



## ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران

(یک پژوهش کیفی)

حسن صدوقی<sup>۱</sup> - محمود ابوالقاسمی<sup>۲\*</sup> - سیف اله فضل الهی قمشی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران انجام شده است. روش پژوهش کیفی بوده که برای این منظور از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. جامعه پژوهش، صاحب نظران دانشگاهی و خبرگان و مدیران با تجربه شرکت مخابرات ایران بوده‌اند که ۲۰ نفر از آنان به عنوان نمونه به روش هدفمند، انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته که براساس مدل مفهومی مبتنی بر ادبیات ساخته شد، استفاده گردید. برای تأمین اعتبار یافته‌های پژوهش از فرایند ساخت یافته نگارش و تحلیل یافته‌ها استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. یافته‌ها منجر به شناسایی سه بعد کلیدی برای توسعه فردی شد. بعد شایستگی‌های فردی مدیران (شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی)، بعد اقدامات و فرایندهای توسعه فردی (تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدامات توسعه فردی، ارزیابی، بازخورد و اصلاح) و در نهایت بعد عوامل مؤثر (شامل عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، شغلی، محیطی) تشکیل دهنده الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات بوده است. این مدل می‌تواند در شرکت‌ها و صنایع دیگر مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** توسعه فردی، مصاحبه نیمه ساختار یافته، مدیران، شرکت مخابرات

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. [Hassansd502@gmail.com](mailto:Hassansd502@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
[m-abolghasemi@sbu.ac.ir](mailto:m-abolghasemi@sbu.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. [fazlollahigh@yahoo.com](mailto:fazlollahigh@yahoo.com)

## مقدمه

بالا<sup>۱۱</sup> {مانند شرکت مخابرات ایران} به خاطر وابستگی مستمرشان به دانش از این قاعده مستثنی نیستند. در پژوهش‌های دانشمندان، مدیران به عنوان عواملی حیاتی در عملکرد سازمان‌ها تلقی شده‌اند و در بیشتر محیط‌های کاری نیز آن‌ها در سطوح میانی، بالایی و خط مقدم، مسئول گروه بزرگی از کارکنان هستند (کلنر، تونسن، ویلکینسون، لاورنس و گرینفیلد<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶). از این‌رو حوزه مطالعاتی مهمی که هم‌چون سایر سازمان‌ها، اخیراً در سازمان‌های دانش‌بنیان مورد تأکید قرار گرفته، توسعه مدیران<sup>۱۳</sup> آن‌هاست که شرکت مخابرات ایران به‌عنوان یک سازمان دانش‌بنیان و با تکنولوژی سطح بالا از این قاعده مستثنی نیست، چرا که رفتار مدیران و در نتیجه مسیر توسعه آنان که مرتبط با عملکرد شغلی‌شان است، شناسایی شده و در راستای مقاصد توسعه‌ای مدیران مورد استفاده قرار گیرد (پاتزل، کیوئست و آرونسیری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۹).

مسائلی مانند عدم انجام اقدام درست مدیریت و رهبری در زمان درست (سیدیکو و همکاران، ۲۰۱۱) که نیازمند مدیران و رهبرانی خودآگاه، خودانگیزخته و خودارزیاب می‌باشد؛ تضمین کیفیت، مدیریت عملکرد و بهبود مستمر که نیازمند یک مدیر قوی است (موری<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸)؛ عدم امکان شناسایی و انتقال یک اقدام حتمی و موثر به همه مدیران و رهبران (باکینگهام<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲)؛ عدم فهم درست از توسعه مدیریت و رهبری آن‌ها علی‌رغم انتشار بیش از ۸۵۰۰ کتاب با عنوان رهبری و بیش از ۱۹۸۰۰ کتاب با موضوع مدیریت و رهبری به گزارش سایت آمازون و هم‌چنین انتشار بیش از صدها مقاله پژوهشی در مجله‌های دانشگاهی (رادستین و بیورک، ۲۰۱۷) و دیگر مسائلی که هم‌چنان مسئله توسعه مدیریت را با چالش مواجه کرده است، جوانب مختلف مسئله مدیریت و توسعه آن را نشان می‌دهد. براین اساس، توسعه مداوم و تخصصی و مبتنی بر نیاز این مدیران چالش توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به ویژه

توسعه عامل انسانی در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های با تکنولوژی سطح بالا نیز به فراخور تغییرات سریع، تغییر کرده است. هم‌چنان که ایبلی و مزاری (۱۳۹۴) عنوان نموده‌اند، هزاره سوم، عصر شکوفایی سازمان‌های پیشرویی است که مدیران و کارکنان توسعه‌یافته با سطوح بالای نیاز به خودشکوفایی<sup>۱</sup> و خودتحقق‌بخشی<sup>۲</sup>، زمام پیشرفت آن‌ها را بر عهده گرفته‌اند. اکنون، بلوغ سازمان‌ها و ظهور کارکنان استقلال‌طلب و خودمسئولیت‌پذیر<sup>۳</sup>، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند. از میان سرمایه‌های انسانی مختلف سازمان‌ها، نقش مدیران<sup>۴</sup> پررنگ و ضروری بوده و تأکید شده است که مدیریت برای اداره انواع سازمان‌ها ضروری است و مدیریت خوب، ستون فقرات سازمان‌های موفق می‌باشد (آدین احمد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). پیتز دراکر<sup>۶</sup> درباره اهمیت موضوع پرورش مدیر می‌گوید اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند. سازمان‌ها باید یک روش سیستماتیک برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران<sup>۷</sup> عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند (عاشقی و دیگران، ۱۳۹۶) زیرا درک بالای مدیران سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ آن‌ها جنبه‌های قابل مشاهده و نامرئی سازمان را ایجاد می‌کنند (والدو، بلیدو و والدو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

مدیران در سازمان‌های مختلفی به امر مدیریت می‌پردازند اما گسترش و تغییرات سریع و روزافزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی<sup>۹</sup> متفاوت نسبت به گذشته شده و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و روبه رشد، به سرعت تغییر و توسعه می‌یابد (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲) و سازمان‌های دانش‌بنیان<sup>۱۰</sup> و با تکنولوژی سطح

سازمان‌های دانش‌بنیان بوده که نیازمند رویکردها و راهبردهای توسعه متناسب با آنهاست. دراکر در سال ۱۹۹۹ اضطراری‌ترین مسئله مدیریت قرن ۲۱ را بهره‌وری دانش‌گران عنوان نموده است (سایمونز و سوی‌بی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۲)؛ توجه به ارتقای دانش و مهارت دانشی از آن‌جا که عدم کیفیت نیروی انسانی دانش‌گر در سیستم‌های دانش‌مبنا با افت بهره‌وری و عدم رقابت‌پذیری مترادف است، مسئله مهمی تلقی می‌شود (نلسون و مکین<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰) که عدم توسعه یافتگی مدیران چنین سازمان‌هایی مشکل را دوچندان خواهد نمود. از این‌رو مسئله توجه به توسعه مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان و با تکنولوژی سطح بالا، بخشی از دغدغه‌های این حوزه است و چالش دیگری که این‌گونه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، رویکرد حاکم بر توسعه آنهاست؛ چه رویکردی مناسب بالاتری با مدیران در سازمان‌هایی با کارکنان دانش‌گر دارد؟ افرادی که از استقلال بالایی برخوردارند (مشاوره مدیریت غربی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۹) و لذا نیازمند رویکرد متناسب با خود هستند. از طرف دیگر، توسعه دانش و مهارت و توانایی مدیران و کارکنان در قالب اقدامات توسعه منابع انسانی به‌ویژه در مورد دانش‌گران (افراد متخصصی که در سازمان‌های دانش‌بنیان و با تکنولوژی سطح بالا مانند مخابرات مشغول به کار هستند) شکل خاصی می‌طلبد. همان‌طور که مک

با نظر به این که پژوهش‌گر خود یکی از مدیران<sup>۲۱</sup> شرکت مخابرات ایران است و در اسفند سال ۱۳۹۷ با اجرای مصوبه هیئت مدیره شرکت در خصوص طرح‌های تشویقی خروج از خدمت، شاهد بازنشستگی تعداد بیش از ۳۱۰۰ نفر از کارکنان با سابقه بیش از ۳۰ سال خدمت بوده است<sup>۲۲</sup> و به احتمال قریب به یقین در سال ۹۸ نیز طرح مذکور اجرا گردد و نفرات دیگری از کارکنان به افتخار بازنشستگی نائل خواهند آمد و با توجه به این‌که حدود یک پنجم افراد مذکور از گروه مدیران مجموعه بوده‌اند که بازنشسته

شرکت مخابرات ایران یکی از مهمترین شرکت‌های دولتی بوده است که در سال ۱۳۸۸ در صدر اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، از

شده‌اند، بنابراین خلاء بسیار زیادی در ردیف‌های شغلی مدیران احساس می‌گردد و ادامه وضع و تداوم مشکل در بلاتصدی ماندن پست‌های مدیریتی (مدیران پایه و میانی)، خسارت‌های جبران ناپذیری را برای شرکت فراهم خواهد نمود و از آنجایی که آموزش، آماده و توانمندسازی نیروهای جایگزین مدیران، با برنامه‌های سنتی موجود به سادگی امکان پذیر نمی‌باشد و از طرف دیگر الگویی استاندارد و علمی برای توسعه آن‌ها در اختیار نمی‌باشد، مدیران شرکت با این مسئله اصلی و مهم مواجه‌اند که در برابر خلاء موجود در پست‌های مدیریتی، با چه مدل و برنامه‌ای می‌توان مدیرانی توانمند و شایسته و کارآمد برای پست‌های بلاتصدی تأمین نمود؟ و اساساً مؤلفه‌های توسعه فردی برای تأمین مدیران توانمند و شایسته کدامند و چه شایستگی‌هایی در توسعه فردی مد نظر است؟ براساس آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف پاسخ‌گویی به این مسئله اساسی که الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات کدام است؟ انجام گردیده است.

توسعه فردی یک فرایند مدون جامع رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های فرد را کشف و مشخص می‌نماید. هر فرد با مدیرش به صورت هماهنگ این برنامه را گردآوری می‌نماید. این برنامه آموزش‌ها و برنامه‌های رسمی و غیررسمی پرورشی را شامل می‌گردد. که درک و تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف برنامه توسعه فردی را کمک می‌کند (مؤسسه تکنولوژی انسانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). برنامه توسعه فردی فرایندی است که کارمند و مدیرش اهداف توسعه ای را کشف می‌نمایند و در راستای رسیدن به آن اهداف برنامه ریزی می‌کنند (شورای مشاوره ناسا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

پژوهش‌های مختلفی به دانش، مهارت‌ها، رفتار، صفات و ارزش‌های یک مدیر به عنوان شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند و مدل‌های شایستگی مدیران، شایستگی‌های مورد نیاز افرادی که عهده‌دار رهبری و مدیریت دیگران هستند را تعریف می‌کند و معمولاً ترکیبی از صفات مورد انتظار مدیر، ارزش‌هایی که مورد تأکید سازمان بوده و مدیر می‌بایست، به آن‌ها پایبند باشد و نیز مهارت‌های فنی و کارکردی در حیطه تخصصی مدیر را شامل می‌شود (کفی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). پی بردن به مفهوم شایستگی‌های مدیران نیازمند درک مفهوم شایستگی است. نهضت شایستگی، عمری در حدود نیم قرن دارد و افراد تأثیرگذار بسیاری در این حوزه در طول این برهه زمانی منشأ اثر بوده‌اند در اواخر دهه ۱۹۵۰، رابرت وایت، روانشناس، خصیصه‌های انسانی را به عنوان یک توانایی ارگانیک جهت تعامل اثربخش با محیط توصیف کرد اما فردی که بیش از همه نامش با واژه شایستگی عجین شده است مک کللند، روانشناس دانشگاه هاروارد و پدر رویکرد شایستگی آمریکاست که شایستگی را

توسعه فردی یک فرایند مدون جامع رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های فرد را کشف و مشخص می‌نماید. هر فرد با مدیرش به صورت هماهنگ این برنامه را گردآوری می‌نماید. این برنامه آموزش‌ها و برنامه‌های رسمی و غیررسمی پرورشی را شامل می‌گردد. که درک و تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف برنامه توسعه فردی را کمک می‌کند (مؤسسه تکنولوژی انسانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). برنامه توسعه فردی فرایندی است که کارمند و مدیرش اهداف توسعه ای را کشف می‌نمایند و در راستای رسیدن به آن اهداف برنامه ریزی می‌کنند (شورای مشاوره ناسا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

به منظور توسعه فردی مدیران لازم است که شایستگی‌های فردی آنان نیز مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد چرا که براساس توسعه فردی لازم است

جایگزین نمره هوشی نمود (سفیدگران، قلی‌پور، فقیهی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷).

در پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) که با عنوان «تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری» انجام گرفت، دریافتند که؛ عوامل تأثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) به عنوان مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی تعیین شده است.

جعفری، ابوالقاسمی، قهرمانی و اباصلت خراسانی (۱۳۹۶)، در پژوهش خود عنوان داشته‌اند که برنامه توسعه حرفه‌ای بایستی بر نیازهای شناسایی شده مبتنی بوده و به عنوان بخشی از فعالیت‌های مداوم و فرصتی برای رشد فردی تلقی شود. به عبارت دیگر، تلاش‌هایی که یک فرد در حرفه خود می‌کند باید بتواند سبب توسعه فردی و در نتیجه بهبود سازمانی شود. عوامل سازمانی و زمینه‌ای زیادی نیز در این پژوهش شناسایی شده است که توسعه حرفه‌ای و فردی را تسهیل و پشتیبانی می‌کند.

دانشگاه ایالتی کالیفورنیا-فرزنو<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۹) برنامه توسعه فردی را تدوین می‌کند که در آن ابتدا مخاطبان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند این ارزیابی به صورت ارزیابی است. پس از آن کاندیداهای شغلی به کمک یک مربی یا متور شکاف‌های عملکردی را یافته و با توافق با سرپرستان، هدف‌گذاری می‌کنند و در قالب طرح توسعه فردی به توسعه خودشان می‌پردازند. در این پژوهش توسعه فردی به صورت یک تعهد و انتظار متقابل بین فرد و سازمانشان دیده شده است که هر دو لازم است یکدیگر را در تحقق اهداف یاری رسانند.

سیلاندر و استیگمر<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی مقایسه‌ای توسعه فردی در مقابل توسعه نهادی به عنوان چشم‌اندازهایی برای حرکت بر ورای انگیزه‌ها پرداخته‌اند. نتیجه مقایسه آن‌ها نشان داده است که افراد چشم‌اندازی فرد محور بر توسعه

خودشان به ویژه توسعه آموزشی دارند و بیشتر بر یک رویکرد یادگیری مدار متمرکز اند.

باروانی و تالیب (۲۰۱۷)، در پژوهش خود شایستگی‌هایی را برای مدیران برشمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به برخورداری از دیدگاه‌های جهانی، چشم‌انداز چندفرهنگی، مهارت‌های فنی، راهبردی و کارآفرینی، توانایی مدیریت افراد به گونه‌ای که سطح رضایت و عملکرد بالایی داشته باشند.

آلفربا<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۷)، شایستگی‌هایی عموماً فردی را در پژوهش خود بیان نموده است، شامل هوش هیجانی، اعتماد به نفس، خودآگاهی، خودارزیابی، خودکنترلی، سازگاری، وفاداری، خودنظارتی، توسعه دیگران، امانتداری، خوش‌بینی، رهبری، همدلی، آگاهی سازمانی، خدمت‌گرایی، تسهیل‌گر تغییر و ارتباطات مورد تأکید قرار گرفته است. هی<sup>۲۹</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۷) به بررسی اثرات برنامه جامع تحصیل در خارج از کشور به عنوان یکی از موثرترین راه‌های آماده‌سازی افراد چندفرهنگی و جهانی پرداختند. ایشان با بیان این مطلب که در حال حاضر و در برنامه‌های آموزش، بیشتر برنامه‌های تحصیلی خارج از کشور برای افراد در دوره پیش از خدمت طراحی شده‌اند؛ در این تحقیق با طراحی یک برنامه کوتاه مدت تحصیل خارج از کشور برای افراد در حال خدمت، به مطالعه اثرات این برنامه، نه تنها بر مهارت‌های میان‌فرهنگی، بلکه بر اعتقادات و شیوه‌های عمل آن‌ها پرداختند.

#### چارچوب نظری تحقیق و مدل مفهومی

در این فصل به گردآوری و مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش پیرامون توسعه فردی مدیران پرداخته شد تا تصویری روشن از آن حاصل شود. با تعمق بر محتوای گردآوری شده می‌توان دید که ابعاد برای توسعه فردی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است چرا که در ایجاد این مفهوم نقش پررنگی داشته‌اند. این ابعاد را می‌توان عوامل محیطی، سازمانی، مدیریتی، فردی، فرایند و اقدامات و شایستگی‌های فردی مدیران دانست که در کنار یکدیگر، توسعه فردی را امکان پذیر می‌کنند.

جدول ۱: عوامل محیطی توسعه فردی

عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
فرهنگ	فرهنگ	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	محیط خارجی توانا	کانینگهام (۲۰۰۴)
	محیط یادگیری	بازکس و بایراک (۲۰۱۹)
	عوامل زمینه‌ای	جعفری و همکاران (۱۳۹۶)
	هنجارهای اجتماعی	کانینگهام (۲۰۰۴)
	فرهنگ و تغییرات	احمد و همکاران (۲۰۱۴)
	محیط پشتیبان توسعه فردی	دنوستالی (۲۰۱۲)
	قوانین و مقررات	هیرش (۲۰۱۳)
	فشارهای اجتماعی	ایکس یو (۲۰۰۷)
	مسائل میان فرهنگی	هی و همکاران (۲۰۱۷)

همانطور که در جدول شماره ۲ مشخص شده است، عوامل سازمانی نیز از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد. یادگیری در خلاء رخ نمی‌دهد بلکه درون سازمان اتفاق می‌افتد از اینرو، عوامل سازمانی نیز در توسعه فردی حائز اهمیت هستند. ظرفی که در آن افراد به توسعه می‌پردازند سازمان است و شاید بتوان گفت افراد بخش اعظم توسعه فردی خود را به ویژه مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی و حرفه‌ای انجام می‌دهند.

همانطور که در جدول شماره ۱ مشخص شده است، عوامل محیطی از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد. به هر حال توسعه فردی اگر چه با مسئولیت و تلاش خود مدیران رخ می‌دهد، اما یادگیری متأثر از محیطی که مدیران را احاطه کرده است نیز خواهد شد. عوامل محیطی تأثیر گسترده‌ای بر رفتار و کنش انسان دارد از اینرو این عوامل از نظر صاحب‌نظران در توسعه فردی نیز مهم بوده است.

جدول ۲: عوامل سازمانی توسعه فردی

عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
عوامل سازمانی	نظام‌مندی	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	تجهیزات کافی	اسلامی (۱۳۹۵)
	نیازهای سازمانی	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	طراحی سازمانی	احمد و همکاران (۲۰۱۴)
	بافت سازمانی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	توجه به رسمیت و شفافیت	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)
	حمایت سازمانی	دانشگاه ایالتی کالیفرنیا فرزنو (۲۰۱۹)
	عوامل سازمانی	جعفری و همکاران (۱۳۹۶)
	توسعه کارراه شغلی	قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴)
	الزامات سازمانی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	ساختار سازمانی	بازکس و بایراک (۲۰۱۹)، اسلامی (۱۳۹۵)
	استراتژی‌های توسعه سازمان	هریش و جاکسون (۲۰۱۶)
	طراحی شغلی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)
	فرهنگ سازمانی	اسلامی (۱۳۹۵)
	منابع (مالی، کالبدی و سایر)	اسلامی (۱۳۹۵)
	تسهیل‌کننده‌های سازمانی	اسلامی (۱۳۹۵)
	نبود تمرکز	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)

جدول ۳: عوامل مدیریتی توسعه فردی

عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
۹ ۳ ۳	رهبری، سبک رهبری	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)، آلفریا (۲۰۱۷)، مک کانل (۲۰۱۰)
	بازخورد مدیران	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	پیاده سازی و ارزیابی	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	مدیریت استرس	مک کانل (۲۰۱۰)
	حمایت مدیران ارشد	اسلامی (۱۳۹۵)
	تسهیل‌گری تغییر	آلفریا (۲۰۱۷)
	پاسخگویی	مک کانل (۲۰۱۰)
	توافق با سرپرستان	دانشگاه ایالتی کالیفرنیا فرزنو (۲۰۱۹)
	آموزش مدیران	اسلامی (۱۳۹۵)
	توجه به رشد فردی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)
شنود مؤثر	مک کانل (۲۰۱۰)	

همانطور که در جدول ۳ مشخص شده است، عوامل مدیریتی از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد. توسعه فردی برای مدیران نیز منوط به همکاری و حمایت مدیران ارشد آن‌هاست. مدیران ارشد هستند که با حمایت خودشان، امکان توسعه فردی مدیران میانی را فراهم می‌کنند.

همانطور که در جدول شماره ۴ مشخص شده است، عوامل فردی از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد. مهم‌ترین نقش را در توسعه فردی خود مدیران بر عهده خواهند داشت لذا آن‌ها باید دارای یک سری ویژگی‌ها و الزامات فردی باشند تا بتوانند به شکل مناسبی به رفتار توسعه فردی بپردازند و در این کار موفق باشند.

همانطور که در جدول ۵ مشخص است، فرایندها و اقدامات از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد. آنچه که توسعه فردی را ممکن می‌کند، اجرای آن است. به عبارت دیگر، این عمل به توسعه فردی که آن را ماهیت می‌بخشد لذا برای تحقق آن باید اقدامات و فرایندهایی را شناسایی کرد و به کار گرفت. توسعه مدیریت و رهبری، توسعه مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه منابع انسانی و نهایتاً تجربه مدیریتی.

جدول ۴: عوامل فردی توسعه فردی

عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
۹ ۳ ۳	نیازهای فرد	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	توسعه جویی	بیگی و قلی پور (۱۳۹۵)
	الزامات فردی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	انگیزه و انگیزش	رحیمی و گلستان زاده (۱۳۹۳)
	چشم انداز فردی داشتن	سیلاندر و استیگمر (۲۰۱۹)
	آمادگی پرسنل	اسلامی (۱۳۹۵)
	تعهد فردی	دانشگاه ایالتی کالیفرنیا فرزنو (۲۰۱۹)
	مسابقه برای پیشرفت	بیگی و قلی پور (۱۳۹۵)
	خودکارآمدی	رحیمی و گلستان زاده (۱۳۹۳)
	تخصص کارکنان	اسلامی (۱۳۹۵)
	عزت نفس	رحیمی و گلستان زاده (۱۳۹۳)
	هوش هیجانی	اسلامی (۱۳۹۵)
	یادگیری	رحیمی و گلستان زاده (۱۳۹۳)، گیروان و همکاران (۲۰۱۶)

جدول ۵: فرایند و اقدامات توسعه فردی

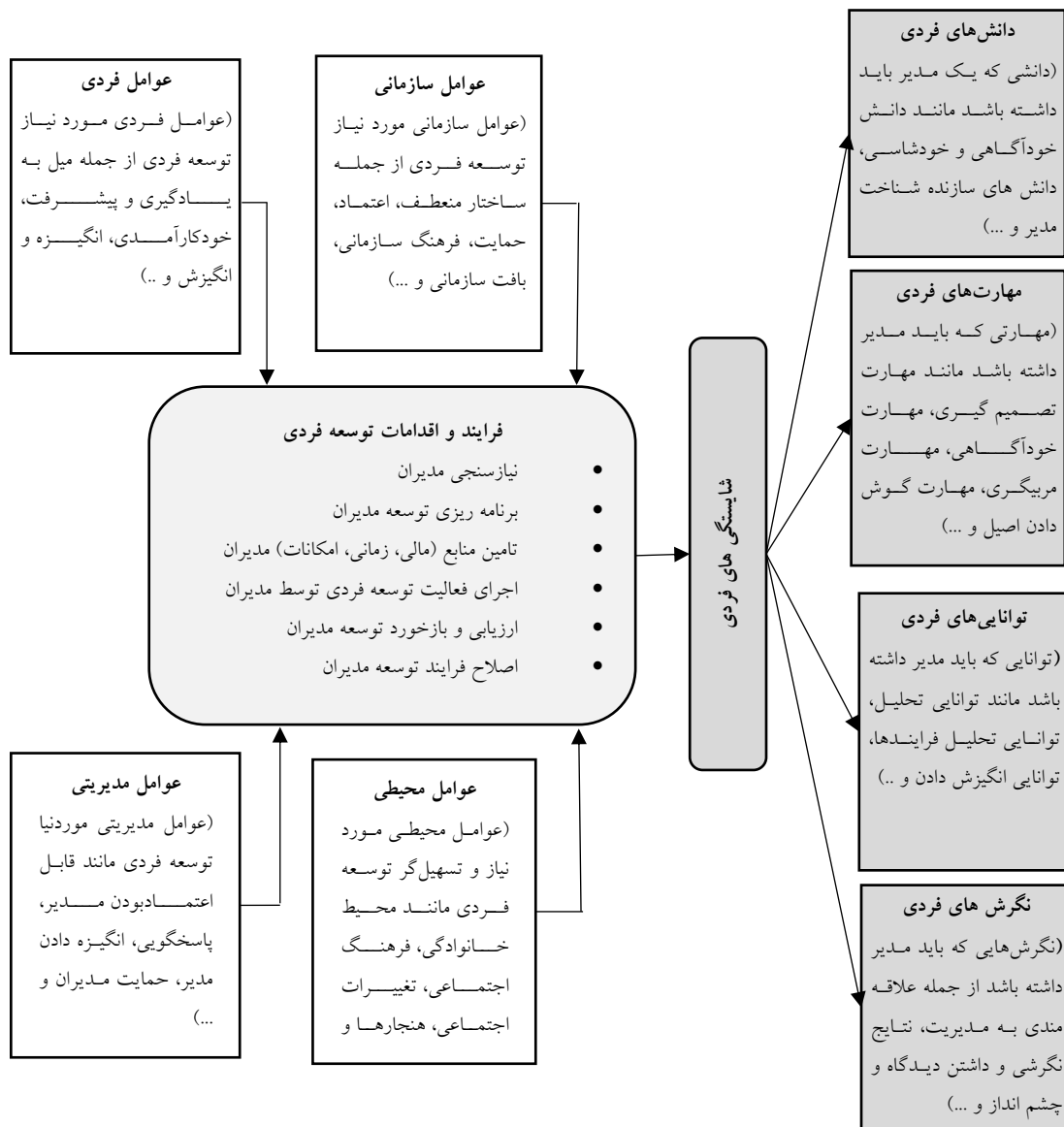
عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
فرایند و اقدامات	الزامات طراحی فرایند	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	تعریف نقش	لام و همکاران (۲۰۱۹)
	استراتژی	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	توسعه آموزشی	سیلاندر و استیگمر (۲۰۱۹)
	روش‌ها	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	یافتن شکاف‌های عملکردی	دانشگاه ایالتی کالیفرنیا فرزنو (۲۰۱۹)
	مدلسازی نقش	قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴)
	خودسازی	خلیخالی (۱۳۹۴)
	مدیریت استعداد	اسچاستکی و استوارت (۲۰۱۵)، احمد و همکاران (۲۰۱۴)
	همسویی اهداف شخصی و سازمانی	خنفر و همکاران (۱۳۹۵)
بازخورددهی	بیگی و قلی پور (۱۳۹۵)	

همانطور که در جدول شماره ۶ مشخص شده است، شایستگی‌های فردی در ابعادی از جمله دانش، مهارت، توانایی و نگرش از جمله عوامل مهم در توسعه فردی مدیران تلقی می‌شوند که می‌توان در تدوین مدل مورد توجه قرار داد چرا که در نهایت، اقدامات توسعه فردی باید به شایستگی‌های فردی منجر شود. براساس آنچه عنوان شد، توسعه فردی مدیران در پنج بعد کلیدی از جمله عوامل محیطی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، فرایند و اقدامات و شایستگی‌های فردی در نظر گرفته شد.

جدول ۶: شایستگی‌های فردی به منظور توسعه فردی

عامل	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
شایستگی فردی	توانایی تحلیل فرایندها	احمد و همکاران (۲۰۱۴)
	شایستگی‌های فردی مدیر	کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)
	نتیجه‌گرایی	اسچاستکی و استوارت (۲۰۱۵)
	نتایج شناختی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	مهارت مربیگری	اسچاستکی و استوارت (۲۰۱۵)
	خودکنترلی	آلفریا (۲۰۱۷)
	مهارت فنی، راهبردی و کارآفرینی	باروانی و تالیب (۲۰۱۷)
	ارتقای دانشی	فرهنگی (۱۳۹۴)
	آگاهی کارکنان	خنفر و همکاران (۱۳۹۵)
	تعاملات راهبردی	اسچاستکی و استوارت (۲۰۱۵)
	خودآگاهی	آلفریا (۲۰۱۷)، اسچاستکی و استوارت (۲۰۱۵)، زرین و همکاران (۲۰۱۲)
	توانایی مدیریت	باروانی و تالیب (۲۰۱۷)
	نتایج نگرشی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)
	خودنظارتی	آلفریا (۲۰۱۷)
	برخورداری از دیدگاه و چشم انداز	باروانی و تالیب (۲۰۱۷)
	نتایج مهارتی، ارتقای مهارتی، مهارت‌های جدید، شایستگی‌های فردی	لام و همکاران (۲۰۱۹)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)، فرهنگی (۱۳۹۴)
	خودآزیبایی	بیگی و قلی پور (۱۳۹۵)
	نتایج عملکردی	آلفریا (۲۰۱۷)
		قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)





شکل ۱. مدل مفهومی اولیه پژوهش (مبتنی بر ادبیات)

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است که از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. منبع تدوین مدل پژوهش، ضمن ادبیات و تجربیات گذشته، از نخبگان و خبرگان نیز استفاده شده است تا براساس نظر آن‌ها، ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مدل توسعه فردی مدیران شناسایی و تدوین گردد.

### جامعه و نمونه پژوهش

جامعه پژوهش در بخش مصاحبه، نخبگان و خبرگان آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و مدیران پیشکسوت و با تحصیلات دکتری شرکت مخابرات ایران بوده است که با ۲۰ نفر از آنان به عنوان نمونه پژوهش تا اشباع نظری، مصاحبه انجام شد. معیارهای انتخاب افراد برای مصاحبه شامل داشتن مدرک دانشگاهی مدیریت منابع انسانی، مدیریت و رهبری، مدیریت آموزش عالی، مدیریت آموزشی؛ متخصص و صاحب آثاری در زمینه توسعه

فردی، در شرکت مخابرات ایران بوده است. براین اساس، ۲۰ نفر از نخبگان و خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند غیرتصادفی انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. معیارهای انتخابی ۲۰ نفر مصاحبه‌شونده در جدول ۷ آورده شده است.

از فیش و در بخش مصاحبه، از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد.

مصاحبه نیمه ساختاریافته

در بخش مصاحبه، براساس نتایج حاصل از بررسی و مطالعه ادبیات پیرامون توسعه فردی مدیران، مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ای در شش سؤال کلیدی به شرح جدول شماره ۸ مورد استفاده قرار گرفته است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد در این پژوهش از دو ابزار مجزا استفاده شده است، در بخش فرا ترکیب

جدول ۷: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

کدخبره	ویژگی‌ها
۰۱	مدیرکل حوزه کاری مخابرات، متخصص شرکت‌های‌های تک، سابقه مدیریتی بالا در مخابرات
۰۲	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، تخصص منابع انسانی، معاون پژوهشی دانشکده
۰۳	اداره کل توسعه سازمانی، سابقه مدیریتی بالا در مخابرات
۰۴	مدیرگروه آموزشی، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، متخصص منابع انسانی، مدرک مدیریت آموزشی
۰۵	معاونت توسعه سرمایه انسانی مخابرات، دکتری مدیریت، سابقه مدیریتی بالای ۳۰ سال در مخابرات
۰۶	مدیرگروه آموزشی، ریاست دانشکده، متخصص مدیریت و رهبری و مدیریت آموزشی
۰۷	کارشناس و متخصص کارگزینی مخابرات، سابقه مدیریتی در شرکت مخابرات، تحصیلات تکمیلی
۰۸	مدیرکل دانشگاه، متخصص توسعه و بهسازی، متخصص مدیریت آموزشی
۰۹	مدیرکل مخابرات، سابقه مدیریتی بالای ۲۰ سال در مخابرات، متخصص شرکت‌های‌های تک
۱۰	متخصص مدیریت و رهبری، کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده، متخصص توسعه و بهسازی
۱۱	دکتری مدیریت، متخصص منابع انسانی، مدیرکل آموزش و توسعه کارکنان مخابرات
۱۲	مدیر گروه در رشته‌های مرتبط، معاون پژوهشی دانشکده، متخصص مدیریت و رهبری
۱۳	مدیرکل مدیریت استعدادها، مخابرات، مدیریت در حوزه منابع انسانی، مدیر انتصابات شرکت مخابرات
۱۴	مدیرگروه آموزشی، متخصص مدیریت و رهبری، قائم مقام رییس دانشگاه
۱۵	متخصص منابع انسانی، مدیر منابع انسانی شرکت‌های خصوصی، دکتری مدیریت، مدرس تخصصی منابع انسانی
۱۶	اداره کل زنجیره تامین مخابرات، تحصیلات مدیریت، سابقه مدیریتی بالای ۲۷ سال در مخابرات
۱۷	دکترای مرتبط، سابقه مدیریت بالا در شرکت مخابرات، متخصص در حوزه منابع انسانی
۱۸	سابقه مدیریت بالا در شرکت مخابرات، دکترای مرتبط، متخصص در حوزه منابع انسانی
۱۹	دکترای مرتبط، سابقه مدیریت بالا در شرکت مخابرات، متخصص در حوزه منابع انسانی
۲۰	سابقه مدیریت بالا در شرکت مخابرات، دکترای مرتبط، متخصص در حوزه منابع انسانی

جدول ۸: مصاحبه نیمه ساختاریافته

ردیف	سؤال
۱	شایستگی‌های فردی مورد نیاز مدیران شرکت‌های‌های تک (از جمله مخابرات) چه هستند؟
۲	این شایستگی‌های فردی (سؤال اول) را تحت چه فرایندی می‌توان توسعه داد؟
۳	چه عواملی بر این فرایند توسعه فردی که برای توسعه شایستگی‌های مدیران گفتید، می‌تواند تأثیرگذار باشد؟ این عوامل چه اجزایی دارد؟
۴	چه موارد دیگری در توسعه فردی مدیران شرکت‌های‌های تک می‌تواند وجود داشته باشد که مورد سوال قرار نگرفته است؟

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

## یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری استفاده شد بدین صورت که ابتدا کدگذاری باز انجام گرفت، سپس کدهای محوری تدوین شد و در نهایت با کنار هم قراردادن کدهای محوری حاصل از مصاحبه، با استفاده از کدگذاری انتخابی، مدل نهایی پژوهش تدوین شد.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها که طی آن نظرات صاحب‌نظران، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت، با روش کدگذاری در سه بخش باز، محوری و انتخابی انجام شده است، منجر به شناسایی ۳ بعد توسعه فردی گردید. هر یک از این ابعاد، دارای مؤلفه‌هایی بوده است که اجزای سازنده آن‌ها می‌باشد و در جدول ۹ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۹: استخراج کدهای باز مصاحبه

مقوله	مفهوم	کدهای باز
شناسایی های دانشی	شناخت افراد	دانش ارتباطی مؤثر (۰۱)، شناخت افراد سازمان (۰۴)، شناخت افراد (۰۶)، شناخت افراد سازمان (۰۸)، دانش مشتری مداری (۱۳)، دانش شناخت شخصیت‌ها (۱۵)، دانش ارتباط انسانی (۱۵)،
	شناخت رویه‌ها و فرایندها	دانش سیستم‌ها، رویه‌ها و تولیدات (۰۱)، شناخت رویه‌ها و فرایندهای سازمانی (۰۴)، دانش نقشه سازمانی و جایگاه خودش (۱۲)، دانش وظیفه شناسی (۱۲)، دانش فرایندهای منابع انسانی (۱۳)، شناخت سازوکارهای کسب و کار (۱۹)، دانش حوزه خرید (۱۹)،
شناسایی های دانشی	شناخت صنعت	شناخت صنعت (۰۵)، شناخت بزرگان صنعت (۰۵)، شناخت سازمان (۰۶)، شناخت منابع (۰۶)، شناخت سازمان (۰۲)، نقش شناسی در سازمان (۰۲)، دانش تخصصی و حرفه ای (۰۲)، دانش سازمانی (۰۸)، دانش تخصصی و علمی (۱۰)، دانش کاری و شغلی (۱۰)، اطلاعات و دانش از شرکت مخابرات (۱۲)، دانش رسالت و مأموریت شرکت (۱۲)، دانش شغلی (۱۶)، اطلاعات و دانش در مورد سازمان (۱۷)، شناخت محیط (۱۹)، شناخت درون سازمان (۲۰)،
	شناخت فناوری	شناخت تکنولوژی (۰۵)، شناخت روند تغییرات تکنولوژی (۰۵)، دانش فناوری و تکنولوژی (۰۸)، دانش فنی (۱۳)، شناخت روند فناوری (۱۳)، علم فناوری اطلاعات (۱۶)، آشنایی با فناوری‌های نوین (۱۷)، سواد دیجیتالی (۱۹)، آشنایی با نرم افزارها و تکنولوژی‌های مختلف (۱۹)،
شناسایی های مهارتی	شناخت مدیریتی	دانش مدیریتی (۱۱)، دانش مدیریت عملکرد (۱۱)، دانش مدیریت بازرگانی و اقتصادی (۱۱)، دانش مدیریت (۰۴)، شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان (۰۶)، دانش علم مدیریت و رهبری (۰۸)، دانش مدیریتی (۱۳)، دانش مدیریت پروژه (۱۳)، دانش مدیریت زمان (۱۳)، دانش تجاری، اداری مالی (۱۳)، دانش مدیریت ریسک (۱۶)، دانش مدیریت فناوری و مدیریت پروژه (۱۶)، دانش مدیریتی و دانش روز (۱۷)، شناخت مدیریت منابع (۱۹)،
	مهارت مدیریت	مهارت مدیریت (۰۱)، مهارت مدیریت زمان (۰۱)، مهارت مدیریت تغییر (۰۱)، مهارت سرپرستی نیروی انسانی (۰۳)، شکل دادن به یک پروژه (۰۹)، مدیریت قوی دیگران (۰۹)، هدایت گری (۰۲)، مهارت مدیریت علمی (۱۰)، مهارت مدیریت (۱۲)، پیگیری کردن (۱۲)، مدیریت و تخصیص بهینه منابع (۱۶)، قدرت مدیریت و ارزیابی و فنون مذاکره (۱۷)،
	مهارت حل مسئله	مهارت حل مسأله (۰۱)، حل تعارض (۰۳)، روش برخورد با مشکلات (۰۳)، مهارت حل مساله و تشخیص آن (۰۶)، راه حل یابی (۰۷)، مهارت حل مساله (۰۷)، فهم پیچیدگی‌ها و حل آن‌ها (۱۱)، حال مساله و حل پیچیدگی (۱۲)، حل مسأله و مساله یابی (۱۵)، حل مسأله (۱۶)، روش برخورد با مشکلات و حل مشکلات و حل تعارض (۱۶)، حل مساله (۱۷)، مهارت حل مساله (۲۰)، تشخیص مساله (۲۰)، تشخیص ارتباط بین مسائل (۲۰)،
	مهارت برقراری ارتباط مؤثر	مهارت ارتباط (۰۶)، مهارت برقراری ارتباط مؤثر (۰۱)، مهارت برقراری ارتباط (۰۷)، مهارت ارائه بازخورد (۱۱)، مهارت مذاکره (۱۱)، مهارت ارائه مطالب (۰۱)، مهارت ارتباطی (۰۳)، مهارت برقراری ارتباط (۰۴)، مهارت مذاکره و صحبت و متقاعد کردن (۰۸)، مهارت برقراری ارتباط (۱۰)، خوب صحبت کردن (۱۰)، ارتباط مؤثر با دیگران (۱۳)، برقراری ارتباط (۱۴)، مذاکره و ارتباط انسانی (۱۵)، برقراری ارتباط مؤثر (۱۷)، قدرت چانه زنی و مذاکره (۱۹)، مهارت‌های ارتباطی قوی (۲۰)،
مهارت مربی گری	مهارت مربی‌گری (۰۱)، مهارت آموزش و مربی‌گری (۰۲)	

مقوله	مفهوم	کدهای باز
شایستگی‌های توانایی	مهارت تصمیم‌گیری	مهارت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی (۰۷)، مهارت تصمیم‌گیری (۰۲)، قضاوت و تصمیم‌گیری (۱۳)، تصمیم‌گیری در زمان مشکلات (۱۷)، تصمیم‌گیری (۱۷)، رساندن راه حل‌ها به تصمیم (۲۰)،
	انعطاف‌پذیری	توانایی انعطاف‌پذیری (۰۱)، انعطاف‌پذیری (۰۷)، انعطاف‌پذیری شناختی (۱۱)، توانایی خودنظم‌دهی (۰۴)، انعطاف‌پذیری (۱۲)،
	اخلاقیت و نوآوری	توانایی اخلاقیت و نوآوری (۰۱)، اخلاقیت (۰۷)، اخلاقیت و نوآوری (۰۲)، اخلاقیت و نوآوری (۱۳)، تفکر خلاق (۱۶)، اخلاقیت و نوآوری (۱۷)،
	توانایی رهبری	توانایی رهبری (۰۱)، توانایی گوش دادن فعال (۱۱)، توانایی نفوذ (۰۸)، توانایی الهام بخشی (۰۸)، توانایی تحت تأثیر قرار دادن دیگران (۰۸)، توانایی فهم دیگران (۱۰)، خوب گوش دادن (۱۰)، الهام بخشی به دیگران (۰۹)، توانایی تعریف چشم‌انداز (۱۵)، هدف مشترک (۱۵)، توانایی نفوذ و تأثیرگذاری (۱۷)،
شایستگی‌های نگرشی	توانایی کار تیمی	توانایی کار تیمی (۰۱)، کار تیمی (۰۳)، توانایی تیم‌سازی (۰۳)، توانایی کار تیمی (۰۷)، تیم‌سازی (۰۷)، توانایی کار تیمی (۰۸)، تیم‌سازی و کار تیمی (۱۵)، تیم‌سازی (۱۶)، توانایی کار گروهی (۱۷)، توانایی همکاری و تعاون و تعامل (۱۷)، روحیه کار تیمی (۱۸)،
	توانایی خودکنترلی	توانایی مواجهه با ریسک (۰۳)، سازگاری (۰۷)، خویشن‌داری (۰۴)، خودکنترلی (۰۴)، کنترل روی شرایط داشتن (۰۴)، کنترل هیجانات (۰۴)، مدیریت خویشن (۱۵)، خویشن‌داری (۱۶)، خودمدیریتی و ثبات هیجانی (۱۶)،
	توانایی‌های ذهنی	تفکر و تحلیل (۰۶)، توانایی تحلیلی (۰۷)، توانایی تحلیل الگوهای ذهنی (۰۷)، توانایی درک دیگران (۱۱)، توانایی استدلال و تحلیل (۱۱)، توانایی تفکر انتقادی (۱۱)، تجزیه و تحلیل و استدلال منطقی (۱۱)، توانایی تحلیل و تفکر (۰۲)، توانایی تجزیه و تحلیل (۰۲)، خوداندیشی (۰۴)، تفکر تحلیلی (۱۳)، تفکر انتقادی (۱۵)، تفکر خلاق (۱۶)، توان تحلیل (۱۶)، تفکر استراتژیک (۱۷)، قدرت تشخیص (۱۹)، تشخیص فرصت‌های محیطی (۲۰)
	دیدگاه سیستمی	تفکر سیستمی (۰۱)، دیدگاه جامع و کلی (۱۰)، نگرش سیستمی (۱۸)، تفکر سیستمی (۱۸)، تفکر باز و سیستمی (۱۸)،
شایستگی‌های اخلاقی	مدیریت نگرش	مدیریت نگرش (۰۱)، ثبات دیدگاه (۰۵)، درک تنوع فرهنگی (۱۱)، نگرش حرفه‌ای (۱۹)،
	دیدگاه راهبردی	دیدگاه استراتژیک (۰۳)، نگرش استراتژیک و راهبردی (۰۵)، نگرشی رهبری (۱۲)، دیدگاهی راهبردی (۱۳)، چشم‌انداز حرفه‌ای (۱۴)، شم استراتژیک (۲۰)،
	دیدگاه مثبت	مثبت‌اندیشی (۱۱)، دیدگاه مثبت به تکنولوژی (۰۲)، امید داشتن به آینده (۰۶)، دیدگاه علم‌باور و فناور باور مثبت (۰۲)، نگرش مثبت به کار، سازمان و افراد (۰۴)، امیدواری به آینده شرکت (۱۰)، نگاه مثبت به انسان‌ها و وقایع، ایمان، عزت نفس، (۱۵)،
	اندیشه اخلاقی	اخلاق محوری (۰۵)، اندیشه سالم (۰۷)، انضباط‌اندیشه (۰۷)، دیدگاهی متعهدانه و اخلاقی (۰۸)، کدهای اخلاقی منحصر به فرد (۱۹)،
تعیین اهداف عملکرد و تعیین	اندیشه انسانی	انسان‌محوری (۰۵)، انسان‌دوستی (۱۲)، ارتباطات انسانی (۱۲)، صادق و صبور (۱۷)،
	امین بودن	قابل اعتماد بودن (۰۷)، پایبندی به مسائل محرمانه (۱۱)، حفظ اطلاعات مهم (۱۱)، پایبندی به استانداردها و ارزش‌ها (۰۸)،
	تعهد اخلاقی	مسئولیت‌پذیری (۰۷)، رعایت اصول و ارزش‌ها (۱۱)، تعهد به شرکت (۱۱)، تعهد به اموال شرکت (۱۱)، عمل به استانداردهای اخلاقی (۰۸)، اخلاق سازمانی (۰۸)، تعهد و وجدان اخلاقی (۰۹)، مسئولیت‌داشته باشد (۱۴)، مسئولیت‌پذیری (۱۶)، تعهد کاری (۱۸)، وفاداری به سازمان (۱۸)
	رفتار اخلاقی	از خودگذشتگی (۰۷)، دوری از سیاست‌بازی (۰۷)، برخورد منصفانه با دیگران (۱۱)، داشتن ارزش‌های اخلاقی در عمل (۱۱)، تواضع و فروتنی (۱۶)، پاسخگویی (۱۷)،
شناسایی	تعریف عملکرد	شناسایی اولویت عملکرد (۰۱)، شناسایی الزامات عملکردی (۰۷)، نیازهای مهم عملکرد در پست (۰۷)، بیان مأموریت فرد (۱۹)، چشم‌انداز (۱۹)،
	تعیین اهداف	تعیین اهداف شغلی و فعالیت‌های مورد انتظار (۰۱)، تعیین شایستگی‌های مدیریتی (۰۳)، تدوین مدل شایستگی (۰۳)، تعیین اهداف توسعه‌ای (۰۵)، اولویت‌بندی اهداف (۰۷)، تعیین اهداف (۰۹)، اولویت‌بندی اهداف (۰۹)، شناسایی اهداف فردی و سازمانی (۱۶)،
	تشریح شغل	تشریح شغل (۰۱)، تشریح استانداردهای شغلی (۰۱)، تجزیه و تحلیل پست‌ها (۱۱)،
سنجش	شناسایی شایستگی‌های	ارزیابی نیازهای دانشی (۰۱)، نیازسنجی (۰۳)، نیازسنجی فردی (۱۱)، نیازسنجی (۰۴)، نیازسنجی (۱۰)، تعیین نیازها (۱۶)، نیازسنجی (۱۸)، نیازسنجی اولیه (۰۵)، ارزیابی نیازهای مهارتی (۰۱)، ارزیابی وضع

مقوله	مفهوم	کدهای باز
نقاط قوت و ضعف	مورد نیاز	موجود (۰۳)، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز (۱۶)،
	نقاط قوت و ضعف	ارزیابی و شناخت نقاط ضعف و قوت (۰۵)، نیازسنجی (۰۹)، شناخت نقاط ضعف و قوت (۱۰)، شناخت نقاط قوت و قابل بهبود (۱۳)، شناخت نقاط ضعف و قوت (۲۰)،
شناسایی روش‌های تحقق نیازها	شناسایی روش‌های تحقق نیازها	ارزیابی توانایی مورد نیاز (۰۱)، مشخص کردن نیازهای آموزشی (۱۶)، نیازسنجی فرایند توسعه (۱۸)، راهبردهای تحقق چشم انداز (۱۹)، اقدامات کوتاه مدت و بلندمدت (۱۹)،
	توافق با سرپرست	به اشتراک گذاری اهداف با سرپرست و مدیر (۰۱)، مشخص کردن فعالیت‌های توسعه ای (۰۱)، صحبت و بیان مشکلات و انتظارات از مافوق (۰۳)، هدایت گری سرپرست و مدیر (۰۱)، پیوند اهداف آموزشی و استراتژیک (۰۹)،
برنامه ریزی	برنامه ریزی نقشه راه	برنامه ریزی توسعه فردی (۰۳)، برنامه ریزی (۰۹)، برنامه ریزی برای ایجاد اسناد (۱۱)، برنامه ریزی (۱۸)، تعیین زمان و وقت رسیدن به اهداف (۰۹)، تعیین نحوه انجام اقدامات (۰۵)،
	منابع سازمانی	تامین منابع (۰۱)، تامین منابع (۰۳)، تامین منابع (۰۵)، پیش بینی منابع لازم (۱۱)، تامین منابع (۰۴)، طرح تامین منابع مالی (۱۳)، تامین منابع و امکانات (۱۵)، تامین منابع (۱۸)،
تامین منابع و امکانات	منابع مدیریتی و همکاران	منابع مالی (۰۱)، تامین منابع از جانب شرکت (۱۱)، تامین مشارکتی منابع فرد و شرکت (۱۱)، تامین بودجه و منابع مورد نیاز (۱۱)، بحث تامین مالی (۰۸)، تامین بودجه لازم (۱۸)، تخصیص منابع زمانی (۰۶)، تعیین و تامین ابزارهای اقدام (۰۵)،
	منابع فردی	منابع از سوی روسا و مدیران (۰۹)، منابع کارکنان و مرئوسین (۰۹)، تامین منابع از مدیران (۱۱)، تخصیص منابع زمانی (۰۶)،
اقدامات توسعه‌ای	آموزش کلاسی	آموزش ضمن خدمت (۰۱)، کلاس هایی که خود فرد برود (۰۶)، آموزش (۱۱)، فرصت یادگیری (۰۸)، دوره آموزشی (۱۳)، آموزش کلاسی (۰۱)، آموزش رسمی، ارزیابی و بازخورد، روابط توسعه ای (۰۱)، آموزش ضمن خدمت (۱۴)، برگزاری دوره‌های تخصصی (۱۷)، دوره‌های آموزشی (۲۰)،
	آموزش فناورانه خودآموزی	آموزش مبتنی بر رایانه (۰۱)، تهیه کتاب و سی دی (۱۱)، مشاهده فیلم (۲۰) دوره‌های خودیادگیری (۰۱)، همایش‌ها (۱۱)، همایش‌ها و نشست‌ها (۱۷)، کتاب‌ها (۲۰)،
ارزیابی و بازخورد و اصلاح	کانون توسعه	برگزاری کانون توسعه مدیران (۰۳)، مجامع تخصصی (۱۳)، تیم‌های مدیریتی (۱۳)، عضویت در پروژه‌ها (۱۳)، برگزاری کانون ارزیابی (۲۰)
	مربی گری	مربی گری (۰۵)، مربی گری و منتورینگ (۱۱)، مربی گری (۰۸)، مربی گری و منتورینگ (۱۳)، مربی گری (۲۰)، الگوبرداری (۲۰) روش یادگیری اجتماعی (۲۰)،
ارزیابی و بازخورد و اصلاح	مسیر پیشرفت شغلی	تدوین مسیر پیشرفت شغلی (۰۵)، گردش شغلی (۱۳)، گردش شغلی (۱۸)،
	ارزیابی	نظارت بر پیشرفت برنامه (۰۱)، کنترل مرحله‌ای (۰۵)، ارزیابی و بازخورد (۰۳)، ارزیابی از توسعه فردی (۰۴)، اندازه گیری میزان پیشرفت (۰۹)، ارزیابی فرد از خود (۰۸)، ارزیابی کردن فرد نسبت به خود (۱۰)، ارزیابی (۱۰)، نظارت و ارزیابی (۱۲)، کنترل و ارزیابی مستمر (۱۳)، ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه (۱۳)، نظام‌های ارزیابی (۱۴)، ارزیابی (۱۶)، نظارت و ارزیابی مداوم (۱۷)، ارزشیابی از شیوه اجرا (۱۸)، ارزیابی (۱۸)، ارزیابی‌های فرد (۱۹)، ارزیابی کردن (۲۰)
عوامل فردی	بازخورد	ارزیابی و بازخورد (۰۳)، بازخورد دقیق (۰۹)، بازخورد توصیفی (۰۹)، بازخورد مرتبط با کارمند (۰۹)، بازخورد مثبت و اصلاح گر (۰۹)، بازخورد به موقع (۰۹)، ارائه اصلاحات (۱۱)، ارائه بازخورد (۱۱)، بازخوردگیری از اجرای برنامه (۰۸)، بازخوردگیری (۱۰)، بازخورد بگیرد (۱۰)، بازخوردگیری از همکاران (۱۰)، گرفتن نظر و اطلاعات دیگران (۱۰)، بازخورد مبتنی بر نتایج (۱۶)، بازخورد (۱۸)، بازخوردگیری (۲۰)،
	اصلاح	اصلاح فرایند (۰۳)، اصلاح (۱۸)، اقدامات اصلاحی (۰۵)،
عوامل فردی	عوامل دموگرافیک	تحصیلات (۰۱)، سابقه کاری (۰۱)، دانش آکادمیک (۰۵)، ویژگی هایی مثل سن، جنس و تحصیلات (۱۱)، تحصیلات، سن و سابقه کار (۰۴)، تحصیلات مرتبط (۱۶)،
	عوامل شناختی	تحصیلات آکادمیک (۱۷)، جنسیت افراد (۱۷)، سن و سابقه خدمت (۱۷)، مدرک تحصیلی و مدارج تحصیلی (۱۹)، توانمندسازی روانشناختی (۰۳)، هوش و توان یادگیری (۰۵)، خودآگاهی و ذهن آگاهی (۰۶)، خودشناسی (۰۷)، یادگیری توسط خود فرد (۰۲)، ذهن آگاهی داشتن (۰۲)، داشتن چشم انداز فردی (۰۲)، نفوذ روی خود داشتن (۰۲)، تاب آوری داشتن (۰۴)، خودانتقادی (۱۲)، باور به مدیر بودن (۱۴)، بتواند به درستی تبیین کند (خودآگاهی) (۱۴)، فراست کسب و کار (۱۶)، هوش سازمانی (۱۶)، هوش و ظرفیت هوشی (۱۹)، هوش هیجانی (۱۹)، هوش ادراکی (۱۹)، قابلیت‌های ذهنی (۱۹)، خودآگاهی (۲۰)،

مقوله	مفهوم	کدهای باز
	انگیزه درونی	میل به یادگیری (۰۵)، انگیزه درونی (۰۶)، نیاز به پیشرفت و موفقیت (۰۷)، انگیزه درست داشتن (۰۷)، خودانگیزشی (۰۷)، همراهی و اشتیاق فرد (۱۱)، علاقه مندی به توسعه خود (۱۱)، تمایل فرد به سرمایه گذاری روی خود (۱۱)، انگیزه و اشتیاق و آرمان فرد (۱۱)، به فکر توسعه فردی خود بودن (۰۲)، انگیزه درونی (۰۲)، خودانگیزختگی داشتن (۰۲)، نیاز به احساس یادگیری داشتن (۰۲)، تمایل و انگیزه درونی (۰۲)، انگیزه درونی (۰۸)، انگیزه درونی (۱۰)، احساس اتکالی درونی (۱۰)، احساس نیاز به یادگیری (۱۲)، انگیزه فردی (۱۲)، انگیزه فردی (۱۳)، انگیزش افراد (۱۶)، انگیزش درونی (۱۷)، علاقه مندی فرد (۱۸).
	توسعه طلبی	رقابت پذیری (۰۵)، چالش پذیری (۰۵)، سکون نداشتن و فعال بودن (۰۲)، کمال گرایی و شکوفایی (۱۰)، خودتعالی جویی (۱۰)، توفیق طلبی (۱۳)، پیشگامی و توفیق طلبی (۱۶)، میل به تغییر (۲۰).
	خودیادگیری	خودانگیزختگی برای یادگیری (۰۶)، انضباط (عواطف، اعمال و افکار) (۰۷)، میزان خودراهبری یادگیری (۱۱)، خوداعتمادی در یادگیری (۰۲)، عاملیت داشتن فرد (۰۴)، خودتنظیمی و خوداصلاحی (۰۴)، یادگیرنده بودن در هر موقعیت (۰۴)، خودکارآمدی داشتن (۰۴)، خودیادگیرنده باشد (۱۰)، دنبال یادگیری رفتن (۱۲)، یادگیری مداوم (۱۲)، یادگیری در صورت داشتن زمان (۱۲)، شرکت خودخواسته در آموزش‌ها (۱۲)، روحیه خودجوشی (۱۳)، باور قلبی به خودش (۱۴)، مطالعه تجارب دیگران (۱۴)، یادگیرندگی (۱۶)، روحیه یادگیری (۱۷)، روحیه بروز رسانی دانش (۱۸)، روحیه یادگیری (۱۸).
عوامل مدیریتی	باور مدیران	اعتقاد و باور مدیران (۰۱)، توجه رهبران به توسعه مدیران (۰۷)، اهمیت دادن به برنامه توسط مدیران (۱۱)، اعتماد مدیران به فرد (۰۴)، میزان تمایل مدیران (۰۱)، صلاحیت مدیر (۱۶)، مدیران ارشد یک سازمان (۱۷)، بینش مدیران (۱۸).
	حمایت مدیران	میزان حمایت مدیران (۰۱)، حمایت مدیران (۰۵)، تقویت پتانسیل‌ها توسط مدیران (۰۹)، حمایت در ایجاد اقدامات توسعه ای (۰۹)، همکاری و هماهنگی مدیران (۱۱)، حمایت مادی و معنوی مدیران (۱۱)، حمایت مدیر بالادستی (۰۴)، حمایت مدیران ارشد (۱۳)، ایجاد ساعات کاری منعطف (۱۳)، طرح موضوع از جانب رهبر (۱۴).
	آموزش و مشارکت مدیران	راهنمایی و آموزش مدیران (۰۵)، هدایت مدیران (۰۵)، راهنمایی موثر مدیران (۰۵)، رهبری مدیران (۰۵)، ارزیابی استعدادها و پتانسیل‌ها توسط مدیران (۰۹)، ایجاد سیستم مدیریت دانش توسط مدیران (۰۹)، مدیریت زمان بر فرایند توسعه (۱۱)، پیگیری برنامه توسط مدیران (۱۱)، شناسایی افراد توسعه طلب (۰۲)، تفویض اختیار (۱۳)، قدرت آموزش و پرورش (۱۷)، تفویض اختیار (۱۷)، تفویض اختیار (۱۸)، سبک رهبری (۱۹).
	شایستگی مدیران	شفافیت مدیران (۰۷)، مدیران بانگیزه و شفاف (۰۷)، تعهد مدیر به توسعه مدیران (۱۲)، عوامل انگیزشی مدیریتی (۱۶).
عوامل شغلی	پنجیدگی شغل	جایگاه شغلی (۰۱)، ضریب اهمیت شغل (۱۱)، پنجیدگی شغل (۱۱)، پنجیدگی و تنوع وظایف شغل (۱۳)، اهمیت وظایف (۱۶)، بازنگری شرح شغل (۰۷)، ماموریت‌های جدید شغل (۱۱).
	ترغیب شغلی	حقوق و مزایای شغل (۰۱)، تشویق و ترغیب سازمان (۰۶)، سیستم حقوق و دستمزد (۰۷)، رضایت شغلی (۱۶)، امنیت شغلی (۱۶)، تشویق شغلی (۱۶)، حقوق و مزایا (۱۸)، انگیزش شغلی (۰۳)، تخصیص مناسب افراد در شغل (۰۷)، به روز بودن شایستگی‌های شغل (۱۱).
عوامل سازمانی	جو سازمانی	جو سازمانی (۰۱)، جو سازمانی (۰۳)، خصوصیات سازمان (۰۶)، جو همکاری برای شناخت (۱۰)، تعلق و وابستگی سازمانی (۱۶).
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی (۰۱)، فرهنگ سازمانی (۰۵)، فرهنگ سازی استفاده از توسعه فردی (۱۱)، فرهنگ سازمانی (۱۱)، فرهنگ مهم است (۰۴)؛ بافت فرهنگی (۰۴)، وجود نگرش فرهنگی (۰۴)، فرهنگ سازمانی (۱۶)، وجود فرهنگ سازمانی مناسب (۱۷)، فرهنگ مشتری مدار (۱۷)، فرهنگ سازمانی ارزیاب (۱۷)، فرهنگ سازمانی (۱۸)، فرهنگ سازمانی (۱۹)، باورها و ارزش‌های سازمانی (۱۹)، فرهنگ سازمان (۲۰).
	عوامل راهبردی سازمانی	اهداف و ماموریت سازمانی (۰۱)، چشم انداز (۰۱)، استراتژی‌های سازمان (۰۷)، دیدگاه بلندمدت سازمان (۰۷)، ماموریت یا چشم انداز و عوامل راهبردی (۰۸)، یک راه و چشم انداز داشتن (۰۸).
	منابع سازمانی	منابع انسانی سازمان (۰۱)، منابع و امکانات تخصیص یافته (۱۱)، فراهم کردن امکانات بروز (۱۱)، ایجاد زیرساخت‌های شرکت مخابرات (۱۴).
	حمایت سازمانی	سازمان و خواست و اراده و حمایت مستمر (۰۵)، پشتیبانی کردن شرکت مخابرات (۰۲)، امکان فراهم

مقوله	مفهوم	کدهای باز
		کردن توسط سازمان (۰۶)، فرصت دهی به افراد (۰۶)، فرصت هم اندیشی و اشتراک اطلاعات (۰۶)، سیاست‌های پشتیبانی (۰۶)، پشتیبانی سازمانی (۰۷)، ایجاد دستورالعمل (۱۱)، قوانین و مقررات و آیین نامه‌های حمایتی (۰۲)، وجود یک نظام پاسخگو و مشوق در سازمان (۰۴)، بسترآفرینی سازمان برای خودتنظیمی (۰۴)، تعیین زمان برای توسعه فردی (۱۰)، ایجاد فرصت شکست و موفقیت (۱۰)، حمایت کردن شرکت مخابرات (۱۲)، استانداردها (۱۳)، فرصت آفرینی شرکت مخابرات (۱۴)، توجه به منابع انسانی (۱۸)،
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی (۰۵)، پویایی سازمان (۰۷)، حمایت ساختاری به وسیله مدیران (۰۴)، انواع ساختار سازمانی و طراحی آن (۱۳)،
	فناوری سازمانی	تکنولوژی سازمانی (۰۵)، فناوری‌های مجازی و فیزیکی (۰۸)، تکنولوژی سازمانی (۱۹)، زیرساخت‌های آموزش (۲۰)، زیرساخت‌های منابع انسانی (۲۰)،
چ ر ت ر ت	محیط سیاسی	محیط سیاسی (۰۵)، شرایط سیاسی (۱۱)،
	محیط اقتصادی	مسائل اقتصادی (۰۷)، شرایط اقتصادی (۱۱)، سرعت تحول صنعت (۱۹)،
	محیط اجتماعی	مسائل اجتماعی (۰۷)، شرایط فعلی ویروس کرونا (۱۱)،
	محیط فرهنگی	شرایط فرهنگی (۱۱)، محیط رقابتی (۰۵)، محیط فنی (۰۵)، فرهنگ عمومی پیرامون (۱۹)،

مشخص می‌نماید. هر فرد با مدیرش به صورت هماهنگ این برنامه را گردآوری می‌نمایند. این برنامه آموزش‌ها و برنامه‌های رسمی و غیررسمی پرورشی را شامل می‌گردد که درک و تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف برنامه توسعه فردی را کمک می‌کند. همانطور که پدلر و همکاران (۲۰۰۷) بیان کرده‌اند، توسعه فردی به معنای رشد شخصی از طریق پذیرش مسئولیت اولیه برای یادگیری خود و انتخاب ابزاری برای دستیابی بدان است و فرایندی مداوم است. از این رو توسعه فردی به عنوان یک روش و رویکرد کارآمد، برای توسعه مدیران تلقی می‌شود. اهمیت توسعه فردی در پژوهش‌های مختلفی از جمله کارولینا و آنداز (۲۰۱۷)، آلفریا (۲۰۱۷)، سیلاندر و استیگمر (۲۰۱۹)، لام و همکاران (۲۰۱۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶) و دیگر پژوهش‌ها مورد توجه بوده است.

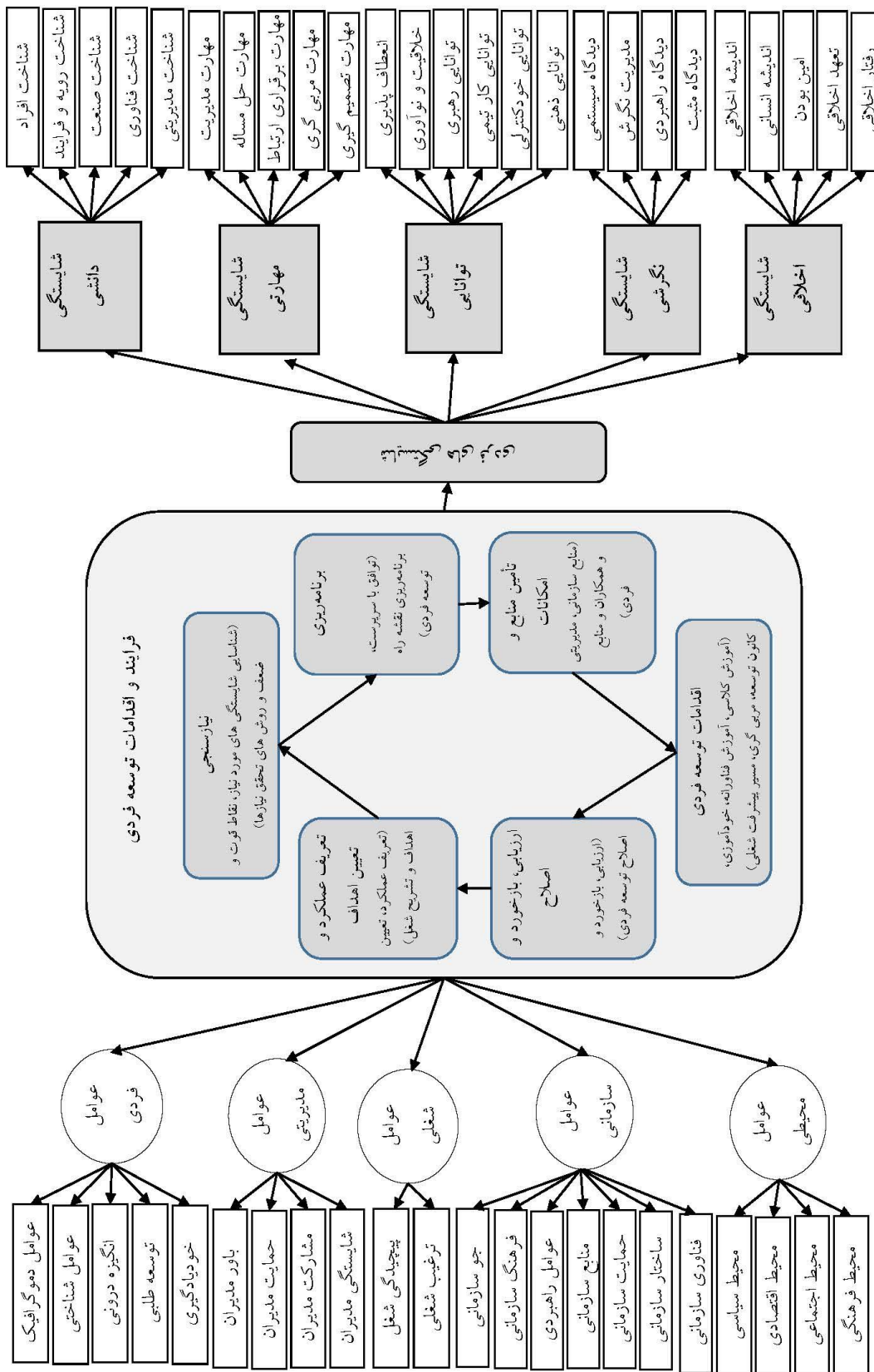
نتایج پژوهش حاضر نشان داد مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات می‌تواند شامل سه بعد کلی باشد. اولین بعد، شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات هستند که در غالب پنج مؤلفه کلی از جمله شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های مهارتی، شایستگی‌های توانایی، شایستگی‌های نگرشی و شایستگی‌های اخلاقی دسته بندی شده اند. آلفریا

کدگذاری حاصل از مصاحبه‌ها نشان از شناسایی شایستگی‌های فردی مدیران در پنج بعد اصلی از جمله شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی شده است که باید به عنوان شایستگی‌های مورد انتظار از توسعه فردی در مدل دیده شوند. فرایند و اقدامات توسعه فردی با ابعادی از جمله تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اقدام، ارزیابی بازخورد و اصلاح تدوین شده است که لازم است در مدل مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، عوامل مؤثر بر توسعه فردی نیز در مدل شناسایی شده است که شامل عوامل فردی، مدیریتی، شغلی، سازمانی و محیطی می‌باشد که لازم است در مدل بدان‌ها نیز توجه شود. براین اساس، مدل توسعه فردی حاصل از مصاحبه به شرح شکل ۱، ترسیم شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات انجام شده است. توسعه فردی از جمله رویکردهای نوینی است که به ویژه در توسعه مدیران به کار گرفته می‌شود. توسعه فردی یک فرایند مدون جامع رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های فرد را کشف و

(۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود به چنین شایستگی‌هایی پرداخته است. شایستگی‌های دانشی، دانش‌هایی



شکل ۲: مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات



شرکت مخابرات در خود پرورش دهند. کدگذاری محوری سبب شناسایی پنج شایستگی اخلاقی از جمله اندیشه اخلاقی، اندیشه انسانی، امین بودن، تعهد اخلاقی و رفتار اخلاقی شده است. مدیران با دیدگاه‌های مثبت و پشتیبان توسعه فردی، سبب گسترش استفاده از توسعه فردی در سازمان خواهند شد و شایستگی‌های اخلاقی، رفتار و فعل اخلاقی مدیران را پشتیبانی می‌کند.

یکی دیگر از بخش‌های مهم شناسایی شده در این پژوهش، فرایند و اقدامات توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات بوده است که شامل ۶ بعد کلیدی می‌باشد. در ادامه به این ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها پرداخته شده است. در این پژوهش فرایند و اقدامات توسعه فردی از تعریف عملکرد و تعیین اهداف آغاز شده است و برای این منظور سه مؤلفه شناسایی شده است که شامل تعریف عملکرد، تعیین اهداف و تشریح شغل می‌باشد. فرایند و اقدامات توسعه فردی شامل نیازسنجی نیز می‌باشد و برای این منظور سه مؤلفه شناسایی شده است که شامل شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، نقاط قوت و ضعف و شناسایی روش‌های تحقق نیازها می‌باشد.

فرایند و اقدامات توسعه فردی پس از نیازسنجی، وارد مرحله برنامه ریزی می‌شود. این مرحله دارای و برای این منظور لازم است توافق با سرپرست صورت گیرد و نقشه راه برنامه ریزی شود که پس از برنامه‌ریزی لازم است محل تأمین منابع و امکانات شناسایی شود، از اینرو لازم است منابع سازمانی، منابع مدیریتی و همکاران و منابع فردی مورد توجه قرار گیرد. در گام بعدی پس از تأمین منابع و امکانات لازم است اقدامات توسعه‌ای به انجام رسد که در این پژوهش مواردی از جمله آموزش کلاسی، آموزش فناورانه، خودآموزی، کانون توسعه، مربی‌گری و مسیر پیشرفت شغلی شناسایی شده است. در نهایت فرایند و اقدامات توسعه فردی در آخرین مرحله به ارزیابی،

می‌باشند که انتظار می‌رود مدیران شرکت مخابرات در خود پرورش دهند. کدگذاری محوری سبب شناسایی پنج شایستگی از جمله شناخت افراد، شناخت رویه‌ها و فرایندها، شناخت صنعت، شناخت فناوری و شناخت مدیریتی شده است. یک مدیر لازم است شایستگی‌های دانشی خود را بهبود بخشد تا ضمن شناخت سازمان، از شغل و حرفه و نقش خود نیز آگاهی بیشتری پیدا کند.

شایستگی‌های مهارتی، مهارت‌هایی می‌باشند که انتظار می‌رود مدیران شرکت مخابرات در خود پرورش دهند. کدگذاری محوری سبب شناسایی پنج شایستگی از جمله مهارت مدیریت، مهارت حل مسأله، مهارت برقراری ارتباط موثر، مهارت مربی‌گری و مهارت تصمیم‌گیری شده است. شایستگی‌های توانایی، توانایی‌هایی می‌باشند که انتظار می‌رود مدیران شرکت مخابرات در خود پرورش دهند. کدگذاری محوری سبب شناسایی شش شایستگی شده است که شامل انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، توانایی رهبری، توانایی کار تیمی، توانایی خودکنترلی و توانایی ذهنی شده است. مهارت‌ها و توانایی‌های اجزای مهم و ضروری در توسعه مدیران هستند. مدیران شرکت مخابرات نیز لازم است به مهارت‌ها و توانایی‌هایی آراسته گردند تا بتوانند در نقش خود به درستی انجام وظیفه نمایند. باروانی و تالیب (۲۰۱۷) نیز به چنین مهارت‌ها و توانایی‌هایی در پژوهش خود پرداخته‌اند و ابراز کرده‌اند که سطح رضایت و عملکرد افراد براساس چنین شایستگی‌هایی بهبود می‌یابد.

شایستگی‌های نگرشی، دیدگاه‌ها و نگرش‌هایی هستند که انتظار می‌رود مدیران شرکت مخابرات در خود پرورش دهند. کدگذاری محوری سبب شناسایی چهار شایستگی نگرشی از جمله دیدگاه سیستمی، مدیریت نگرش، نگرش راهبردی و نگرش مثبت شده است و در نهایت، شایستگی‌های اخلاقی، اخلاقیات و اصول اخلاقی می‌باشند که انتظار می‌رود مدیران

سازمانی و فناوری سازمانی دسته‌بندی شده است. در نهایت، یکی دیگر عواملی در توسعه فردی تأثیرگذار بوده و وجود آن در مدل توسعه فردی ضروری است، عوامل محیطی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و محیط فرهنگی دسته‌بندی شده است. مجموعه این عوامل در پژوهش‌های زیادی از جمله کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)، قنبری و اسکندری (۱۳۹۶)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)، بازس و بایراک (۲۰۱۹)، باروانی و تالیب (۲۰۱۷) و دیگر پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند که نشان از اهمیت این عوامل موثر بوده است.

#### پیشنهاد‌های اجرایی

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهادهایی اجرایی و کاربردی ارائه نمود تا مورد استفاده شرکت مخابرات ایران قرار گیرد که در ادامه بدان‌ها اشاره شده است.

- شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی مورد نیاز مدیران شرکت مخابرات شناسایی شده است لذا مورد توجه قرار دادن آن‌ها در اقدامات توسعه‌ای مدیران توصیه می‌شود.
- فرایند و اقدامات توسعه فردی یک فرایند علمی فنی و منطقی است که آموزش آن به مدیران توصیه می‌شود تا مدیران بتوانند این فرایند را به درستی طی کنند.
- انتصاب و به‌کارگیری افراد در نقش مدیریتی در شرکت مخابرات بر عوامل فردی که زمینه ساز توسعه فردی هستند، دقت شود تا افرادی منتصب شوند که به طور طبیعی علاقه و تمایل به رشد و توسعه فردی داشته باشند.
- بسترسازی از جانب شرکت مخابرات وابستگی زیادی به عوامل سازمانی دارد، تا رفتارهای توسعه

بازخورد و اصلاح ختم می‌شود که لازم است پس از اتمام فرایند توسعه، این سه اقدام انجام شود تا سبب بهبود و توسعه فرایند توسعه فردی در دوره‌های بعدی نیز گردد. این فرایندها و اقدامات در پژوهش‌های مختلفی از جمله دانشگاه ایالتی کالیفورنیا-فرزنو (۲۰۱۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷) و دیگر پژوهش‌ها به شکل گسترده‌ای مورد تأکید بوده است.

یکی دیگر از بخش‌های مهم شناسایی شده برای مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات، عوامل مؤثر بر آن بوده است. که در این پژوهش عوامل فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی و محیطی شناسایی شده است. یکی از مهم‌ترین عواملی که در توسعه فردی تأثیرگذار بوده و وجود آن در مدل توسعه فردی ضروری است، عوامل فردی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله عوامل دموگرافیک، عوامل شناختی، انگیزه درونی، توسعه طلبی و خودیادگیری دسته‌بندی شده است. یکی دیگر از مهم‌ترین عواملی که در توسعه فردی تأثیرگذار بوده و وجود آن در مدل توسعه فردی ضروری است، عوامل مدیریتی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله باور مدیران (به توسعه فردی)، حمایت مدیران، آموزش و مشارکت مدیران و شایستگی مدیران دسته‌بندی شده است. یکی دیگر از مهم‌ترین عواملی که در توسعه فردی تأثیرگذار بوده و وجود آن در مدل توسعه فردی ضروری است، عوامل شغلی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله پیچیدگی شغل و ترغیب شغلی دسته‌بندی شده است. از دیگر عوامل مؤثر که در توسعه فردی تأثیرگذار بوده و وجود آن در مدل توسعه فردی ضروری است، عوامل سازمانی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، عوامل راهبردی سازمانی، منابع سازمانی، حمایت سازمانی، ساختارپویای

- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S. A., & Greenfield, D. (2016). Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 26, 505 - 522
- Kellner, A., Townsend, k., Wilkinson, A., Lawrence, S.A., and Greenfield, D. (2016). Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 2(2), 1-18.
- Lum, S., Burud, I., Shirahatti, R., Barua, A. (2019). Students and faculty perspective of a good medical teacher in the Asian context. *J Surg Res*, 2 (3): 054-059
- McConnell, J. H. (2010). *How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, AMACOM, a division of America Management Association, New York.
- NASA advisory council (2016). *National Aeronautics and Space Administration*. NASA Headquarters, Waslillgtou, D. C.
- Paetzel, D.W., Quas, L.N., and Aroonsri, P. (2019). Managerial behavior and performance in China, the UK, and the USA. *European Journal of Training and Development*, 1-13.
- Scully-Russ, E., & Torraco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65.
- Silander, C., and Stigmar, M. (2019). Individual growth or institutional development? Ideological perspectives on motives behind Swedish higher education teacher training. *High Educ*, 77, 265-281
- Torraco, R., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing --What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66-93.
- Uddin Ahmed, K. (2019). *Effective management development tactics in the workplace*. Training and Development Course, School of Business & Economics, North South University.
- Waldo, R.D., Bellido, C., and Waldo, H.R. (2019). *Perspectives on Competency: Leaders and Their Managers*. Advances in Global Education and Research. Anahei Publishing.
- Wang, J. (2019). Crossing boundaries: How are we doing in HRD? *Human Resource Development Review*, 18(4), 407-410. doi: 10.1177/1534484319878966
- Wang, J. (2020). Rethinking the Impact of HRD: New Year, New Opportunities. *Human Resource Development Review*, 19(1), 3-4.

فردی مدیران مورد حمایت شرکت مخابرات قرار گیرد. از اینرو توجه به عوامل سازمانی توصیه می‌شود. عوامل سازمانی می‌تواند بستر ساز و تسهیل کننده توسعه فردی باشد.

- عوامل مدیریتی که مربوط به مدیران ارشد است، نیز می‌تواند تسهیل کننده و پشتیبان فرایند توسعه فردی مدیران پایین دستی باشد. لذا آموزش به مدیران ارشد و آشناسازی با نقش آن‌ها توصیه می‌شوند.
- عوامل شغلی در توسعه فردی مهم هستند لذا طراحی مشاغل به گونه‌ای که نیازمند یادگیری و توسعه مداوم فرد باشند، توصیه می‌شوند.
- عوامل محیطی نیز بر توسعه فردی مؤثر بوده است لذا کنترل و هدایت آن‌ها در جهت تاثیرگذاری مثبت توصیه می‌شود.

#### منابع و مأخذ

- ایبلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم (۱۳۹۴). توسعه منابع انسانی (جلد اول: با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی). تهران: انتشارات امید.
- پورعزت، علی اصغر؛ کاوسی خامنه، روشنگر؛ عباسی، طیبه (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری. *مدیریت دولتی*، ۸(۱)، ۶۰-۳۵.
- عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۷۶-۵۷

- Human technology company (2017). Company Profile & Internal Quality Plan. Available at: [https://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/quality/management/](https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/quality/management/).
- Karolina, P., and Andreas, L. (2017). Individual Development Plans as Governance Tools - Changed Governance of Teachers' Work. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(6), 689-700.

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Self-filment
- <sup>2</sup> Self-realization
- <sup>3</sup> Self-responsibility
- <sup>4</sup> Managers
- <sup>5</sup> Uddin Ahmed
- <sup>6</sup> Peter Druker
- <sup>7</sup> Leaders
- <sup>8</sup> Waldo, Bellido and Waldo
- <sup>9</sup> Organizational structure
- <sup>10</sup> Knowledge-based organizations
- <sup>11</sup> High technology organizations
- <sup>12</sup> Kellner, Townsend, Wilkinson, Lawrence and Greenfield
- <sup>13</sup> Managers development
- <sup>14</sup> Paetzl, Quast and Aroonsri
- <sup>15</sup> Moore
- <sup>16</sup> Buckingham
- <sup>17</sup> Simons and Sveibly
- <sup>18</sup> Nelson and McCann
- <sup>19</sup> Western Management Consultant
- <sup>20</sup> McCann

<sup>۲۱</sup> مدیرکل مدیریت عملکرد و جبران خدمت معاونت توسعه سرمایه

انسانی شرکت مخابرات ایران

<sup>۲۲</sup> بیشترین هزینه های شرکت مخابرات ایران با گستردگی در سراسر

کشور، هزینه های حقوق و دستمزد کارکنان است علی الخصوص

کارکنان با سابقه بالا و حتی بیش از سی سال خدمت

- <sup>23</sup> human technology company
- <sup>24</sup> NASA advisory council
- <sup>25</sup> Keefe
- <sup>26</sup> Fresno state, UCLA
- <sup>27</sup> Silander and Stigmar
- <sup>28</sup> Alferaih
- <sup>29</sup> Heye