

طراحی و اعتباریابی مدلی برای تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) در بانک انصار

اکبر کمیزی^{۱*}

اباصلت خراسانی^۲

کامبیز کامکاری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۹)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی برنامه توسعه فردی (IDP) در بانک انصار می‌باشد. پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها آمیخته بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و کارکنان بانک انصار، و همچنین صاحبان نظران حوزه توسعه منابع انسانی شاغل در سازمانهای مختلف که دارای تالیفات و تجارب در زمینه برنامه‌ریزی توسعه فردی بودند، تشکیل می‌داد. نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش به صورت هدفمند و در بخش کمی به صورت تصادفی ساده انجام شد. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد، روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تحلیل یافته‌های بخش کیفی از تحلیل محتوای کیفی باز و محوری استفاده شد و برای تحلیل داده‌های بخش کمی نیز از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد. در مجموع یافته‌های بخش کیفی در ۱۴ مضمون اصلی طبقه بندی شدند که عبارتند از: استراتژی؛ نظام‌مندی؛ نیازهای فرد؛ شایستگی؛ اهداف؛ نیازهای سازمان؛ رهبران؛ پیامدها؛ بازخورد؛ روش‌ها؛ زمان‌بندی؛ فرهنگ؛ پیاده‌سازی؛ و ارزیابی. مضامین ۱۴ گانه استخراج شده از تحلیل داده‌ها، در نهایت در سه دسته کلی تحت عنوان مولفه‌های اجرایی، مولفه‌های حمایتی و دستاوردها تقسیم بندی شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد که مولفه‌های مختلف مدل، از منظر کارکنان و مدیران بانک انصار، معتبر بوده و قابلیت پیاده‌سازی در بانک را دارند.

واژه‌های کلیدی: طراحی مدل، اعتباریابی، برنامه توسعه فردی، IDP، بانک انصار.

^۱- دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار، سازمان مدیریت صنعتی، جانشین معاونت سرمایه انسانی و آموزش، بانک انصار، تهران، ایران (مستخرج از رساله دکترا). ایمیل: Akbar.kamizi@yahoo.com

^۲- دانشیار، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳- استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران.

۱- مقدمه

منابع انسانی کارآمد از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه فیزیکی و مالی و غیره وابسته به نیروی انسانی است. علیرغم پیشرفت‌های فنی و تکنیکی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی شود و انسان همچنان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته، توان استعدادهای نهفته او را پرورش داده و به نحو موثری آن را در پیشبرد اهداف سازمان بسیج کند (۱). این در حالی است که امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و پدیده‌هایی مانند جهانی‌سازی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییر سلايق مشتریان و سرمایه‌گذاران و تشدید فضای رقابتی بازار، بر آنها تأثیر می‌گذارد (۲). در این شرایط، سازمان‌ها باید توجه ویژه و خاصی به منابع درونی خود، بویژه سرمایه‌ی انسانی‌شان داشته باشند. چرا که موقعیت آنها ایجاب می‌کند که نیروی انسانی مستعد و شایسته‌ای را در اختیار داشته باشند. بدین ترتیب و با توجه به شرایط ذکر شده، سازمان‌ها مجبورند رشد و توسعه‌ی خود را در توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی‌شان جستجو کنند (۳). در واقع هر سازمانی در راستای رشد و پیشرفت‌ش، 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 برساند (۴).

به عبارتی دیگر، چالش بزرگ سازمان‌ها در قرن بیست و یکم رقابت بر مبنای منابع گران قیمتی می‌باشد که تعیین کننده بقا و رشد سازمان‌ها است. منابعی که می‌توان آن‌ها را به صورت مدیریت، نیروی انسانی، زمین، سرمایه و منابع سرمایه‌ای (تجهیزات) دسته بندی نمود. از میان این منابع، مدیریت و نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار هستند؛ به گونه ای که در حال حاضر مزیت رقابتی بسیاری از سازمان‌ها، در نیروی انسانی توانمندی می‌باشد که رسالت استفاده بهینه از سایر منابع را بر عهده دارند. در واقع، امروزه موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی وابسته نیست بلکه به کیفیت و سطح توانمندی‌های منابع انسانی مرتبط می‌باشد (۵). در همین راستا هست که در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به شمار می‌رود (۶). از این رو بدون شک توسعه منابع انسانی از محوری ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی می‌باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است (۷).

از یک سو تغییرات و چالش‌هایی که در محیط صنعتی امروز در حال رخ دادن است، بیانگر این واقعیت است که موفقیت یا شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت جهانی، متأثر از نقش کارکنانی می‌باشد که از دانش، مهارت و توانمندی بالایی برخوردارند. بی شک چنین کارکنانی مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آیند (۸). از سوی دیگر، بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر روش‌های آموزش و توسعه

منابع انسانی در سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و توسعه کارکنان خود را با حداقل مشارکت و نظرخواهی از کارکنان و توجه به خواسته‌های واقعی و نیازهای آنان تدوین می‌کنند. این درحالی است که توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سوبه بین فرد و سازمان است (۹).

همچنین، براساس مطالعات گالوپ، در سازمانی که تمرکزشان بر پرورش استعدادهای ذاتی کارکنان است، سطح دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان تا ۳۳ درصد در سال ارتقا پیدا کرده و به طور خالص ۵,۴ میلیون دلار در بهره‌وری در واحد سازمان افزایش ایجاد می‌شود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که سازمان‌هایی که فرصت رشد و یادگیری را برای کارکنان خود فراهم می‌سازند، ۹ درصد در وفاداری مشتری و ۱۰ درصد در بهره‌وری از سازمان‌هایی که به این اصل پایبند نیستند، پیشی گرفته‌اند؛ همچنین رابطه‌ی مستقیمی بین پایبندی به اصل فراهم‌سازی رشد و یادگیری برای کارکنان و داشتن ایده‌های برتر وجود دارد (۱۰).

مع‌الوصف، روش‌های گوناگونی جهت توسعه‌ی کارکنان وجود دارد؛ اما برنامه توسعه فردی به دلیل توجه توأمان به نیازها و آرمان‌های شخصی افراد و اهداف سازمانی، می‌تواند به عنوان یکی از سودمندترین و کارآمدترین روش‌ها در ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان و اثربخشی آموزش‌ها، - باشد (۹). در واقع، کارکنان اگر خود را بشناسند و با فراز و فرودهای خود آشنا باشند، راه تغییر و پیشرفت را طی می‌کنند. همیشه از خود می‌پرسند که برای تغییر چه باید کرد. چگونه می‌توان اطمینان یافت از نظر حرفه‌ای و یا سایر جهات زندگی در مسیر درستی حرکت می‌کنم. برای ترقی و پیشرفت کدام روش را باید پیش بگیرم و روابط اجتماعی‌ام را بهبود ببخشم. بنابراین به منظور نیل به این پرسش‌ها کارکنان نیازمند هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اقدام به روشی اصولی و علمی هستند (۱۱). با توجه به اینکه بانک انصار در بسیاری از شاخص‌ها و ارزیابی‌های کشوری و صنعت، دارای وضعیت بسیار خوبی می‌باشد که از جمله‌ی آنها می‌توان به مواردی از قبیل: رتبه اول شفافیت در شرکت‌های بورسی، رتبه اول در سلامت اداری، دارای بالاترین سود هر سهم (EPS) در بین بانک‌های خصوصی، کسب نشان بلورین سه ستاره در حوزه آموزش و توسعه، کسب جایزه زرین در مدیریت مالی، کسب گواهینامه چهار ستاره در مدیریت منابع انسانی و غیره، اشاره کرد؛ و با عنایت به اینکه اعتقاد داریم برنامه ریزی توسعه فردی با ویژگی‌هایی که در تحقیق ذکر خواهد شد، می‌تواند به بانک کمک کند که این جایگاه را حفظ کرده و ارتقاء دهیم، لذا سراغ برنامه ریزی توسعه فردی رفته ایم که به این مهم دست یابیم.

ذکر این نکته حائز اهمیت است که، در راستای توانمندسازی، آموزش و توسعه‌ی سرمایه انسانی در بانک انصار در سال‌های گذشته، صرفاً بصورت دوره‌های عمومی صورت می‌گرفت، اما بعد از انجام نیازسنجی، این آموزش‌ها بصورت شغلی برای کارکنان صورت گرفت. همزمان با تبدیل شدن موسسه

مالی اعتباری انصار به بانک در سال ۱۳۸۸، انجام نیازسنجی بر اساس مدل استاندارد-مهارت و مدل دیکوم و بر مبنای پست‌های سازمانی صورت گرفت که این کار ضمن استخراج دوره‌های دقیق‌تر، بر نیازهای واقعی کارکنان نیز منطبق گردید. اما با گذشت زمان مشخص شد که انجام نیازسنجی براساس پست سازمانی نیز چندان پیش‌برنده نیست و گاهاً دوره‌هایی مورد نیاز است که صرفاً متناسب با شرایط فردی کارکنان می‌باشد، بنابراین لازم است رویکرد جدیدی در جهت توسعه‌ی کارکنان مدنظر قرار گیرد. از سوی دیگر با توجه به گسترش صنعت بانکداری و تخصصی شدن مباحث مرتبط با آن و همچنین رقابت فشرده‌ی موجود بین بانک‌های کشور و تاثیر بیش از پیش افراد در موفقیت بانک‌ها و سازمان‌ها، لزوم پرداختن به توسعه فرد فرد کارکنان بخصوص کارکنان کلیدی بانک بیش از پیش احساس شد، از طرفی با توجه به اینکه تاکنون به این موضوع مهم در بانک انصار و حتی سایر بانک‌های کشور نیز پرداخته نشده است، بر آن شدیم که به برنامه ریزی توسعه فردی بعنوان یک پژوهش کاربردی نگاه کرده و آن را به اجرا درآوریم.

مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در خصوص برنامه توسعه فردی در انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها جدول (۱) اشاره می‌شود.

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه پژوهش حاضر

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته‌ها
گرینان ^۱ (۱۲)	برنامه‌های توسعه شخصی: بینش‌هایی از یک رویکرد مبتنی بر مورد	نتایج آن نشان داد که مرحله‌ی شناسایی نیازها در برنامه‌ریزی توسعه‌ی شخصی، عموماً به طور اثربخشی انجام می‌پذیرد، اما مرحله بعدی که پشتیبانی از اجرای PDP و فعالیت‌های توسعه‌ای هست، به طور اثربخش و موفقیت‌آمیزی اتفاق نمی‌افتد و که این امر پیامدهایی را در پی دارد و آن ناشی از این است که زمان صرف شده در مرحله شناسایی، حالتی غیرمولد دارد و می‌تواند بر انگیزه و خودکارآمدی کارکنان تأثیر بگذارد.
زاکیا ^۲ (۱۳)	توسعه فردی در دانشکده‌های مهندسی در مراکش	نتایج نشان داد که دلایل اصلی توجه به توسعه فردی عبارتند از: فقدان خودآگاهی در مورد پروژه‌های فردی و حرفه‌ای، فشار اساتید و مربیان برای هدایت دانشجویان به یک چشم‌انداز روشن در مورد آینده خود، و کشف توانایی‌های بالقوه و قدرت خلاقیت برای کسب اعتماد به نفس و خود شکوفایی و همچنین کمک به آنها برای غلبه بر تعلل در مدیریت زمان خود و پذیرش و مقابله با تغییرات مثبت.
چلیبکوا، میسانکوا و کراماروا ^۳ (۱۴)	برنامه‌ریزی موفقیت و توسعه شخصی	برنامه‌ریزی توسعه شخصی باید انگیزه کارکنان سازمان را تضمین کند، و همچنین باید کارکنان را قادر سازد تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را ارتقاء دهند، چشم‌انداز شغلی را به آنها نشان دهد و جذابیت کار در سازمان را افزایش دهد. هدف از برنامه‌ریزی توسعه شخصی و موفقیت در سازمان این است که نیاز آینده‌ی سازمان به منابع انسانی را برای مشاغل خاص فراهم سازد. انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی شغلی در حال حاضر، اصلی‌ترین نیاز آن است. به دلیل تغییراتی که در شرکت‌ها به وجود می‌آید (وجود شرکت، تغییرات سازمانی، بازسازی و غیره)، موقعیت‌های شغلی کارکنان در معرض تهدید قرار دارد، بنابراین، کارکنان باید مسئولیت هدایت حرفه‌ای خود را برعهده بگیرند.
ویسی و همکاران ^۴ (۱۵)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در توسعه منابع انسانی	یافته‌های ایشان نشان داد که انعطاف‌پذیری و ابعاد آن بر توسعه منابع انسانی و ابعاد آن مؤثر بوده است. به عنوان یک نتیجه، باید بالاترین حد انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای توسعه کارکنان در نظر گرفته شود
هیرش ^۵ (۱۶)	طرح توسعه فردی: ابزار حمایتی و یا ماموریت غیر ممکن: تجارب معلمان سوئد	نتایج یافته‌ها نشان داد که سه معضل عمده در این راستا عبارتند از: استفاده از زمان، ارتباطات (نوع ادبیات گفتاری) و نوع ارزیابی.
بیوستارت ^۶ و همکاران ^۷ (۱۷)	ررسی تأثیر استفاده از برنامه توسعه شخصی بر یادگیری و توسعه	نتایج نشان داد، استفاده‌کنندگان از برنامه توسعه شخصی در مقایسه با افرادی که از این برنامه استفاده نکرده‌اند، تعهد بیشتری نسبت به انجام فعالیت‌های یادگیری از خود نشان می‌دهند. اما استفاده از یک برنامه توسعه شخصی، صرفاً افراد را برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های یادگیری بیشتر در آینده برانگیخته نمی‌کند. علاوه بر این، استفاده‌کنندگان از برنامه توسعه شخصی در مقایسه با افرادی که از این برنامه‌ها استفاده نکرده‌اند، در شایستگی‌های شغلی نمرات بالاتری به خود نمی‌دهند و این دو گروه در این زمینه تفاوت معناداری با همدیگر ندارند.
آیزل ^۸ و همکاران ^۹ (۱۸)	نگیزش کارکنان برای برنامه‌ریزی توسعه شخصی اثربخش	نتایج پژوهش، تأثیرات معناداری در خصوص انگیزش کارکنان نشان داد، که از این ایده حمایت می‌کرد که اثربخشی درک شده‌ی ابزار، هم به تلاش‌های سازمان و هم به انگیزه فرد بستگی دارد.

1. Greenan

2. Zakia

3. Chlebkova, Misankova, & Kramarova

4. Hirsh

5. Beusaert

6. Eisele

در جمع‌بندی پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت که اولاً هر سازمانی در زمان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی توسعه فردی با برخی مشکلات و چالش‌ها مواجه است که اگر مورد غفلت واقع شوند، اثرات و نتایج آن را تهدید خواهد کرد، بنابراین اولین گام شناخت چالش‌ها و مشکلات پیش‌روست. مسئله‌ی دوم این است که برای انجام و پیاده‌سازی برنامه‌ی توسعه‌ی فردی برخی اقدامات از سوی مدیران ارشد و مسئولان سرمایه‌ی انسانی هر سازمانی می‌بایست انجام پذیرد تا راه را موفقیت برنامه‌های تدوین شده هموار سازند، همچنین دست‌اندرکاران حوزه سرمایه‌ی انسانی می‌بایست اثراتی که این روش می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کارکنان داشته باشد را برای کارکنان تشریح نمایند تا زمینه‌ی لازم برای فرهنگ‌سازی این روش را فراهم کند. و در نهایت باید گفت که، با توجه به اهمیت مشارکت کارکنان در توسعه شغلی و فردی‌شان، هر سازمانی می‌بایست امکانی را فراهم سازد که کارکنان بتوانند در فرایند توسعه‌ی خود مشارکت داشته باشند، که یکی از مهمترین اقدامات در این راستا، می‌تواند تدوین برنامه‌ی توسعه‌ی فردی با مشارکت فرد و مافوق وی باشد. اما ذکر این نکته حائز اهمیت است که تدوین برنامه توسعه فردی زمانی می‌تواند از اثربخشی لازم برخوردار باشد که برای تدوین برنامه از مدلی بهره برد که متناسب با فرایندهای منابع انسانی و شرایط حاکم بر آن سازمان باشد. در همین راستا پژوهش حاضر درصدد طراحی مدلی برای تدوین برنامه توسعه‌ی فردی متناسب با شرایط حاکم بر بانک انصار می‌باشد تا بدین ترتیب اقدامات و امکانات لازم برای رشد و توسعه‌ی کارکنان بانک را فراهم آورد. بنابراین اهداف و سوالات پژوهش عبارتند از:

اهداف ویژه پژوهش

شناسایی مولفه‌های اصلی مدل برنامه توسعه فردی متناسب با شرایط بانک انصار.
شناسایی ابزارهای مورد نیاز تدوین برنامه توسعه فردی متناسب با مدل پیشنهادی.
اعتباریابی مدل پیشنهادی برنامه توسعه فردی.

سوالات پژوهش

مدل توسعه فردی در بانک انصار شامل چه مولفه‌هایی می‌شود؟
در هر مرحله از برنامه توسعه‌ی فردی متناسب با شرایط بانک انصار چه ابزارهایی مورد نیاز است؟
مدل طراحی شده تا چه میزان معتبر است؟

۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها آمیخته از نوع اکتشافی بود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در مرحله اول بدنبال شناسایی مولفه‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی توسعه

فردی است و از طریق مصاحبه و مطالعه‌ی کتابخانه‌ای این امر تحقق می‌یابد و نتایج مرحله‌ی اول مبنایی برای اجرای مراحل بعدی پژوهش می‌شود، بنابراین مناسب‌ترین طرح برای این پژوهش، طرح اکتشافی می‌باشد. در واقع، در پژوهش حاضر مجموعه‌ای از روش‌های کمی و کیفی به اقتضای سوالات و اهداف پژوهش در مراحل مختلف استفاده شد، بدین نحو که ابتدا برای بدست آوردن مضامین اصلی پژوهش و پاسخگویی به دو سوال اول، روش کیفی شامل مصاحبه و تحلیل محتوای کیفی (از متون علمی و متون مصاحبه‌های انجام شده) مورد استفاده قرار گرفت. سپس به منظور پاسخ به سوال سوم و اعتباریابی درونی مدل پیشنهادی، از روش پیمایشی استفاده شد، بدین نحو که پس از اینکه مولفه‌ها و ابعاد مدل مورد نظر استخراج شد، اعتباریابی مدل بدست آمده با روش کمی (پیمایش) انجام شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر از دو بخش تشکیل شده بود، جامعه آماری مرحله اول پژوهش را کلیه صاحب‌نظران حوزه توسعه منابع انسانی شاغل در سازمان‌های مختلف که دارای تالیفات و تجارب در زمینه‌ی برنامه‌ریزی توسعه فردی بودند، تشکیل می‌دادند. در این مرحله مشارکت‌کنندگان با روش غیر احتمالی، از نوع هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه پیدا کرد، حجم نمونه در این بخش ۱۱ نفر بود. جامعه آماری مرحله دوم پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان بانک انصار تشکیل می‌دادند. در این مرحله مشارکت‌کنندگان با روش تصادفی، از نوع ساده انتخاب شدند بدین نحو که پس از تهیه و تدوین پرسشنامه به صورت الکترونیکی، لینک آن در شبکه‌های اجتماعی که جامعه آماری در آن حضور داشتند به اشتراک گذاشته شد تا هر کدام از مشارکت‌کنندگان تمایل به پاسخ داشتند، پرسشنامه را تکمیل نمایند، در نهایت پس از گذشت یک هفته از به اشتراک گذاری پرسشنامه، گردآوری داده‌ها متوقف گردید، که در نهایت ۸۰ نفر از جامعه آماری به صورت تصادفی به پرسشنامه پاسخ داده بودند.

در بخش کیفی پژوهش (مرحله مصاحبه نیمه ساختاریافته) ابتدا مطلعین کلیدی شناسایی شدند. معیار انتخاب افراد نیز تجارب پژوهشی، پیشینه علمی، و یا تجارب کاری مرتبط با توسعه منابع انسانی بود. پس از شناسایی این افراد، با آن‌ها تماس گرفته شده و ضمن تعیین وقت مصاحبه، طرح تحقیق، و سوالات مصاحبه برای آنها از طریق ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی ارسال شد. سپس محقق شخصاً در زمان مقرر در محل تعیین شده حاضر شده و اقدام به مصاحبه با آن‌ها نمود. برخی از افراد توسط صاحب‌نظران قبلی معرفی شده و پس از تأیید استاد راهنما نسبت به انجام مصاحبه با آنها اقدام می‌شد. به منظور ثبت داده‌ها، تمام جریان مصاحبه ضبط صوتی شده است. در ضمن، در حین انجام مصاحبه نکات کلیدی صحبت‌ها توسط محقق نکته‌برداری شد. پس از انجام هر مصاحبه، فایل صوتی مصاحبه توسط محقق شنیده شده و تمام صحبت‌های انجام شده عیناً در نرم افزار Word پیاده شد و از این طریق فایل صوتی به فایل نوشتاری تبدیل گردید. در مرحله بعد، با استفاده از فرآیند کدگذاری باز و محوری نسبت به شناسایی مفاهیم و تحلیل داده‌ها اقدام شد. پس از تحلیل داده‌ها طی دو مرحله

کدگذاری، الگوی مفهومی اولیه پژوهش ارائه گردید. سپس براساس مولفه های شناسایی شده در بخش کیفی، جهت اعتباریابی مدل پیشنهادی، پرسشنامه ای با ۴۸ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تدوین شد و به همراه مدل پیشنهادی و توضیحات آن، در اختیار مشارکت کنندگان قرار داده شد، سپس داده‌های گردآوری شده بوسیله پرسشنامه، با آزمون تی تک نمونه‌ای مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، در بخش کیفی از روش مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مرحله دوم به منظور اعتباریابی مدل احصا شده، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که شامل ۴۸ گویه بود. روایی محتوایی ابزار پژوهش توسط صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه محقق ساخته نیز با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار ۰/۹۴ برای آن بدست آمد. و در نهایت باید گفت که جهت تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از تحلیل محتوا با شیوه پیشنهادی گرانهیم و لاندمن (۱۹) و جهت تحلیل داده‌های بخش کمی از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

۳- یافته‌های پژوهش:

سوال اول: مدل توسعه فردی در بانک انصار شامل چه مولفه‌هایی می‌شود؟

به منظور پاسخ به این سوال، از روش مطالعه کیفی که شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه-ساختاریافته با متخصصان می‌شد، استفاده گردید. به منظور بررسی نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای منابع علمی و مصاحبه‌های انجام شده، یافته‌های مربوط به سوال اول در جداول (۲) و (۳) مورد تحلیل، تلخیص و طبقه‌بندی قرار گرفته است.

جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده برای فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی از مطالعات کتابخانه‌ای

ردیف	مولفه‌ها	سازمان متبوع	مضمون اصلی	فراوانی
۱	ارزیابی نیازهای مهارتی	سازمان ناسا	ارزیابی شایستگی‌ها	۱۰
۲	ارزیابی نیازهای مهارتی	مقاله پژوهشی		
۳	ارزیابی دانش و مهارت‌های فعلی	دانشگاه نبراسکا-لینکلن		
۴	ارزیابی دانش، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز شغل	دانشگاه سن دیگو		
۵	تحلیل نیازهای توسعه‌ی فردی	دانشگاه کالیفرنیا جنوبی		
۶	خودارزیابی	دانشگاه علوم پزشکی هاروارد		
۷	تعیین نقاط قوت و شناسایی نقاط قابل بهبود	دانشگاه بیل		
۸	خود ارزیابی	کتاب برنامه ریزی فعالیت‌های توسعه فردی		
۹	تعیین شایستگی‌های شغلی	کتاب برنامه ریزی فعالیت‌های توسعه فردی		
۱۰	مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب و تحلیل شکاف	کتاب مدیریت بر خود و برنامه ریزی توسعه فردی		
۱۱	شناخت علایق و اهداف شغلی	دانشگاه سن دیگو	کسب شناخت	۵
۱۲	شناخت شغل	دانشگاه علوم پزشکی هاروارد		
۱۳	شناسایی انگیزه‌ها و اهداف حرفه‌ای	دانشگاه بیل		
۱۴	شناخت وضع موجود	کتاب مدیریت بر خود و برنامه ریزی توسعه فردی		
۱۵	شناخت دانش و مهارت‌های ضروری شغل مورد نظر	دانشگاه نبراسکا-لینکلن		
۱۶	تعیین اهداف شغلی و توسعه‌ای	دانشگاه نبراسکا-لینکلن	هدف گذاری	۸
۱۷	تعیین اهداف	سازمان ناسا		
۱۸	تعیین اهداف	دانشگاه علوم پزشکی هاروارد		
۱۹	تعیین اهداف	دانشگاه کالیفرنیا جنوبی		
۲۰	تعیین اهداف توسعه	یو اس بانک		
۲۱	ایجاد اهداف	کتاب برنامه ریزی فعالیت‌های توسعه فردی		
۲۲	تعیین هدف	کتاب مدیریت بر خود و برنامه ریزی توسعه فردی		
۲۳	بحث با سرپرستان پیرامون اهداف توسعه	مقاله پژوهشی		
۲۴	شناسایی فعالیت‌ها، آموزش‌ها و تجارب مورد نیاز برای رسیدن به اهداف تعیین شده	دانشگاه کالیفرنیا جنوبی	روش توسعه	۴
۲۵	شناسایی فعالیت‌های توسعه‌ای	سازمان ناسا		
۲۶	بررسی گزینه‌های توسعه و انتخاب فعالیت‌ها	مقاله پژوهشی		
۲۷	شناسایی استراتژی‌های توسعه	یو اس بانک		

ادامه جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده برای فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی از مطالعات کتابخانه‌ای

ردیف	مولفه‌ها	سازمان متبوع	مضمون اصلی	فراوانی
۲۸	برنامه ریزی گام‌های مشخص جهت رشد حرفه‌ای	دانشگاه بیل	برنامه ریزی	۷
۲۹	برنامه ریزی با کمک سرپرست	دانشگاه سن دیاگو		
۳۰	ملاقات و مذاکره با مدیر در خصوص برنامه تدوین شده	دانشگاه بیل		
۳۱	نهایی سازی برنامه تدوین شده	سازمان ناسا		
۳۲	برنامه ریزی اجرایی	کتاب مدیریت بر خود و برنامه ریزی توسعه فردی		
۳۳	ایجاد یک برنامه توسعه فردی	کتاب برنامه ریزی فعالیت های توسعه فردی		
۳۴	ایجاد و تهیه پیش نویس برنامه توسعه فردی	سازمان ناسا		
۳۵	اجرای برنامه ی تدوین شده	دانشگاه سن دیاگو	اجرا و پیاده سازی	۴
۳۶	پیاده سازی برنامه توسعه فردی	دانشگاه علوم پزشکی هاروارد		
۳۷	اجرای برنامه و بررسی میزان پیشرفت آن	دانشگاه بیل		
۳۸	اجرای عمل	مقاله پژوهشی		
۳۹	پیگیری میزان توسعه و تعیین اهداف جدید	دانشگاه نیراسکا-لینکلن	ارزیابی	۷
۴۰	ارزیابی از برنامه‌ی اجرا شده و میزان حصول اهداف	دانشگاه سن دیاگو		
۴۱	تعیین معیارهای موفقیت و بازه زمانی رسیدن به آن	دانشگاه کالیفرنیا ی جنوبی		
۴۲	پایش و ارزیابی نتایج	دانشگاه کالیفرنیا ی جنوبی		
۴۳	پیگیری و پایش اجرای برنامه تدوین شده	سازمان ناسا		
۴۴	شرح چگونگی اندازه گیری پیشرفت	یو اس بانک		
۴۵	ارزیابی سازمانی و بازخورد	کتاب برنامه ریزی فعالیت های توسعه فردی		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

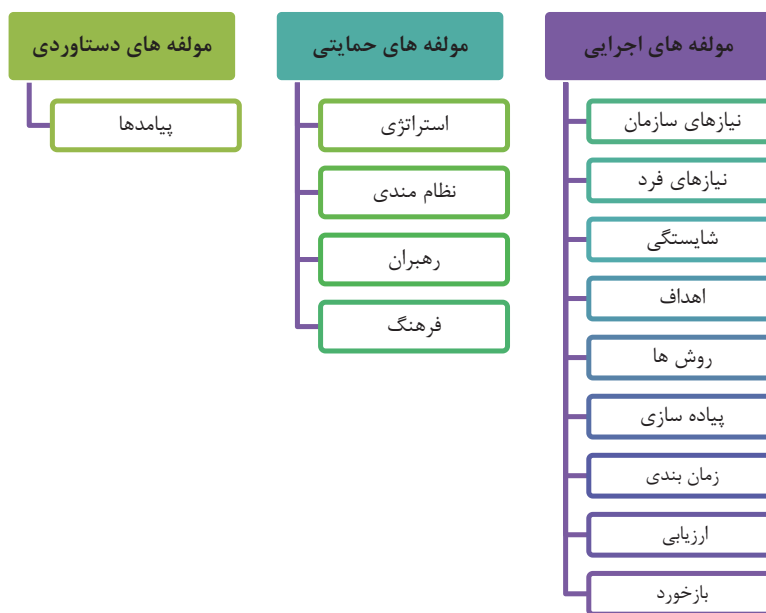
همانطور که در جدول (۲) نشان داده شد، در منابع علمی مورد بررسی، مولفه‌های مختلفی در خصوص فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی گزارش شده است، که در این مطالعه این مولفه‌ها در ۷ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند که عبارتند از: ارزیابی شایستگی‌ها، کسب شناخت، هدف‌گذاری، روش‌های توسعه، برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده سازی، و ارزیابی. در ادامه مولفه‌های شناسایی شده از مصاحبه با متخصصان نیز در ادامه گزارش می شود.

جدول ۳: مفاهیم اولیه و مضامین اصلی شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در خصوص مولفه‌ها

ردیف	مفاهیم اولیه	مضامین اصلی	فراوانی	منبع
۱	۱- استراتژی های کلان سازمان، ۲- استراتژی های پشتیبان، تدوین استراتژی توسعه کارکنان، ۳- تدوین استراتژی ارتقا و توانمندسازی، ۴- تدوین استراتژی مدیریت دانش، ۵- استراتژی آموزش، ۶- استراتژی جانشین پروری، ۷- وجود چشم انداز و استراتژی سازمانی، ۸- وجود استراتژی کلان سازمانی، ۹- وجود استراتژی حوزه منابع انسانی.	استراتژی	۹	م ۰۱، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۸
۲	۱- نظام جامع منابع انسانی، ۲- ساختار منابع انسانی، ۳- توسعه سیستم های منابع انسانی، ۴- وجود سیستم یکپارچه مدیریت، ۵- استقرار استانداردهای منابع انسانی، ۶- تشویق مخاطب، وجود سیستم انگیزشی، ۷- تشویق مادی و معنوی، ۸- وجود کارراه شغلی، ۹- وجود کارراه شغلی، ۱۰- تدوین یک برنامه جبران خدمات و یاداش	نظام- مندی	۱۰	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۸
۳	۱- شناسایی فرد، ۲- انتخاب مخاطبان، ۳- شناسایی نقاط قوت و ضعف، ۴- ملاحظات زندگی شخصی مخاطبان، ۵- شناسایی وضع موجود مخاطبان، ۶- شناسایی نیازهای کارمند، ۷- شناسایی نیاز فردی، ۸- ارزیابی و شناسایی مخاطب، ۹- افراد و مخاطبان، ۱۰- شناخت مخاطبان، ۱۱- شناخت مخاطب، ۱۲- شناسایی نیازهای مخاطبان، ۱۳- تعیین سبک های یادگیری مخاطبان، ۱۴- شناسایی نیازهای واحد و افراد، ۱۵- شناسایی علایق و نیازها، ۱۶- شناخت وضعیت موجود افراد، ۱۷- شناسایی نیازهای فردی، ۱۸- شناسایی نقاط قوت و ضعف، ۱۸- تعادل زندگی و کار، ۱۹- شناسایی وضع موجود، ۲۰- خودارزیابی.	نیازهای فرد	۲۰	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۷، م ۰۸، م ۰۹
۴	۱- مدل شایستگی، ۲- ارزیابی عملکرد، ۳- بررسی و بازنگری عملکرد، ۴- مدل های شایستگی، ۵- سنجش عملکرد، ۶- شناسایی شایستگی ها، ۷- شرح شغل، ۸- احراز شغل، ۹- تعیین پروفایل شایستگی، ۱۰- ارزیابی عملکرد و دانش، ۱۱- تعیین کردن استانداردهای مهارتی، ۱۲- ارزیابی سطح شایستگی، ۱۳- ارزیابی شایستگی، ۱۴- مدل شایستگی، ۱۵- احصاء شایستگی، ۱۶- سنجش شایستگی.	شایستگی	۱۶	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۱۰
۵	۱- تعیین اهداف، ۲- هدفمندی برنامه، ۳- شناسایی اهداف، ۴- تعیین اهداف، ۵- تعیین اهداف دقیق، ۶- تعیین اهداف.	اهداف	۶	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۶، م ۰۸
۶	۱- شناسایی نیازهای سازمان، ۲- تعیین مشاغل کلیدی، ۳- نیازسنجی مشاغل، ۴- شناسایی نیازهای سازمان، ۵- نیازسنجی مشاغل	نیازهای سازمان	۵	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۷، م ۰۹
۷	۱- تعهد و حمایت مدیران ارشد، ۲- گزارش نتایج به مدیران، ۳- حمایت مدیران، ۴- حضور مدیران، ۵- مذاکره با مدیر، ۶- سبک رهبری و مدیریت.	رهبران	۶	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۴
۸	۱- افزایش ماندگاری فرد در سازمان، ۲- افزایش تعهد کاری، ۳- افزایش وجدان کاری، ۴- بهبود خود کنترلی، ۵- کاهش هزینه های سازمان.	پیامدها	۵	م ۰۱
۹	۱- ارائه بازخورد، ۲- ارائه بازخورد، ۳- ارائه بازخورد، ۴- ارائه بازخورد، ۵- ارائه بازخورد، ۵- ارائه بازخورد.	بازخورد	۵	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۹
۱۰	۱- تعیین روش توسعه، ۲- شناسایی روشهای آموزشی، ۳- مشخص کردن محتوا و منابع توسعه، ۴- تعیین راهبردهای یاددهی-یادگیری، ۵- ایجاد فرصت توسعه.	روش‌ها	۵	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۸
۱۱	۱- داشتن زمان بندی اجرا؛ ۲- تعیین برنامه زمانی؛ ۳- وجود برنامه زمانی.	زمان‌بندی	۳	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۱۰
۱۲	۱- فرهنگ توسعه، ۲- فرهنگ توسعه، ۳- فرهنگ سازی توسعه، ۴- فرهنگ سازی.	فرهنگ	۴	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶، م ۰۸
۱۳	۱- توجیه کارکنان، ۲- ایجاد ارتباطات رسمی، ۳- نظارت بر اجرا، ۴- مشارکت در برنامه.	پیاده سازی	۴	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۶
۱۴	ارزیابی نتایج و دستاوردها	ارزیابی	۱	م ۰۵

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به تحلیل‌های انجام شده و نتایج خلاصه شده در جدول (۲)، در پاسخ به سؤال اول پژوهش، با استفاده از تحلیل نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی دو مرحله کدگذاری و نیز با الهام از پیشینه پژوهش، در مجموع یافته‌ها در ۱۴ مضمون اصلی طبقه بندی شدند که عبارتند از: استراتژی، نظام-مندی، نیازهای فرد، ارزیابی و تحلیل شایستگی، تعیین اهداف، نیازهای سازمان، رهبران، پیامدها، بازخورد، روش‌های آموزش و توسعه، زمان‌بندی، فرهنگ، پیاده سازی، ارزیابی نتایج. مضامین ۱۴ گانه استخراج شده از تحلیل داده‌ها را می‌توان در سه دسته‌ی کلی تحت عنوان مولفه‌های اجرایی، مولفه‌های حمایتی و دستاوردها تقسیم بندی کرد. که در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل ۱: طبقات و مولفه‌های اصلی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سوال دوم: در هر مرحله از برنامه توسعه‌ی فردی متناسب با شرایط بانک انصار چه ابزارهایی مورد نیاز است؟

به منظور پاسخ به این سوال، داده‌های بدست آمده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته مورد تحلیل، تلخیص و در نهایت طبقه بندی قرار گرفت. که نتایج آن در جدول (۴) گزارش شده است.

جدول ۴: مفاهیم اولیه و مضامین اصلی شناسایی شده از متن مصاحبه ها در خصوص ابزارها

ردیف	مفاهیم اولیه	مضامین اصلی	فراوانی	منبع
۱	۱- کانون ارزیابی، ۲- سبک یادگیری، ۳- کانون ارزیابی، ۴- آزمون‌های علمی، ۵- کانون ارزیابی، ۶- مصاحبه، ۷- آزمون‌های استعداد، ۸- آزمون‌های شخصیت، ۹- کانون ارزیابی، ۱۰- آزمون‌های استاندارد، ۱۱- کانون ارزیابی، ۱۲- کانون ارزیابی، ۱۳- کانون ارزیابی.	ابزارهای سنجش شایستگی	۱ ۳	م ۰.۱، م ۰.۲، م ۰.۴ م ۰.۵، م ۰.۸، م ۰.۹ م ۱۰
۲	۱- ارزیابی عملکرد، ۲- خودارزیابی، ۳- ارزیابی عملکرد، ۴- ارزیابی ۳۶۰ درجه، ۵- ارزیابی عملکرد، ۶- ارزیابی عملکرد، ۷- ارزیابی ۳۶۰، ۸- ارزیابی عملکرد، ۹- خود ارزیابی، ۱۰- ارزیابی ۳۶۰ درجه، ۱۱- ارزیابی عملکرد.	ابزارهای سنجش عملکرد	۱ ۱	م ۰.۱، م ۰.۲، م ۰.۴ م ۰.۸، م ۰.۹ م ۱۰، م ۱۱
۳	۱- مطالعه کتاب، ۲- فیلم‌های آموزشی، ۳- مطالعه کتاب، ۴- فیلم آموزشی، ۵- مطالعه کتاب، ۶- مطالعه انفرادی.	روش‌های آموزش انفرادی	۶	م ۰.۱، م ۰.۲، م ۰.۳
۴	۱- دوره آموزشی، ۲- کارگاه آموزشی، ۳- تور تعالی، ۴- آموزش رسمی، ۵- همایش، ۶- کارگاه آموزشی، ۷- دوره آموزشی، ۸- کارگاه آموزشی، ۹- سفرهای علمی، ۱۰- دوره آموزشی، ۱۱- کارگاه آموزشی، ۱۲- بازدیدها یا سفرهای یادگیری.	روش‌های آموزش گروهی	۱ ۲	م ۰.۱، م ۰.۲، م ۰.۳ م ۶
۵	۱- مربیگری، ۲- منتورینگ، ۳- چرخش شغلی، ۴- غنی سازی شغلی، ۵- تفویض اختیار، ۶- منتورینگ، ۷- چرخش شغلی، ۸- غنی سازی شغلی، ۹- تفویض اختیار، ۱۰- مربیگری، ۱۱- تفویض اختیار، ۱۲- مربیگری، ۱۳- چرخش شغلی، ۱۴- مربیگری، ۱۵- مربیگری، ۱۶- منتورینگ، ۱۷- مربیگری، ۱۸- منتورینگ.	روش‌های توسعه	۱ ۸	م ۰.۱، م ۰.۲، م ۰.۳ م ۰.۴، م ۰.۵، م ۰.۶ م ۰.۷، م ۰.۸، م ۰.۹
۶	۱- نظام مدیریت عملکرد، ۲- مدل شایستگی سازمان، ۳- نیازسنجی، ۴- دستورالعمل اجرایی، ۵- بودجه مالی، ۶- نظام شایسته سالاری، ۷- کارراه شغلی، ۸- شاخص‌های کلیدی عملکرد، ۹- نیازسنجی آموزشی، ۱۰- شاخص‌های عملکردی، ۱۱- نظام پیشنهادات.	ابزارهای پشتیبان	۱۱	م ۰.۱، م ۰.۴، م ۰.۶ م ۱۱

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به تحلیل‌های انجام شده و نتایج خلاصه شده در جدول (۴)، در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، با استفاده از تحلیل نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی دو مرحله کدگذاری، در مجموع یافته‌ها در ۶ مضمون اصلی طبقه بندی شدند که عبارتند از: ابزارهای سنجش شایستگی، ابزارهای سنجش عملکرد، روش‌های آموزش انفرادی، روش‌های آموزش گروهی، روش‌های توسعه و ابزارهای پشتیبان. مضامین ۶ گانه استخراج شده از تحلیل داده‌ها را می‌توان در سه دسته‌ی کلی تحت عنوان ابزارهای سنجش و ارزیابی، ابزارهای آموزش و توسعه، و ابزارهای پشتیبان تقسیم بندی کرد. ابزارهای سنجش و ارزیابی شامل ابزارهای سنجش شایستگی و ابزارهای سنجش عملکرد می‌شود. ابزارهای آموزش و توسعه شامل روش‌های آموزش انفرادی، روش‌های آموزش گروهی، روش‌های توسعه می‌شود. ابزارهای پشتیبان نیز شامل ابزارها و فرایندهایی است که پیاده‌سازی مطلوب برنامه‌ریزی توسعه فردی را حمایت و پشتیبانی می‌کند.

سوال سوم: مدل پیشنهادی تا چه میزان از اعتبار برخوردار است؟

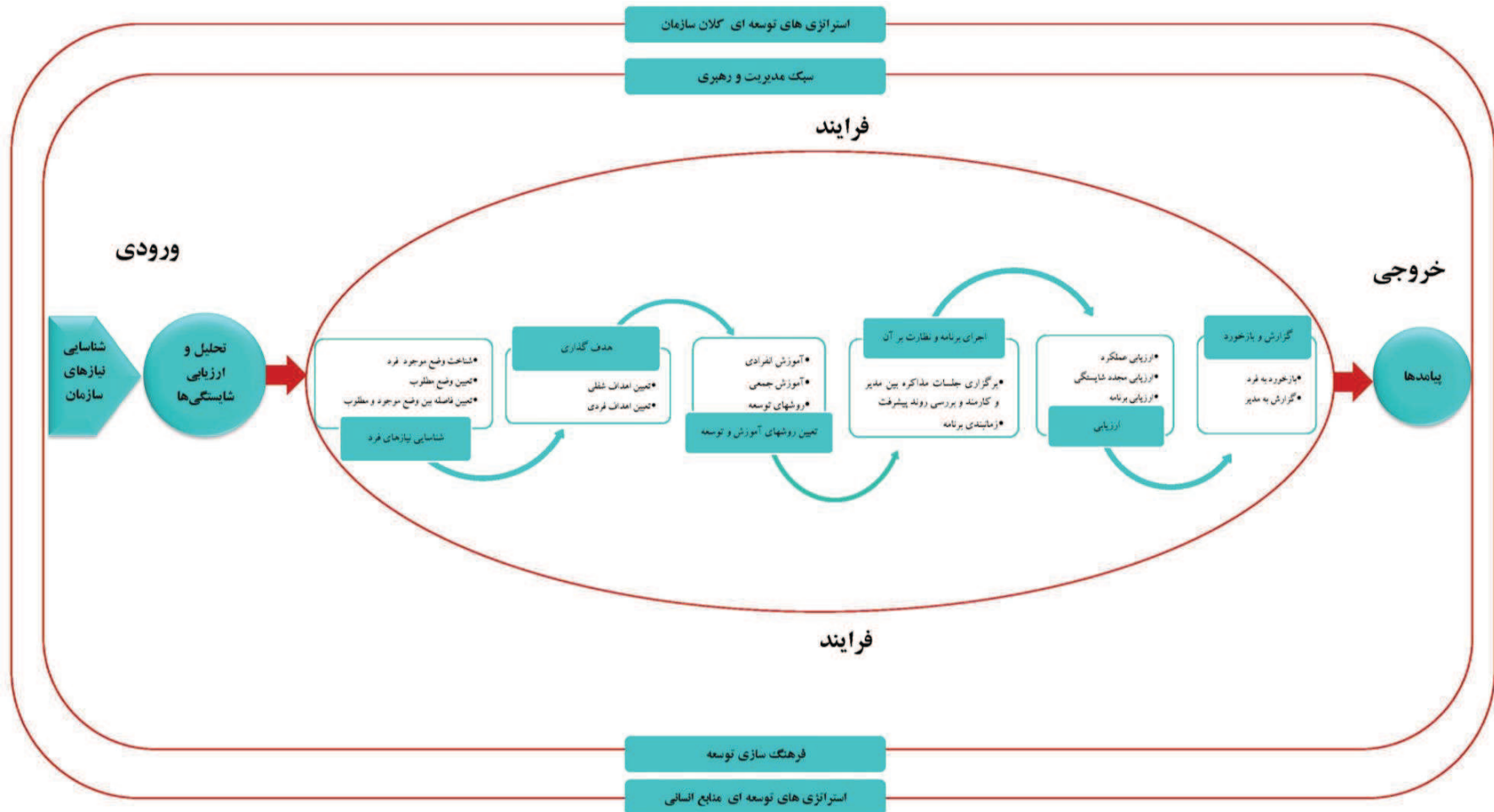
به منظور بررسی سوال سوم پژوهش، بدلیل اینکه با اجرای آزمون کولموگروف-اسمیرینوف از نرمال بودن داده ها اطمینان حاصل شد، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. برای اجرای آزمون T تک نمونه‌ای دانستن مقدار میانگین نظری و تجربی ضروری است. در پژوهش‌هایی که از پرسشنامه‌های پنج درجه‌ای لیکرت استفاده می‌شود، عدد ۳ را برای هر یک از سوال‌ها در نظر گرفته و با مقدار مشاهده شده مقایسه می‌کنند. ما نیز در پژوهش حاضر از عدد ۳ به عنوان مقدار نظری برای هر سوال استفاده کردیم.

جدول ۵: نتایج تحلیل تی تک نمونه‌ای مربوط به اعتبار مدل اجرایی برنامه‌ریزی توسعه فردی

متغیر	فراوانی	میانگین تجربی	میانگین نظری	انحراف استاندارد	مقدار T	درجه آزادی	سطح معناداری
اعتبار کلی مدل	۸ ۰	۲۰۸/۴۹	۱۴۴	۱۸/۳۷	۳۹ ۳۱/	۷۹	۰/۰۰۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همانطور که داده‌های جدول (۵) شان می‌دهد، میانگین نظری آزمون (test value) برابر با ۱۴۴ و میانگین تجربی بدست آمده برابر ۲۰۸/۴۹ می‌باشد. این میانگین منجر به مقدار تی ۳۱/۳۹ شده است که این مقدار در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار t مشاهده شده (۳۱/۳۹) در سطح یک درصد معنادار بوده و اختلاف میانگین نیز مثبت می‌باشد، میتوان نتیجه گرفت که مدل اجرایی برنامه‌ریزی توسعه فردی و مولفه‌های آن از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد.



شکل ۲: مدل برنامه‌ریزی توسعه فردی مستخرج از یافته‌های پژوهش

۴- بحث و نتیجه‌گیری

سوال اول: مدل توسعه‌ی فردی در بانک انصار شامل چه مولفه‌هایی می‌شود؟
با توجه به یافته‌های مربوط به سوال اول پژوهش، ۱۲ مولفه شناسایی شد که در ادامه به بحث و بررسی هر کدام از این مولفه‌ها به همراه شواهد پژوهشی پرداخته می‌شود.

شناسایی نیازهای سازمان: این مولفه به این موضوع اشاره دارد که در فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی، می‌بایست نیازهای سازمان مورد توجه قرار گیرد، بدین معنا که کدام یک از گروه‌های شغلی برای توسعه در اولویت قرار دارند، کدام یک از واحدهای سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در بالندگی سازمان داشته و می‌تواند در برنامه‌ریزی توسعه فردی مورد توجه قرار گیرد. همچنین کدام یک از استراتژی‌های سازمان را می‌خواهیم با این فرایند مورد حمایت قرار دهیم. در همین راستا و با توجه به فاز دوم طرح تحول در بانک انصار و تاکید بر نقش روسای شعب در اجرای این برنامه، و همچنین ارتباط برخی شایستگی‌های روسای شعب با موفقیت برنامه تحول، و نیز تاکید مشارکت کنندگان بر مورد توجه قرار دادن مدیران عملیاتی در برنامه‌ی توسعه فردی، تصمیم بر آن شد در برنامه‌ی توسعه‌ی فردی که در بانک انصار اجرایی خواهد شد، شایستگی‌ها و نیازهای شغلی و فردی مسئولین شعب مورد توجه قرار گرفته و زمینه‌های لازم جهت توسعه‌ی این گروه شغلی فراهم گردد، تا بدین ترتیب ضمن توجه به نیازهای سازمان، نیازهای فردی کارکنان نیز پاسخ داده شود.

تحلیل و شناسایی مخاطب و نیازهای وی: یکی از مهمترین مولفه‌های برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی، خود فرد و نیازهای اوست. زمانی که صحبت از فرد می‌شود، هم شایستگی‌ها و نیازهای شغلی وی مطرح است و هم نیازها و ویژگی‌های فردی او، که می‌تواند در فرایند توسعه‌ی وی نقش تعیین‌کننده داشته باشد. از جمله مهمترین موارد عبارتند از: شایستگی‌های شغلی، شرایط احراز، نیازهای آموزشی، نیازهای شخصی، شناسایی تیپ شخصیتی، شناسایی سبک یادگیری، علاقه‌مندی‌ها، نگرش، انگیزش می‌باشد. در همین راستا نیازها و شایستگی‌های کارکنان در بانک انصار بوسیله‌ی کانون ارزیابی و توسعه مورد تحلیل قرار خواهد گرفت که در آن از ۵ ابزار آزمون شخصیت، مصاحبه، بحث گروهی، ماکت سازی، ایفای نقش استفاده می‌گردد؛ همچنین نیازهای آموزشی آنان طی یک فرایند کاملاً علمی تحت عنوان مدل دیکوم احصا و شناسایی شده است که نتایج آن در برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی استفاده خواهد شد، علاوه بر موارد ذکر شده، جهت کسب شناخت بیشتر از مخاطبان برنامه‌ی توسعه فردی، سبک یادگیری آنان بوسیله‌ی سیاهه‌ی سبک یادگیری کلب مورد تحلیل قرار گرفته است تا فعالیت‌های توسعه‌ای تجویز شده متناسب با سبک یادگیری آنان نیز باشد. همچنین یک مدل شایستگی مخصوص روسای شعب تدوین شده که ملاک عمل در تعیین شایستگی‌های شغلی این گروه قرار خواهد گرفت. علاقه‌مندی‌ها شخصی افراد نیز از طریق مصاحبه با آنان مشخص خواهد شد و در

خصوص نگرش و انگیزش مخاطبان نیز از آزمون‌های روانشناختی موجود در این حوزه استفاده خواهد شد.

هدف‌گذاری: در خصوص اهمیت هدف‌گذاری در فرایند برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی باید گفت که بین هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. برنامه بدون هدف اثر بخشی نداشته و هدف بدون برنامه، خیال و رویایی بیش نیست. هدف‌گذاری جزء لاینفک برنامه‌ریزی است و برنامه‌ریزی فرایندی است که چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب (هدف) را مشخص می‌کند. برنامه‌ریزی خود هدف نیست بلکه وسیله و ابزاری برای تحقق اهداف است. برای موفقیت و بهبود فردی و سازمانی، هدف‌گذاری خوب شرط لازم و برنامه‌ریزی مناسب شرط کافی است. هدف‌گذاری خوب، باید به صورت SMART باشد تا بتوان بر مبنای آن برنامه‌ریزی صحیحی انجام داد.

تعیین روش‌های آموزش و توسعه: این مولفه بدین معناست که پس از مشخص شدن وضعیت موجود کارکنان از حیث شایستگی‌ها، عملکرد، نقاط قوت و قابل بهبود و غیره، همچنین تعیین وضعیت مطلوب هر یک از موارد ذکر شده، می‌بایست روش‌های مختلفی که می‌توان در جهت بهبود نقاط قابل بهبود و تقویت نقاط قوت مورد استفاده قرار داد را شناسایی کرده و متناسب با هر یک از آنها اقدامات لازم را انجام داد. روش‌های مختلف توسعه از قبیل تفویض اختیار، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، دوره آموزشی، مطالعه انفرادی، حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و ... می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، کاری که باید انجام شود، تهیه لیستی از فرصت‌های یادگیری و توسعه است که هم سازمان متبوع پتانسیل و قابلیت پیاده‌سازی و اجرای آن را داشته باشد و هم فرد قابلیت و استعداد گذراندن موفقیت آمیز آن فرصت یادگیری را داشته باشد.

اجرای برنامه و نظارت بر آن: منظور از این مولفه این است که پس از تعیین وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و روش‌های رسیدن به وضعیت مطلوب مشخص گردید، یک جلسه بین مدیر، کارمند و واحد آموزش برگزار شده و یک برنامه اجرایی به همراه زمانبندی شروع و اتمام برنامه به صورت کاملاً مشخص و واضح تدوین شود، همچنین زمان مربوط به جلسات بازنگری و بررسی روند پیشرفت نیز در این مرحله می‌بایست تعیین گردد تا براساس بازه‌های زمانی تعیین شده، کارمند گزارش‌های خود را به مدیر و واحد آموزش ارائه کند، همچنین مدیر مستقیم وی و واحد آموزش ضمن پیگیری و بررسی میزان پیشرفت برنامه مصوب شده، بازخوردهای لازم را به کارمند ارائه نمایند تا بدین ترتیب زمینه لازم جهت توسعه‌ی فرد فراهم گردد. در این برنامه همچنین در خصوص بودجه‌ی مورد نیاز، نحوه تامین بودجه نیز باید تصمیم‌گیری شده و در برنامه‌ی مدون قید شود. در این مولفه، نقش واحد آموزش سازمان حیاتی بوده و باید حضور پر رنگی را به عنوان واحد پیگیر و پشتیبان ایفا نماید، واحد آموزش می‌بایست هماهنگی‌های لازم را در خصوص زمانبندی‌های قید شده در برنامه انجام داده،

اطلاع‌رسانی لازم را در خصوص برنامه‌ها، زمان اجرا، دریافت گزارش و ارائه‌ی بازخوردهای لازم را انجام دهد، تا برنامه‌ی مدون به نحو احسن و اکمل اجرا گردد.

ارزیابی برنامه، نتایج، و عملکرد: بحث ارزیابی یکی از مهمترین مولفه‌های برنامه‌ریزی توسعه فردی است، چرا که بدون ارزیابی نمی‌توان اطلاعی از نتایج بدست آورد. این مولفه بدین معناست که در فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی، ارزیابی در چندین مرحله می‌بایست اتفاق بیافتد، یک مرحله قبل از شروع برنامه و به منظور بررسی وضعیت موجود عملکرد و شایستگی است، یک مرحله در حین اجرای برنامه به منظور تعیین میزان پیشرفت برنامه‌ها، و در انتها مجدداً جهت بررسی عملکرد و نتایج حاصل از برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی و اندازه‌گیری میزان رسیدن یا نرسیدن به اهداف، انجام می‌شود. در بانک انصار به منظور ارزیابی از روش‌های مختلفی از قبیل کانون ارزیابی، ارزیابی ۳۶۰ درجه، خودارزیابی، و مدل‌های ارزیابی اثربخشی آموزش مثل کرک پاتریک، سیپ، هالتون نیز استفاده می‌شود. که در برنامه‌ی توسعه‌ی فردی نیز از همه‌ی این موارد به اقتضای برنامه‌ها استفاده خواهد شد.

گزارش و بازخورد: بازخورد و گزارش‌دهی دو عنصر خیلی مهم در اجرای صحیح برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی است. به عبارت دیگر از مهمترین ابزارهایی که می‌تواند کمک کند تا فرد شناخت کامل‌تری از قوت‌ها و ضعف‌های خود بدست آورند درخواست و دریافت بازخورد از دیگران است. در واقع بازخورد و گزارش‌دهی، تکمیل‌کننده ارزیابی بوده و بدون ارائه‌ی بازخورد به فرد، ارزیابی ناقص می‌باشد. منظور از این مولفه این است که بعد از اینکه ارزیابی انجام شد، حتماً به کارمند، مدیر، سرپرست، خانواده‌اش (برای اهداف شخصی) بازخورد ارائه گردد.

پیامدها: منظور از پیامدها، آن بخش از نتایجی است که در طولانی مدت از برنامه‌ریزی توسعه فردی انتظار می‌رود. در واقع با توجه به ماهیت خودراهبری برنامه‌ریزی توسعه فردی، کارکنانی که در این برنامه شرکت داده می‌شوند معمولاً در کنار دستیابی به شایستگی‌های شغلی و بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی، خود کنترل شده و جهت رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی‌شان با برنامه‌تر ظاهر شده و تلاش بیشتری را از خود نشان می‌دهند. همچنین، زمانی که کارکنان احساس کنند مورد توجه قرار گرفته‌اند و رشد و توسعه‌ی آنان برای سازمان دغدغه محسوب می‌شود، دلبستگی و تعهدشان نسبت به سازمان بیشتر شده و تلاش بیشتری برای بهبود عملکردشان از خود نشان می‌دهند.

استراتژی توسعه‌ای کلان سازمان: یکی دیگر از مولفه‌های مهم در اجرای فرایند برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی، وجود استراتژی‌های توسعه‌ای در سطح کلان سازمانی است، به عبارت دیگر توجه به امر توسعه به مفهوم عام آن در استراتژی‌های سازمان ضروری به نظر می‌رسد، چرا که اگر سازمان توسعه محور نبوده و در راستای توسعه حرکت نکند، چنین برنامه‌هایی نیز به نتیجه نخواهد رسید، در واقع این استراتژی‌ها نقش پشتیبان و حامی را برای فرایندهای جاری ایفا می‌کنند. و زمانی که استراتژی‌های سازمان توسعه طلب و توسعه محور باشند، کلیه مدیران و کارکنان خود را موظف به

توسعه یافتگی می‌دانند و همین امر موجب تسهیل مسیر فرایندهایی نظیر برنامه‌ریزی توسعه فردی می‌شود، اگر توسعه در کل سازمان جاری و ساری نباشد، توسعه کارکنان راه به جایی نخواهد برد. در همین راستا برخورداری از سرمایه انسانی توسعه یافته یکی از اصلی‌ترین چشم‌اندازهای بانک انصار محسوب می‌شود، بنابراین وجود استراتژی و چشم‌اندازهای حامی توسعه در سطح کلان در بانک انصار، یک عامل مهم برای حمایت از اجرای برنامه‌ریزی توسعه فردی خواهد بود.

استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی: برنامه‌ریزی منابع انسانی مستلزم ارزیابی نیازهای حال و آینده سازمان در زمینه نیروی انسانی است که باید با توجه به منابع حاضر و منابع احتمالی آینده انجام پذیرد. درواقع استراتژی جامع منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف کلی استراتژیک سازمان ایفا می‌کند و در جهت حرکت سازمان از آن پشتیبانی می‌کند. برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها بر تقویت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ایجاد نیروی کار موثر و فراهم آوردن شرایط لازم برای یادگیری و توسعه منابع انسانی نقش دارد. در سند استراتژیک توسعه سرمایه انسانی بانک انصار که در سال ۱۳۹۴ تدوین شد، رسالت معاونت منابع انسانی و آموزش پایش و پوشش محیطی و سازمانی به منظور تامین، رشد و تعالی قابلیت‌ها و توانمندی‌های سرمایه انسانی و نگاهداشت شایسته آن مبتنی بر ارزش‌های محوری در جهت تحقق اهداف و راهبردهای بانک تعیین شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود تاکید بر توانمندی، دانش محوری، رشد و تعالی قابلیت‌ها و توانمندی‌های سرمایه انسانی می‌تواند به عنوان عوامل تسهیلگر در استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی توسعه فردی باشد.

سبک مدیریت و رهبری: رهبری یکی از وظایف مهم مدیریت است. بدون رهبری اثربخش، استفاده از تواناییهای کارکنان ممکن نمی‌شود. اگر رهبری سازمان سبک مناسب با موقعیت کارکنان را انتخاب کند، این خود باعث رضایت شغلی و افزایش کارایی در افراد شده و سازمان را در جهت توسعه هدایت می‌کند. ولی روش نادرست رهبری و مدیریت در برخورد با کارکنان مانعی جدی بر سر راه توسعه کارکنان خواهد بود. در بانک انصار همواره تلاش مدیران ارشد بر استفاده از توان فکری تمامی ارکان سازمان بوده و در همین راستا اقدام به ایجاد نظام پیشنهادات در بانک شد، همچنین وجود بیش از ۲۰ کمیون، کارگروه، اتاق فکر و غیره، نیز مؤید این موضع در بانک می‌باشد.

فرهنگ‌سازی توسعه: فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه نگرش‌ها، هنجارها، رفتارها و اعتقادات مشترک سرمایه انسانی در معیارها و ارزش‌های شناخته شده در سازمان. به عبارت دیگر فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افراد فرا گرفته می‌شود تا این اشخاص را به جمع خاص و متمایز مبدل سازد (۲۰). در واقع فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند مانع یا تسهیلگر فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی می‌باشد. اگر فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا نباشد، توسعه‌ای منابع انسانی با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین سازمان‌هایی که در پی استفاده از

رویکردهای نوین توسعه‌ی منابع انسانی هستند، می‌بایست در راستای فرهنگ سازی توسعه فردی اقدامات عملی و مستمری را در دستور کار خود قرار دهند تا بدین ترتیب زمینه و بستر لازم جهت تحقق توسعه را فراهم سازد.

سوال دوم: در هر مرحله از برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی متناسب با شرایط بانک انصار چه ابزارهایی مورد نیاز است؟

مضامین ۶ گانه استخراج شده از تحلیل داده‌ها را می‌توان در سه دسته‌ی کلی تحت عنوان ابزارهای سنجش و ارزیابی، ابزارهای آموزش و توسعه، و ابزارهای پشتیبان تقسیم بندی کرد. در ادامه ابزارهای مورد نیاز در اجرای برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی در سه دسته‌ی اصلی به شرح ذیل ذکر می‌گردد.

ابزارهای سنجش و ارزیابی: این دسته از ابزارها شامل ابزارهای سنجش شایستگی و ابزارهای سنجش عملکرد می‌شود، مهمترین ابزاری که برای سنجش شایستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد، کانون توسعه و ارزیابی است که خود شامل تمرین‌های مختلف و متعدد می‌شود که از جمله‌ی آنها می‌توان به آزمون‌های روانشناختی، مصاحبه‌ی مبتنی بر شایستگی، ایفای نقش، ماکت سازی، بحث گروهی، مهارت نوشتاری، تمرین کار تیمی، تمرین جست و جوی اطلاعات، ارائه شفاهی و ارائه مکتوب اشاره کرد. با توجه به مدل شایستگی مربوط به روسای شعب بانک انصار، از پنج تمرین اصلی در سنجش شایستگی‌ها در کانون ارزیابی و توسعه استفاده می‌گردد که عبارتند از آزمون شخصیت (MBTI)، مصاحبه مبتنی بر شخصیت، بحث گروهی، ماکت سازی، و مهارت نوشتاری تا سطح موجود شایستگی‌ها تعیین گردد. پیش نیاز سنجش شایستگی، وجود مدل شایستگی بومی و ارزیابان آموزش دیده برای سازمان‌هاست، که به عنوان ابزار پشتیبان مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. در بخش بعدی ابزارهای سنجش، ارزیابی عملکرد و چگونگی آن در بانک انصار توضیح داده می‌شود. در حالت کلی می‌توان گفت که از ارزیابی عملکرد جهت تعیین وضعیت موجود کارکنان از حیث عملکرد شغلی فعلی استفاده می‌شود. در بانک انصار ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه انجام می‌شود بدین نحو که عملکرد کارکنان توسط خودشان، مافوق مستقیم، همکار هم‌تراز، و زیردستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در زمینه‌ی بررسی وضعیت موجود کارکنان، علاوه بر ارزیابی عملکرد و شایستگی، با هدف افزایش اثربخشی فرایندهای توانمندساز، سبک یادگیری کارکنان نیز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است که براساس آن، سبک یادگیری کلیه‌ی کارکنان با سیاهه‌ی سبک یادگیری کلب مورد بررسی قرار گرفته و برای هر یک از کارکنان، پروفایل سبک یادگیری ایجاد شده است که نتایج آن در اجرای فرایند برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

ابزارهای آموزش و توسعه: یافته‌های پژوهش نشان داد که این ابزارها را در سه دسته‌ی ابزارهای فردی، گروهی و توسعه‌ای تقسیم بندی کرد. از جمله مهمترین ابزارهای آموزش فردی که قابلیت پیاده سازی در بانک انصار را نیز دارا هست، مطالعه‌ی انفرادی، چندرسانه‌ای آموزشی و فیلم‌های آموزشی

است که متناسب با نوع شایستگی‌ها می‌توان کتاب‌ها، فیلم‌ها و چندرسانه‌ای‌های مورد نیاز را تهیه کرده و در اختیار مخاطبان برنامه توسعه فردی قرار داد. از جمله ابزارهای آموزش گروهی نیز می‌توان به کارگاه آموزشی، دوره‌های رسمی، تور تعالی، همایش و کنفرانس اشاره کرد که قابلیت پیاده سازی در بانک انصار را نیز دارا می‌باشند. و درنهایت می‌توان به روشهایی از قبیل کوچینگ، منتورینگ، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، و تفویض اختیار به عنوان روشهای توسعه اشاره کرد. لازم به ذکر است که اداره آموزش بانک انصار در راستای اثربخش تر کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه، اقدام به شناسایی انواع فرصت‌های یادگیری نمود، که طی آن ۳۲ فرصت یادگیری مورد شناسایی قرار گرفت، و با توجه به شرایط حاکم بر بانک انصار برای چندین مورد از این فرصت‌ها دستورالعمل اجرایی تهیه گردیده است تا در مواقع مورد نیاز، مورد استفاده قرار گیرد. از جمله‌ی این فرصت‌ها میتوان به کوچینگ و منتورینگ، تور تعالی، دوره‌ی آموزشی، یادگیری سیار و غیره اشاره نمود.

ابزارهای پشتیبان: منظور از ابزارهای پشتیبان آن دسته از فرایندهای سازمانی هستند که برای پیاده‌سازی برنامه ریزی توسعه فردی می‌توانند راهگشا باشند و به نوعی در اجرای بهینه‌ی فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی در مراحل مختلف می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. از جمله مهمترین فرایندهایی که تحت عنوان ابزار پشتیبان در نظر گرفته شده‌اند می‌توان به مدل شایستگی بومی سازمان، شاخص‌های کلیدی عملکرد، نیازسنجی آموزشی، کارراه شغلی، بودجه مالی، و نظام مدیریت عملکرد اشاره کرد. مدل شایستگی از مهمترین ابزارهای پشتیبان در زمینه‌ی سنجش شایستگی است، در همین راستا ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی روسای شعب بانک انصار در سه بعد اصلی تعیین شده که عبارتند از: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های کسب و کار. همچنین علاوه بر سنجش شایستگی، نیازهای آموزشی کارکنان نیز می‌بایست مورد توجه و بررسی قرار گیرد، به همین منظور اداره آموزش بانک انصار برای تمامی مشاغل صف نیازسنجی آموزشی را با رویکرد دیکوم احصا کرده و تمامی دوره‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مورد نیاز روسای شعب را استخراج نموده است که نتایج آن در اجرای فرایند برنامه‌ریزی توسعه فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

سوال سوم: مدل پیشنهادی تا چه میزان از اعتبار برخوردار است؟

همانطور که نتایج نشان داد مدل اجرایی احصا شده معتبر بوده و وجود تمامی مولفه‌های آن از نظر متخصصان بانکی و منابع انسانی لازم و ضروری است. در تبیین یافته‌ی سوال حاضر می‌توان گفت که با توجه به اینکه مدل حاضر مستقیماً از ادبیات پژوهشی و مصاحبه با متخصصان منابع انسانی و نظام بانکی استخراج شده، و مدل احصا شده جنبه کاربردی داشته و مولفه‌ها و روابط آن نیز قابل فهم است، لذا از منظر متخصصان نیز این مدل قابلیت اجرا در بانک انصار دارد.

۵- منابع

1. Alvani, S. M. public Management. Nashre Ney Publication. 2004.
2. Beygi, V., Gholipour, A. Human resource development by means of personal development plan in project-based organizations. *Journal of Public Administration*, 2016; 8(1): 15-32. doi: 10.22059/jipa.2016.51676
3. Aguinis H. Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall; 2009.
4. Sabrkesh, A., Mazinani, H., Noormohamadi, H. Training and development of human resources in the organization. *Management Studies on Police Training*. 2014; 6(4): 107-134.
5. Amin, F., Sayed Javadin, S., Ramezani, A. Design of Strategic Planning Model for Human Resources Based on Staff Empowerment Process, Case Study (PEDEX Corporate). *Iranian Business Management*, 2014; 6(2): 251-270. doi: 10.22059/jibm.2014.50748
6. Abtahi, S.H., Mousavi, S.H. Developing Human Resource Strategies (Case Study: One of the Spiritual Organizations of the Country). *Human Resource Management Research*, 2010; 1(3): 1-23.
7. Jazani, N., Taheri, N., Abili, Kh. Development of Human Resources Development Strategies with Employee Knowledge Development Approach. *Strategic Management Studies*, 2011; 1(2): 15-29.
8. Salimi, Gh., Goodarzi, A. Staffing Enhancement for Global Competitiveness. First Human Resources Development Conference. Industrial Development and Renovation Organization of Iran. Institute for Productivity and Human Resources Studies. 2004.
9. Khanifer, A., Baghban, K., Rezaei, A.M., Hejhabrian, S. Developing a Strategic Plan for Individual Personnel Development in the Oil Industry. 10th International Management Conference. 2013.
10. Wagner R, Harter JK. 12: The elements of great managing. Simon and Schuster; 2006.
11. Abolalaei, B. Self-management and individual development planning. Industrial Management Institute, Tehran, 2016.
12. Greenan P. Personal development plans: insights from a case-based approach. *Journal of Workplace Learning*. 2016 Jul 11;28(5):322-34.
13. Zakia B. Personal development in engineering schools in Morocco. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015 Feb 12; 174:194-8.
14. Chlebkova D, Misankova M, Kramarova K. Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*. 2015 Jan 1; 26:249-53.
15. Veise S, Gholami A, Hassanaki L, Pardejani H. The effects of human resource flexibility on human resources development. *Management Science Letters*. 2014;4(8):1789-96.
16. Hirsh Å. The Individual Development Plan: supportive tool or mission impossible? Swedish teachers' experiences of dilemmas in IDP practice. *Education Inquiry*. 2014 Jan 1;5(3):24613.
17. Beusaert S, Segers M, Fouarge D, Gijselaers W. Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*. 2013 Mar 29;25(3):145-58.

18. Eisele L, Grohnert T, Beusaert S, Segers M. Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*. 2013 Jul 19;37(6):527-43.
19. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*. 2004 Feb 1;24(2):105-12.
20. Ghasemi, M. Leadership based on the development-oriented culture, Special edition of the National Conference on Organizational Culture, 2018, 190; 6-15.

