A. Students and faculty perspective of a good medical teacher in the Asian context. *J Surg Res*, 2019; 2 (3): 054-059
 23. Bozkus K, and Bayrak C. The Application of the dynamic teacher professional development through experimental action research. *IEJEE*, 2019; 11 (4), 335-352.
 24. Silander C, and Stigmar M. Individual growth or institutional development? Ideological perspectives on motives behind Swedish higher education teacher training. *High Educ*, 2019; 77, 265–281.
 25. Komizi A. Designing a model for implementing and implementing personal development planning (IDP) in Ansar Bank. PhD Thesis, DBA Group. Industrial Management Institute, 2019.
 26. Boyce, L. A., Wisecarver, M. M., & Zaccaro, S. J. Understanding, predicting, and supporting leader self-development. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, available in (2007); www.Google.com.