

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هفدهم، شماره 2، تابستان 1402
صص -164

ارائه الگوی برنامه ی توسعه فردی مدیران سازمانی

مهدی افشاری¹، نادر سلیمانی²، حمید شفیع زاده³

چکیده

هدف: هدف پژوهش ارائه الگوی برنامه توسعه فردی مدیران سازمانی بوده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، در زمره مطالعات کیفی قرار دارد. جامعه هدف پژوهش کلیه ی کارکنان شاغل در سمت های مدیریتی و تخصصی مجموعه ی بانک ملی ایران که جمعاً به تعداد 14560 نفر می باشند، تشکیل داد. نمونه مورد نیاز پژوهش، با استفاده از دو روش «نمونه گیری نظری» و «نمونه گیری گلوله برفی» و در نهایت انتخاب تعداد 30 نفر بعنوان نمونه استحصال شد. ابزار گردآوری داده های پژوهش را مصاحبه ای نیمه ساختار یافته تشکیل داد. روایی پژوهش با بهره گیری از روش هایی نظیر بررسی توسط اعضاء، مثلث سازی (سه سویه نگری) منابع داده ها، بازبینی توسط همکاران و بازنگری توسط ناظران ارزیابی و مورد تایید قرار گرفت بعلاوه بمنظور ارزیابی اعتبار پژوهش نیز محقق با کاربردها راهبرد های پیتی و همکاران، چارمز، لینکلن و گوبا و در نهایت حصول تایید آن اقدام گردید.

یافته ها: نتایج حاصل از تحلیل داده های پژوهش بیانگر آن بود که برنامه ی توسعه ی حرفه ای مدیران بانک ملی در قالب 6 بعد کلیدی (شایستگی های دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه ای، رهبری، معنوی) بعنوان پدیده ی محوری، سه بعد کلیدی (سطح فردی، سطح سازمانی و سطح فراسازمانی) بعنوان عوامل علی که در سطح فردی مشتمل بر 6 مولفه کلیدی (انگیزش، تمایل به یادگیری، تفسیرپذیری، اشتیاق به پیشرفت، رهبری و تفکر چالشی)، در سطح سازمانی مشتمل بر 3 مولفه کلیدی و در سطح فراسازمانی مشتمل بر 3 مولفه کلیدی نقش آفرین بودند. همچنین عوامل ساختاری و محتوایی بعنوان بستر حاکم و عوامل موثر بر راهبردهای پژوهش در سه سطح معرفی و در نهایت راهبردهای دانش محور و مهارت محور بعنوان راهبردهای اصلی برنامه ی توسعه حرفه ای مدیران بانک اعلام و مهمترین پیامدهای اجرای راهبردهای مدل پژوهش در چهارچوب 4 عامل معرفی و احصاء گردید.

نتیجه گیری: الگوی برنامه توسعه فردی، ابزاری منسجم و موثری در جهت توسعه منابع انسانی و در همسویی با توسعه شایستگی های فردی و سازمانی مورد نیاز کارکنان برای تحقق توسعه حرفه ای آنان نقش شایانی را ایفا می نماید. بدین منظور، گسترش اجرای برنامه توسعه فردی می تواند یکی از شاخص های کیفی جهت توسعه حرفه ای کارکنان در سازمان ها محسوب گردد.

کلیدواژه ها: برنامه توسعه فردی، شایستگی های مدیران، مدل توسعه حرفه ای.

پذیرش مقاله: 1402/6/11

دریافت مقاله: 1402/2/10

¹ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

mahdi.afshari2011@gmail.com

² - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران. (نویسنده مسئول)

drnasoleimani@yahoo.com

³ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران. Shafizadeh11@gmail.com

مقدمه

چالش بزرگ سازمان‌ها در حال حاضر و حتی در سده آتی، رقابت بر مبنای منابع ذی‌قیمتی خواهد بود که تعیین‌کننده بقا، رشد و توسعه سازمان‌ها است. منابعی که می‌توان آن‌ها را به صورت مدیریت، نیروی انسانی، زمین، سرمایه و منابع سرمایه‌ای (تجهیزات) دسته‌بندی نمود. از میان این منابع، نیروی انسانی و مدیریت موثر بر آن از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است؛ به گونه‌ای که در حال حاضر وجه متمایز و مزیت رقابتی بسیاری از سازمان‌ها، نیروی انسانی توانمندی می‌باشد که رسالت استفاده بهینه از سایر منابع را عهده دارند. نیروی انسانی در مقام رکن هر سازمان، ضمن نقش آفرینی موثر و مثمر ثمر در توسعه و تعالی سازمان‌ها، از ویژگی‌های منفی نظیر فناپذیری، قابلیت تقلید و غیره منابع دیگر سازمان مبرا است. اهمیت این موضوع تا بدانجاست که در ادبیات مرتبط با حوزه منابع انسانی، از این مقوله تحت عناوینی چون سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی دارایی‌های سازمانی نام برده شده است. (مک فادن¹، 2019)

در تبیین اهمیت و جایگاه منابع انسانی کارآمد در سازمان‌ها، همین بس که سایر عوامل مانند فناوری، سرمایه فیزیکی، مالی و غیره وابسته به نیروی انسانی است به نحوی که به رغم پیشرفت‌های فنی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته به احسن وجه، جایگزین سرمایه‌های انسانی شده و انسان همچنان به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل در مباحث تعالی و توسعه سازمانی مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه ذی‌قیمت را به‌درستی درک، توانایی‌های بالقوه و استعداد‌های نهفته او را شناسایی و پرورش دهد تا شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم را کسب و به نحوی موثر آن‌ها را در پیش‌برد هدف‌های سازمان بسیج نماید. (الوانی، 1395)

از این رو بنابر اظهار سازمان‌های بین‌المللی نظیر انجمن مدیریت منابع انسانی، داشتن برنامه توسعه فردی سرمایه‌های انسانی، اخیراً در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخش مهمی از برنامه‌ها و فعالیت‌های یادگیری و توسعه بدل گردیده است. (انجمن مدیریت منابع انسانی²، 2019).

طرح توسعه فردی یک برنامه ریزی مدون و مکتوب در جهت توسعه و رشد افراد است و به مثابه یک ابزار ارتباطی و یک نقشه راه است. تصویر وضعیت موجود و ترسیم وضع مطلوب، طراحی

¹ - McFadden C.

² - Society for Human Resource Management

نقشه راه بین وضعیت کنونی و وضعیت ایده آل، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی را تشکیل می دهد. (گی¹ و همکاران، 2019؛ کورکو²، 2020)

همچنین برنامه توسعه فردی را می توان در مقام فرآیندی در نظر گرفت که به افراد کمک می کند تا درباره آموزش، کارایی و موفقیت های خود بیاندیشند و برای توسعه فردی، تحصیلی و شغلی خود برنامه ریزی کنند، برنامه توسعه فردی با ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان توسط خودشان و همچنین برنامه های ارزیابی سازمان ها، نیازهای آموزشی کارکنان را مشخص می کند و به واسطه آن، برنامه ریزی مناسبی انجام گرفته و به کارکنان در اولویت بندی اهدافشان کمک می کند که این کار در راستای اهداف سازمان نیز پیش می رود و کارکنان در یک همکاری نزدیک با مافوق خود میتوانند با استفاده از نتایج این ارزیابی ها نیازهای آموزشی خودشان را در چارچوب نیازها و اهداف کلان سازمان برای تقویت و تکمیل مهارت ها و دانش و شایستگی هایشان برنامه های طراحی کنند و به اجرا در آورند. (فرهنگی، 1394) از طرفی طرح توسعه فردی، ابزاری صحیح جهت ساختارمند کردن یادگیری کارکنان در سازمانها و راهبردی مناسب و بهینه برای توسعه افراد محسوب می شود. (تیسای و همکاران³، 2018) در سازمان ها با بارگیری این رویکرد، در تشخیص نیازهای توسعه ای و انجام بموقع اقدامات ضروری برای رفع آنها، کارآمدتر خواهد بود. (گی و همکاران، 2018)

روش های مختلفی جهت توسعه کارکنان وجود دارد؛ اما طرح توسعه فردی به دلیل توجه همزمان به نیازها و اهداف شخصی افراد و اهداف سازمان ها، می تواند یکی از سودمندترین و کارآمدترین روشها در جلب مشارکت کارکنان و ایجاد انگیزه و کارایی آموزش های کارکنان باشد. کارکنان در سازمان ها اگر توانایی خود را بشناسند و با نقاط ضعف و قوت خود آشنا باشند، راه تغییر و پیشرفت را آسانتر طی می کنند. (اوزر و همکاران⁴، 2020)

اهمیت رویکرد توسعه ی فردی، مبین این مفروضه کلیدی است که افراد به کمک انتخاب موضوعاتی که خودشان تمایل دارند، خود را توسعه داده و در یافتن و انتخاب روش های توسعه ی

¹ -Gee et al.

² -Körkkö

³ -Tsai et al

⁴ -Ozer et al.

فردی‌شان، اقدام کنند که به چه اهدافی دست یابند و به چه کسی میدل شوند. (باریتو و فریزر¹، 2012) چرا که تحقق اهداف مندرج در توسعه‌ی فردی، این امکان را برای کارکنان و حتی مدیران سازمانی فراهم می‌نماید تا خود را با تغییرات ممکن در حرفه تخصصی‌شان منطبق و همسو نمایند.

بی‌توجهی به توسعه‌ی افراد، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمانی می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آنها افزایش می‌یابد.

به رغم اهمیت توسعه فردی سرمایه‌های انسانی به مثابه زیرساختی حیاتی برای سازمان‌های عصر حاضر، شواهد برگرفته از مطالعات سازمانی (اورلندو باراک²، 2005؛ بک، لوین و بیر³، 2005) حاکی از این واقعیت است که در فرایند توسعه فردی، عامل یادگیری نقش مهم و اساسی ایفا می‌نماید چه بسا که از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، تغییرات ساختاری و چالش‌هایی که جوامع به دلیل تحولات جهانی با آن مواجه هستند، مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را ناگزیر به یافتن روش‌های جدیدی برای مدیریت این تغییرات می‌نماید. لذا سازمان‌ها به‌طور دائم باید کارکرد و کیفیت کارشان را ارزیابی و تعدیل نمایند؛ چون جهان آینده، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی؛ بلکه بر مدار دانایی خواهد چرخید و ارزش و ثروت سازمان‌ها بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی خواهد داشت و در این میان، آموزش و توسعه‌ی افراد، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه افراد با آموزش درست و مناسب، توانمند و کارآمد می‌شوند (قلی‌پور و همکاران، 1397). در واقع سازمان‌ها در راستای رشد و پیشرفتشان، به افرادی آموزش‌دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به‌شمار می‌رود؛ نیازمند بوده تا مأموریت خود را به انجام برسانند (صبرکش و همکاران، 1392).

¹ -Barreto & Frazier

² -Orland-Barak

³ -Beck, Livne, Bear

با این وجود، مفهوم توسعه‌ی فردی، خود نیز متأثر از عوامل متعدد و مختلفی است که شدت و کیفیت آن، توسط این عوامل دستخوش تغییر می‌شود و بررسی در شناسایی این عوامل برای مدیران و سازمان‌ها، به چالشی سترگ مبدل شده؛ چراکه عوامل مزبور، تلاش‌های توسعه‌فردی را تقویت و یا تضعیف می‌نمایند. در این راستا و براساس گزارش موسسه گالوپ¹ (2018)، در سازمان‌هایی که تمرکزشان بر پرورش استعدادهای ذاتی کارکنان است، سطح دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان تا 33 درصد در سال ارتقا پیدا کرده و به طور خالص حدود 4/5 میلیون دلار در بهره‌وری در واحد سازمان افزایش ایجاد می‌شود. همچنین به اعتقاد استیوارت (2019)، اغلب پژوهش‌های انجام شده در مورد توسعه‌ی افراد و به کارگیری طرح توسعه‌ی فردی، بر حوزه‌ی صنعت آموزش و سلامت متمرکز بوده است و درک کافی از این فرایند در یک محیط مدیریتی مرتبط با کسب و کار وجود ندارد. (استیوارت و براون²، 2019) از سویی دیگر به رغم محبوبیت طرح توسعه‌ی فردی در محیط کار، کاربرد واقعی این ابزار و تأثیر آن بر یادگیری و پیشرفت مدیران و حتی کارکنان سازمان نسبتاً شناخته شده نیست. شواهد تجربی در مورد تأثیر یا اثربخشی طرح‌های توسعه‌ی فردی محدود است در نتیجه، اجرای این ابزار توسط مدیریت منابع انسانی در مقام و جایگاه عمل، با مفروضات و گمانه‌زنی‌های مختلفی همراه است.

در حالی که تصویری که در مورد طرح‌های توسعه‌ی فردی می‌شود این است که آنها باید یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای کارمندان را ترغیب نمایند، اما در عمل نشان داده شده که در بسیاری از موارد عکس آن صادق است. کارمندان، این ابزار را بی‌اثر و آن را بخشی از یک مراسم تبلیغاتی سالانه در نظر گرفته که هنگامی که صحبت از آن به میان می‌آید، سازمانها در عمل، اهمیت زیادی را برای اجرای آن قائل نیستند؛ اگرچه اجرای طرح توسعه‌ی فردی در سازمانها متداول شده است، با این حال درباره‌ی کاربرد عملی آن اطلاعات چندانی در دسترس نیست و به منظور سهیم شدن در بهینه‌سازی شیوه‌های اجرایی طرح توسعه‌ی فردی و تقویت اثربخشی آن، واضح است که تحقیقات بیشتری مورد نیاز است. (پاکزاد، 1401)

پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در باب اهمیت توسعه‌ی فردی منابع انسانی همچنین ابعاد و مولفه‌های مربوط به آن حاکی از نقش بی‌بدیل مقوله توسعه‌ی فردی منابع انسانی در

¹ -Gallup

² -Stewart, G. & Brown, K.

مسیر تحول، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی و حتی تاب آوری سازمانی منابع انسانی سازمان های قرن حاضر است.

رامادھینتا و همکاران¹(2022) در پژوهش خود با موضوع توسعه شایستگی های فردی مدیران برای صنعت 4,0 که با رویکردی کمی و در میان مدیران صنعت نفت انجام پذیرفت، در الگوی نهایی پژوهش خود نشان دادند که به ترتیب مهارت های اجتماعی، سپس توانایی های شناختی و مهارت های سیستمی برای مدیران توسعه و تعالی فردی مدیران صنعت نفت از کاملاً ضروری است. میستاریهی²(2021) در تبیین و استنتاج از یافته های پژوهشی با موضوع شایستگی های استراتژیک رهبران: شواهدی از کشور قطر؛ که با استفاده از رویکرد مطالعه موردی صورت پذیرفت؛ چنین استنتاج نمود که در کنار شایستگی های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی نیاز دارند از مجموعه ای از شایستگی های استراتژیک برخوردار بوده و این موضوع را محوری ترین ابعاد مربوط به توسعه فردی رهبران معرفی می کند بنحویکه سایر ابعاد تحت تاثیر بعد مزبور می باشند. بیستانی³(2020) در گزارش پژوهش خود چنین اظهار می دارد که روند برنامه های توسعه فردی در سازمان ها مستلزم تعهد از جانب خود فرداست تا به تامل، برنامه ریزی و اجرای برنامه های ساخته شده عادت کند. تمام فرایندها در برنامه ی توسعه ی فردی به طور مداوم انجام می شود؛ بنابراین چرخه ای از حلقه های فرآیند برنامه ی توسعه ی فردی شامل برنامه، توسعه و مرور تشکیل می شود.

کیم و همکاران(2017) در پژوهش خود در بخش دولتی ایالات متحده، دو راهبرد اساسی آموزش ضمن خدمت و آموزش برون سازمانی در وزارتخانه های مختلف را مورد مقایسه قرار داد. نتایج پژوهش نشان داد که راهبرد آموزشی ضمن خدمت(شامل آموزش شغلی، گردش شغلی، مربی گری و پایش) از سوی سازمان محل خدمت برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان ارائه می شود، در حالی که راهبرد آموزش برون سازمانی، خارج از محیط شغلی ارائه می شود و بیشتر تاکید بر یادگیری است تا توانایی انجام وظایف شغلی و سازمان حمایت های لازمه را بعمل می آورد. مهمترین روش های آموزش های برون سازمانی شامل شرکت در سخنرانی ها، همایش ها، آموزش وبگاهی، تمارین شبیه سازی، آموزش حساسیت و آموزش های آکادمیک و دانشگاهی است.

¹ -Ramadhinta, E. M.

² -Mistarihi, A.

³ -Bintani

طلایی و دیگران (1401) در پژوهش خود با موضوع ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور که با روش کیفی و از طریق مرور نظام مند ادبیات موجود انجام پذیرفت چنین استنتاج نمودند که مهمترین مقولات در تدوین برنامه ای جامع جهت توسعه منابع انسانی شایسته شامل: بعد درون دادی برنامه توسعه فردی (شامل تعیین اهداف، اولویت بندی اهداف، راهبردهای تحقق اهداف، مدیریت زمان، تدوین برنامه توسعه فردی، اجرای مشارکتی، تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی، ارائه بازخورد، بازنگری برنامه توسعه فردی)، برونداد (شامل پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی)، عوامل مداخله گر (عوامل فردی موثر، عوامل سازمانی، نقش سازمان در تعیین روش های توسعه فردی)، شرایط زمینه ای و عوامل بستر ساز (شامل عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی) است. وکیلی و دیگران (1401) در پژوهشی خود با موضوع ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که با روش کیفی و با استفاده از راهبرد تحلیل تم صورت پذیرفت؛ چنین نتیجه گرفتند که شش بعد برای توسعه فردی قابل شناسایی و تبیین می باشند که عبارت اند از: شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه ای، رهبری و معنوی. همچنین، دو دسته اقدام برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که یکی روش های دانش محور و دیگری روش های مهارت محور است. افزون بر این، مجموعه ای از پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی و پیامدهای فردی و سازمانی برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که مجموعه این متغیرها در قالب الگویی مصور ارائه گردید. همچنین آنها در تبیین نتایج نهایی پژوهش خود نشان دادند که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می توانند شایستگی های خود را ارتقا داده و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا نمایند

بساط شیر و دیگران (1401) در پژوهش خود با موضوع طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران که با روش کیفی و با بهره گیری از رویکرد نظریه داده بنیاد مبتنی بر سنت ظاهر شونده گلنیز انجام شده بود به این نتیجه دست یافتند که مهمترین مولفه های مدل توسعه فردی مربیان فوتبال عبارتند از شاخص سازمانی، عوامل مدیریتی، اصول فردی، صلاحیت حرفه ای، آموزش، ارزیابی، عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی است. در نهایت این پژوهشگران در تبیین نهایی یافته های پژوهش خود چنین بیان داشتند که در جهت توسعه فردی مربیان فوتبال باید به راهبردهایی مانند

نیازسنجی آموزشی مربیان و توجه به اصول اساسی و تهیه محتوای به روزرسانی شده آموزشی تمرکز کرد و با استفاده از تنوع برنامه های توسعه فردی زمینه های لازم برای شکوفایی عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی را فراهم نمود. صادقی تبار و دیگران (1401) در استنتاج از یافته های حاصل از پژوهش خود با موضوع طراحی مدل خودتوسعه ای حرفه ای اعضای هیات علمی دانشگاه ها که با روشی کیفی و با مدد از رویکرد پدیدارشناختی انجام شده بود، چنین بیان نمودند که مدل خود توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی دانشگاه ها دارای 9 بعد کلیدی: تمایل به خودتوسعه ای حرفه ای، برنامه ریزی خودتوسعه ای حرفه ای، اقدام و اجرای خودتوسعه ای حرفه ای، عوامل فردی، فناوری و مجازی، سازمانی، بین المللی و محیطی می باشد. که اجتماع هم افزای این ابعاد در چارچوب یک کل یکپارچه سبب می گردد تا فرایند خودتوسعه ای اعضای هیات علمی دانشگاه امکان پذیر و تسهیل گردد.

در مسیر توسعه و کارآمدسازی منابع انسانی، بانک ها در مقام سازمان های مالی و اعتباری، از این قواعد مستثنی نمی باشند. در این میان بانک ملی ایران بعنوان بازوی موثر دولت در اعطای تسهیلات حمایتی، در نظام اقتصادی کشور از جایگاه ویژه ای برخوردار است. در این راستا بانک ملی به منظور بهره گیری از پتانسیل های موجود و ارائه خدمات با کیفیت و افزایش بهره وری نیروی انسانی خود، از بدو تاسیس تاکنون در مسیر رشد و توسعه، در تلاش است تا ضمن کاهش شعب مازاد و چابک سازی ساختار سازمانی، خود را نسبت به گذشته و رقبای خود متمایز سازد. کیفیت ارائه خدمات به مشتریان هم در ابتدا به توانمندی های کارکنان و به ویژه مدیران بستگی داشته و تحقق چنین امری، تمرکز بر مدیریت منابع انسانی و شاخص های مرتبط با آنرا بیش از پیش در دستور کار مدیران ارشد سازمانی بانک قرار داده است. لذا با توجه به اهمیت موضوع توسعه ی فردی در ساختار منابع انسانی بانک ملی و لزوم همسویی و همنوایی این رکن کلیدی با الگوی توسعه و فناوری بانک ملی، پژوهش حاضر بر آن است که تا ضمن شناسایی عوامل اثرگذار بر برنامه توسعه فردی مدیران بانک ملی، در صدد پاسخگویی به این سوال خواهد بود که «چه نظریه ای، فرایند توسعه ی فردی مدیران بانک ملی ایران را تبیین خواهد نمود؟»

سوالات تحقیق

1) پدیده محوری (کانون تمرکز) این فرایند چیست؟

- 2) شرایط علی تاثیرگذار بر پدیده کدامند؟
- 3) چه راهبردهایی از پدیده اصلی حاصل می‌شود؟
- 4) شرایط زمینه‌ای موثر بر راهبردها چیست‌اند؟
- 5) موضوعات تعاملی خاص (عوامل مداخله‌ای) موثر بر راهبردها کدامند؟
- 6) پیامدهای ناشی از کاربست راهبردهای حاصل از مدل پژوهش کدامند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. در این راستا، محقق بمنظور دستیابی به عوامل شکل دهنده (شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها) و فرایند مربوط به برنامه توسعه فردی کارکنان و مدیران بانک ملی از روش‌های پویای کیفی و بطور خاص از «راهبرد نظریه داده بنیاد»¹ بهره‌گیری نمود. جامعه هدف پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در سمت‌های مدیریتی و تخصصی مجموعه بانک ملی ایران که بر مبنای اطلاعات مآخوذه از حوزه مدیریت منابع و سرمایه‌های انسانی بانک، جمعاً به تعداد 14560 نفر می‌باشند، تشکیل داد. بمنظور انتخاب نمونه مورد نیاز جهت اجرای مصاحبه‌های پژوهش، از دو روش «نمونه‌گیری نظری» و «نمونه‌گیری گلوله برفی» بهره‌گیری گردید و در نهایت تعداد 30 نفر بعنوان نمونه موردنیاز برای اجرای این پژوهش مدنظر واقع شد. (جدول شماره 1) ابزار گردآوری داده‌های پژوهش را مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته که سوالات آن پس از بهره‌مندی از نظرات و رهنمودهای اساتید محترم راهنما و مشاور، همچنین برخی از خبرگان شاغل در مجموعه بانک ملی با محوریت قرار گرفتن اهداف و سوالات پژوهش همچنین لحاظ شدن محورهای نظریه داده بنیاد (شامل پدیده اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط واسطه‌ای، راهبردها و پیامدها)، مورد تأیید قرار گرفت. روایی پژوهش با بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی (سه سویه‌نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بازنگری توسط ناظران ارزیابی و مورد تأیید قرار گرفت بعلاوه بمنظور ارزیابی اعتبار پژوهش نیز محقق با کاربست راهبرد‌های پیتی و همکاران (2012)، چارمز (2010) و لینکلن و گوبا (1985) شامل اتکاپذیری،

¹ Grounded Theory

ارائه الگوی برنامه ی توسعه فردی مدیران سازمانی 173

اطمینان و اعتماد پذیری، تأیید یا تصدیق پذیری و انتقال پذیری نسبت به ارزیابی اعتبار و در نهایت حصول تأیید آن اقدام نمود. (جدول شماره 2)

جدول 1. ترکیب جمعیتی اطلاع رسانی و مشارکت کنندگان در پژوهش

عنوان گروه	تعداد اعضای گروه	درصد
اساتید و خبرگان دانشگاهی	8 نفر	26,66 %
خبرگان اجرایی بانک در رسته های مدیریتی و تخصصی	22 نفر	73,34 %
جمع	30 نفر	100 %

جدول 2. شناسه اختصاصی مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	شناسه	ویژگی های مشارکت کننده	گروه	مدت زمان مصاحبه
1	INT_F1	دکترای تخصصی مدیریت دولتی، مرد، عضو هیات علمی، دانشیار	صاحب نظران	60 دقیقه
2	INT_F2	دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مرد، عضو هیات علمی، استادیار	صاحب نظران	45 دقیقه
3	INT_F3	دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مرد، عضو هیات علمی، دانشیار	صاحب نظران	60 دقیقه
4	INT_F4	دکترای تخصصی مدیریت دولتی، مرد، عضو هیات علمی، دانشیار	صاحب نظران	70 دقیقه
5	INT_F5	دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مرد، عضو هیات علمی، دانشیار	صاحب نظران	60 دقیقه
6	INT_F6	دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، مرد، عضو هیات علمی، دانشیار	صاحب نظران	60 دقیقه
7	INT_F7	دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، مرد، عضو هیات علمی، استادیار	صاحب نظران	53 دقیقه
8	INT_F8	دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، زن، عضو هیات علمی، استادیار	صاحب نظران	75 دقیقه
9	INT_S1	کارشناسی ارشد مدیریت مالی، مرد، رسته شغلی: تخصصی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
10	INT_S2	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: تخصصی	خبرگان اجرایی	70 دقیقه
11	INT_S3	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مرد، رسته شغلی: تخصصی	خبرگان اجرایی	50 دقیقه
12	INT_S4	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه
13	INT_S5	کارشناسی ارشد منابع انسانی، زن، مدیریتی	خبرگان اجرایی	70 دقیقه
14	INT_S6	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه
15	INT_S7	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه

16	INT_S8	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	53 دقیقه
17	INT_S9	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
18	INT_S10	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
19	INT_S11	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: تخصصی	خبرگان اجرایی	58 دقیقه
20	INT_S12	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه
21	INT_S13	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: تخصصی	خبرگان اجرایی	45 دقیقه
22	INT_S14	کارشناسی ارشد حسابداری، زن، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه
23	INT_S15	کارشناسی ارشد اقتصاد، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	70 دقیقه
24	INT_S16	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	67 دقیقه
25	INT_S17	کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
26	INT_S18	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
27	INT_S19	کارشناسی ارشد حسابداری، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	75 دقیقه
28	INT_S20	کارشناسی ارشد اقتصادسنجی، زن، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	70 دقیقه
29	INT_S21	کارشناسی ارشد حسابداری دولتی، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	50 دقیقه
30	INT_S22	کارشناسی مدیریت امور بانکی، مرد، رسته شغلی: مدیریتی	خبرگان اجرایی	60 دقیقه

جدول 3. روش های مورد استفاده در این پژوهش بمنظور ارزیابی اعتبار و پایایی

روش بررسی	نوع راهبرد مورد استفاده
در این پژوهش از طریق نمونه گیری نظری، ارائه اطلاعات درباره اهداف مطالعه به شرکت کنندگان برای جلب اعتماد آنها در طی مصاحبه ها، بررسی مداوم داده ها، ضبط صدا، پیاده سازی و تحلیل داده ها بلافاصله پس از مصاحبه و بازلود آن برای مصاحبه های بعدی و بیان تمام جزئیات مربوط به مفاهیم و مضامین اصلی و فرعی، برای افزایش قابلیت اتکا و اطمینان به یافته های پژوهش استفاده شد. همچنین فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور قرار گرفت. آنها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج پژوهش را تأیید کردند.	(پایایی) اتکاپذیری و اطمینان پذیری: درجه ثبات و پایداری تبیین های انجام شده در طول زمان و مکان
درباره قابلیت اعتماد، همسانی و باورپذیری به یافته های پژوهشی تلاش شد با توجه به ادبیات و دیدگاه های مختلفی که در زمینه نمونه گزینی و تعداد مشارکت کنندگان وجود دارد، تعداد مشخصی از ذینفعان که سابقه ی	(دروایی) اعتمادپذیری، همسانی و باورپذیری:

<p>مدیدی در مشاغل مدیریتی بانک ملی داشته و از سویی دیگر ضمن قرابت مدرک تحصیلی با رشته های حوزه ی مدیریت و همراستا با آن دارای بینش نسبتاً بالایی درحوزه ی توانمندسازی و مدیریت منابع انسانی بودند، برای مصاحبه به روش نظری انتخاب شوند . همچنین هماهنگی در تفسیر متون مصاحبه ها ایجاد شد و گردآوری اطلاعات تا اشباع نظری ادامه داشت و پژوهشگر برای دقت کامل به بررسی و پالایش کدهای مستخرجه و نظریه صورت بندی شده با کمک استاد راهنما و چند نفر از خبرگان پرداخت.</p>	<p>میزان و درجه تطبیق یافته های پژوهش با داده های آن</p>
<p>درباره تأیید و تصدیق پذیری داده ها، تمام مضامین استخراج شده و تفسیرهای انجام شده با همخوانی و بازبینی دو فرد مستقل درباره دقت، ارتباط و معنی داده ها به دست آمد؛ یعنی مقوله های استخراج شده از طریق بازنگری دو تن از خبرگان در دسترس و استفاده از نظرهای اصلاحی آنها آزمون شرد. فرایند انجام کار در اختیار اساتید محترم راهنما و مشاور قرار داده شد تا درستی نحوه انجام پژوهش تأیید شود.</p>	<p>(اعتبار سازه) تأیید یا تصدیق پذیری: درجه عینیت گرایی تفسیرهای انجام شده با نظر مصاحبه شوندگان و اجتناب از سوگیری و پیش داوری پژوهشگر</p>
<p>انجام نمونه گیری هدفمند و نظری و همچنین کفایت اطلاعات جمع آوری شده به شیوه نوظهور و اعلام نظر استادان راهنما و مشاور نشان می دهد خواننده می تواند امکان انتقال پذیری یافته ها به موقعیت های مشابه دیگر را ارزیابی کند و در نهایت، مفاهیم از تمامی مصاحبه شوندگان این مطالعه استخراج شده اند.</p>	<p>(روایی بیرونی) انتقال پذیری: درجه و میزان بکارگیری یافته های پژوهش در موقعیت های مشابه دیگر</p>

در مورد اعتباربخشی نظریه نوظهور، تعیین این موضوع که نظریه منبعث از فرایند مورد مطالعه محقق، از نظر ناظران بیرونی و مشارکت کنندگان در فرایند تحقیق، معنادار بوده و نمایانگر رویدادها و توالی آنهاست و اینکه پس از تکوین نظریه، پژوهشگر، فرایند نمایان شده را از طریق مقایسه با فرایندهای موجود در پیشینه تحقیق اعتبار یابی نماید، امر مهمی بوده (بازرگان، 1394) و این موضوع که اعتباربخشی نتایج تحقیق، بخشی فعال از فرایند تحقیق در نظریه داده بنیاد بوده و محقق در جریان کدگذاری آزاد به شیوه مقایسه ای پیوسته، به بررسی تطابق و همگونی بین اطلاعات و مقوله های پدیدار شده می پردازد (کرسول، 1998) از مهمترین روش های اعتباربخشی به نظریه حاصل از پژوهش های داده بنیاد است. در این پژوهش نیز محقق با استناد به دیدگاه متخصصان و صاحب نظران این حوزه، از طریق بررسی مکرر تطابق و همگونی میان اطلاعات و مقوله های پدیدار شده در حین مراحل تحلیل و کدگذاری (باز، محوری و گزینشی)، مطالعه مدل

های مفهومی ارائه شده در پیشینه پژوهش و در نهایت ارائه مدل فرایندی به دو نفر از اساتید صاحب نظر خبره در حوزه مدیریت منابع انسانیو همچنین مرور خبرگان غیر شرکت کننده در مصاحبه ها و لحاظ نمودن نظرات و دیدگاه های تمامی این افراد در ارتباط با انجام جرح و تعدیل لازم در طبقات مقوله ها و همچنین جایگاه مقوله های نهایی در مدل نهایی پژوهش، شکل دهی به ارکان موجود در روایت نظریه نوظهور، نسبت به اعتبار بخشی مدل نهایی اقدام نمود.

جدول 4. نمونه ای از تحلیل بخشی از یک مصاحبه و کدگذاری باز

کدهای باز استخراج شده	گفتارهای کلیدی تفکیک شده از متن مصاحبه تعدادی از مصاحبه شدگان
تعیین اهداف	Int_F05 : هدف برنامه توسعه فردی باید شناسایی شود که به کجا باید برسد و شایستگی هایی Int_F05 که او در حال حاضر و در آینده و در صورت انتساب در پست های مدیریتی بالاتر نیاز دارد.
هماهنگی فعالیت های توسعه با راهبردهای سازمانی	Int_F08 : شناسایی نیازهای توسعه ای با توجه به وضعیت فعلی مهارت های فرد مدیر و Int_F08 مقایسه با مهارت ها و توانمندی های فعلی او با نیازهای شغلی جهت انجام وظیفه محوله به نحو احسن مربوط است.
وضوح اهداف	Int_S15 : ایجاد انتظارات شفاف و مشخص و ایجاد درک نسبت به تأثیرات مثبت توسعه فردی Int_S15 در دستیابی و هم راستایی با اهداف سازمان
حمایت سازمانی و حمایت مدیران عالی سازمان	Int_S20 : در بحث سازمانی باید ساختار سازمانی و نحوه طراحی و تعریف مشاغل مدیریتی و Int_S20 مهم تر از همه حمایت سازمانی و حمایت مدیران عالی سازمان در بحث توسعه مدیران را باید مدنظر قرار داد
ضعف در انتخاب مدیران بصورت علمی و حرفه ای	Int_S11 : تناسب شغل و شاغل موضوع بسیار مهمی است که متأسفانه پست های مدیریتی و Int_S11 بخصوص پست هایی که در ارتباط با نیروی انسانی است توسط فارغ التحصیلان رشته های فنی و مهندسی اشغال شده است که دارای نگاه خشک به سازمان هستند.

یافته ها

بمنظور پاسخ به سوالات پژوهش، در ابتدا مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیقی با مشارکت کنندگان صورت پذیرفت. در این ارتباط محقق با در نظر داشتن جمیع موارد مرتبط با ملاحظات اخلاقی مربوط به پژوهش، نظیر تبیین هدف و همچنین بیان اهمیت پاسخ هر یک از مشارکت کنندگان و التزام و تعهد اخلاقی محقق در عدم افشاء و یا انتشار هویت و یا پاسخ های مصاحبه شوندگان، ضمن کسب اجازه از آنها، نسبت به ضبط سمعی و یا بصری مصاحبه ها اقدام و مصاحبه های ضبط

شده، پس از پیاده سازی در نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودآ¹ نسخه 2022، و با محوریت رویکرد استروس و کوربین² (2008) بصورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی های مشترک بین کدهای باز؛ مفاهیم و مقولات (طبقه ای از مفاهیم) مرتبط با آنها، مشخص شدند. هنگام تجزیه و تحلیل داده ها، مفاهیم از طریق روش های کدگذاری، به گونه ای مستقیم، از فایل مربوط به رونوشت مصاحبه مشارکت کنندگان در پژوهش (کدهای زنده) یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها، ایجاد شدند. فایل های رونوشت مربوط به هر مصاحبه برای یافتن مقوله های اصلی، ویژگی ها و ابعاد مقوله ها، بگونه ای منظم مورد بررسی قرار گرفتند. بدین شکل که در ابتدا، پاسخ های ارائه شده توسط هر مصاحبه شونده به واحدهای کوچک معنایی تجزیه شد. این کار، پس از بررسی مصاحبه ها در سطح جمله یا پاراگراف انجام گرفت. سپس مفاهیم، در چهارچوب مقوله های بزرگتر قرار گرفتند و پس از این مرحله سعی گردید تا مقوله ها نیز در چهارچوب دسته های مفهومی کلان تر طبقه بندی شوند. با توجه به اینکه حدود 507 کد باز از تحلیل تمامی مصاحبه ها بدست آمد، پس از پایان یافتن هر مرحله از طبقه بندی و بررسی و بازنگری مجدد داده ها، مفاهیم تکراری، حذف، و مفاهیم مشابه نیز در همدیگر ادغام و به تعبیر مناسب تر، "پالایش مفهومی" صورت پذیرفت. این کار تا چندین مرتبه برای رسیدن به سیری یا اشباع نظری برای مقوله های اصلی، مقوله ها و ویژگی های آنها بصورت مکرر انجام شد. در نهایت، کدگذاری باز پس از حصول اطمینان از ظهور داده جدید، توسط محقق متوقف شد.

یافته های حاصل از تحلیل سوال اول پژوهش: « پدیده محوری (کانون تمرکز) این فرایند چیست؟ »

پدیده محوری، پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه است. براساس نتایج حاصل از کدگذاری ثانویه مصاحبه ها، عواملی چند بشرح جدول ذیل بعنوان مقوله های کانونی (ابعاد مربوط به پدیده ی محوری مدل) برنامه توسعه ی فردی مدیران بانک ملی انتخاب شدند. علت انتخاب این مقولات آن است که رد پای هر یک از مقوله های مطروحه در بخش های مختلف داده ها وجود داشته و نقش محوری را دارند، به گونه ای که می تواند دیگر مقوله ها را حول خود جمع نمایند. در واقع

¹ - Max QDA Ver.2022

² -Strauss & Corbin

هر کدام از مصاحبه شوندگان به مواردی اشاره داشتند که آن ها را در خود توسعه داده و یا اینکه می خواهند در خود توسعه دهند که این مقولات می تواند در سطح توسعه شغلی و عمومی مدیران اعمال اثر نمایند. (جدول شماره 5)

جدول 5. کدهای مربوط به پدیده محوری مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران بانک ملی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد گزینشی
شایستگی های دانشی	ابعاد توسعه فردی مدیران	پدیده ی محوری
شایستگی های نگرشی		
شایستگی های ارتباطی		
شایستگی های حرفه ای		
شایستگی های رهبری		
شایستگی های معنوی		

یافته های حاصل از تحلیل سوال دوم پژوهش: « شرایط علی تاثیرگذار بر پدیده کدامند؟ » عوامل علی شرایطی است که بر مقوله محوری مدل اثرگذار است. شروطی لازم ولی ناکافی جهت دستیابی به پیامدهای حاصل از بکارگیری راهبردها در مدل پارادایمی است. عوامل علی در داده ها اغلب با واژگانی نظیر "وقتی، در حالی که، از آن جا که، چون، به سبب و به علت...." بیان می شوند. حتی زمانی که چنین نشانه هایی وجود ندارد محقق می تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، عوامل علی را بیاید. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، "شاخصهایی چون انگیزش فرد، تمایل به یادگیری، تغییر پذیری، اشتیاق برای پیشرفت، رهبری، تفکر چالشی، نیاز سازمان به نوآوری، ماهیت سازمان، راهبرد کلان سازمان، جایگاه رقابتی سازمان در صنعت و شاخص های مربی گری، توانایی همکاری و کارگروهی" به عنوان مقوله های عوامل علی الگوی برنامه توسعه فردی مدیران بانک ملی انتخاب شدند، زیرا برای توسعه فردی مدیران بانک در ابتدا باید عوامل علی وجود داشته باشند. (جدول شماره 6)

جدول 6. کدهای مربوط به عوامل علی مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران بانک ملی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد گزینشی
------------	------------	-----------

انگیزش	سطح فردی	عوامل علی
تمایل به یادگیری		
تغییرپذیری		
اشتیاق برای پیشرفت		
رهبری		
تفکر چالشی	سطح سازمانی	
نیاز سازمان به نوآوری		
ماهیت سازمان		
راهبردهای کلان سازمان		
جایگاه رقابتی سازمان	سطح فراسازمانی	
مربی گری		
توانایی همکاری		
کار گروهی		

یافته های حاصل از تحلیل سوال سوم پژوهش: «چه راهبردهایی از پدیده اصلی حاصل می شود؟»
 راهبردها، مجموعه اقداماتی هستند که افراد و سازمان در پاسخ به شرایط علی و زمینه ای و با توجه به شرایط مداخله ای به منظور تحقق پدیده محوری یعنی توسعه فردی مدیران انجام می دهند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، طرح توسعه فردی و کانون توسعه به عنوان مقوله های راهبردها و اقدامات تحقق توسعه فردی مدیران انتخاب شدند. این بدین معنی می باشد که طرح توسعه فردی مدیران بانک ملی در طول زمان و در مراحل مختلف نیازمند شناسایی شایستگی های موجود مدیران، شناسایی شایستگی های مطلوب مدیران، شناسایی عوامل توسعه ای و اجرا و بهبود مستمر آن است. (جدول شماره 7)

جدول 7. کدهای مربوط به راهبردهای مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران بانک ملی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد گزینشی
روش های فردی	راهبردهای دانش محور	راهبردها
روش های جمعی		
روش های آموزش درشغل	راهبردهای مهارت	

محور	روش های انتقالی
------	-----------------

یافته های حاصل از تحلیل سوال چهارم پژوهش: « شرایط زمینه‌ای موثر بر راهبردها کدام اند؟ »

شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می گذارند، زمینه (بستر حاکم) نامیده می شوند. با توجه به این تعریف، برای اجرای راهبرد، شرایطی خاص نیاز است که در سایر ابعاد دیده نمی شود. به دیگر معنا طبق مدل پارادایمی، تا زمینه وجود نداشته باشد، راهبردها، آن طور که باید و شاید، به نتیجه نمی رسند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه در این پژوهش، شاخص های فرهنگ سازمان، فناوری موجود در سازمان، محیط سازمانی، میزان اهمیت به دانش و تسهیم دانش، وجود ارتباطات رسمی و غیر رسمی بین افراد در سازمان، کار تیمی و همکاری متقابل و تلاش سازمان به توسعه و پیشرفت به عنوان مقوله های زمینه ای طراحی مدل جامع برنامه توسعه فردی مدیران بانک ملی انتخاب شدند. بنابراین تا زمانی که تعریف درستی از شاخص های زمینه ای صورت نپذیرد، نمی توان از پس توسعه برآمد و از موارد دیگر صحبت کرد. (جدول شماره 8)

جدول 8. کدهای مربوط به شرایط زمینه ای (بستر حاکم) مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران بانک ملی

کد گزینشی	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط زمینه ای (بستر حاکم)	محتوایی	فرهنگ
		فناوری
	ساختاری	محیط
		دانش محوری
		رابطه محوری
		تیم محوری
		توسعه محوری

یافته های حاصل از تحلیل سوال پنجم پژوهش: « موضوعات تعاملی خاص (عوامل مداخله‌ای) موثر بر راهبردها کدامند؟ »

ارائه الگوی برنامه‌ی توسعه فردی مدیران سازمانی 181

شرایط مداخله‌گر شرایط زمینه‌ای عمومی است که بر راهبرد تأثیر می‌گذارد. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های دانش شغلی، قابلیت انتقادپذیری، استعداد و توانایی یادگیری، تعهد به توسعه، شاخص‌های حمایت سازمانی، مزایای پرداختی، نظام ارزیابی عملکرد و شاخصهای میزان مشارکت فردی و گروهی، مهارتهای مذاکره و مشتری‌مداری به عنوان مقوله‌های شرایط مداخله‌گر (تسهیل‌کننده-بازدارنده) توسعه شایستگی‌های مدیران انتخاب شدند. بنابراین می‌توان اینگونه تصور کرد که شرایط مداخله‌گر این مطالعه شرایط زمینه‌ای عمومی می‌باشند که در سایر فعالیتهای موجود در این زمینه نیز عمومیت دارد. (جدول شماره 9)

جدول 9. کدهای مربوط به عوامل مداخله‌گر مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران بانک ملی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد گزینشی
دانش شغلی، قابلیت انتقادپذیری، استعداد و توانایی یادگیری، تعهد به توسعه.	سطح فردی	شرایط مداخله‌گر
حمایت سازمان، مزایای پرداختی، نظام ارزیابی عملکرد	سطح سازمانی	
مشارکت فردی و گروهی، مهارت‌های مذاکره، مشتری‌مداری	سطح اجتماعی	

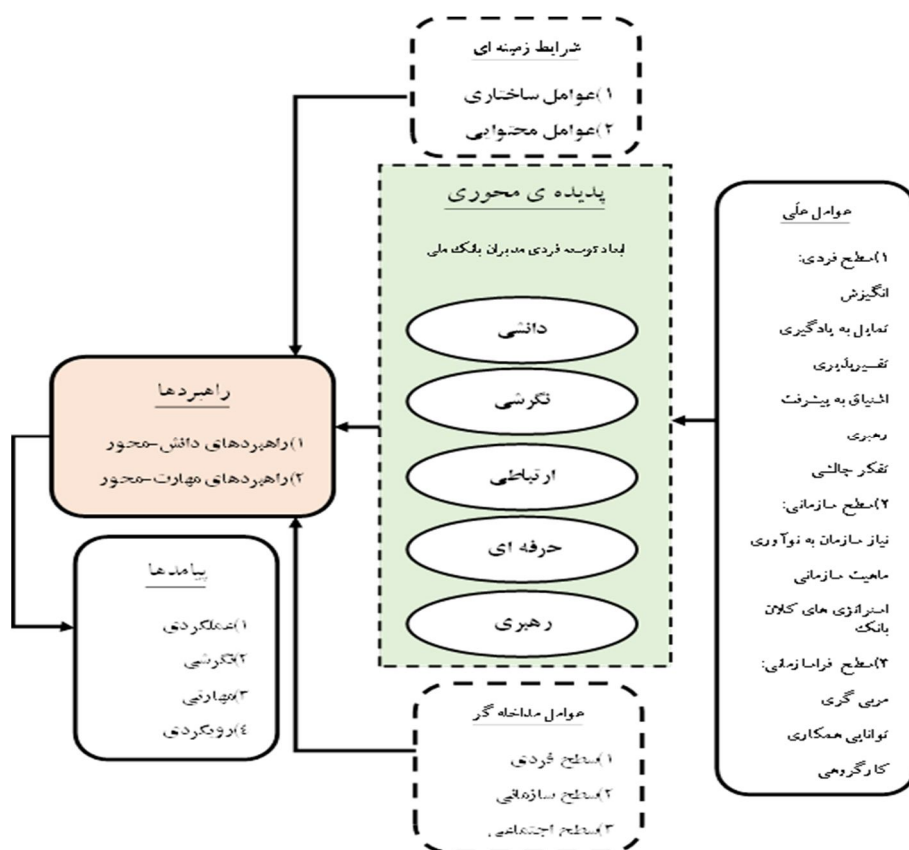
یافته‌های حاصل از تحلیل سوال ششم پژوهش: « پیامدهای ناشی از کاربردهای حاصل از مدل پژوهش کدامند؟ »

پیامدها، نتایج و حاصل راهبردها و یا کنشها هستند. به عبارت دیگر، هر جا انجام یا عدم انجام کنش یا واکنش معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید که برخی از آن‌ها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. بنابراین، می‌توان گفت که پیامد خروجی حاصل از به کارگیری راهبرد می‌باشد. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های بهبود عملکرد فردی و سازمانی، افزایش سودآوری سازمانی، توسعه خدمات، مزیت رقابتی، توسعه تفکر راهبردی، نهادینه شدن یادگیری، تغییرپذیری، بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیران و کاهش شکاف توسعه‌ای مدیران، توانمندسازی

و ارتباطی و همچنین، استفاده از طرح توسعه فردی مدیران با رویکرد کانون توسعه موجب شایسته پروری و تربیت مدیران شایسته و با صلاحیت، به گزینی و پر کردن پست های مدیریتی مدیران، شناخت و پرورش استعداد های مدیران، تحقق مسئولیت اجتماعی، ایجاد هم افزایی، بکارگیری تکنیک های مدیریت تعارض در سطح فردی و سازمانی، و توسعه مهارت های انسانی سازمان که از نتایج جانشین پروری در توسعه فردی مدیران می باشد، مدیریت عملکرد شایسته- محور که بر مبنای ارزیابی شایستگی های مدیران و ارائه بازخور عملکردی به منظور بهبود مستمر عملکرد مدیران می باشد، و مدیریت راهبردی منابع انسانی و تربیت مدیرانی که خود به عنوان مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب می شوند، می گردد. طبیعتاً سایر عوامل دخالت کننده در مدل هم نقش مهمی در بدست آمدن این پیامد خواهند داشت. (جدل شماره 10)

جدول 10. کدهای مربوط به پیامدهای مدل پارادایمی توسعه فردی مدیران باتک ملی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد گزینشی
سودآوری	عملکردی	پیامدها
توسعه خدمات		
بهبود عملکرد		
مزیت رقابتی		
نهادینه شدن یادگیری	نگرشی	
تفکر راهبردی		
کاهش شکاف توسعه ای		
توانمندسازی	مهارتی	
استعداد پروری		
مسئولیت اجتماعی		
هم افزایی		
مدیریت تعارض	رویکردی	
شایسته پروری		
به گزینی		
مدیریت عملکرد شایسته محور		
مدیریت راهبردی منابع انسانی		



نمودار 1. الگوی برنامه ی توسعه ی فردی مدیران بانک ملی ایران

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده در پژوهش، عوامل موثر بر توسعه فردی مدیران در قالب 3 مقوله اصلی در قالب شرایط علی موثر بر پدیده ی محوری مورد نظر محقق دسته بندی شده اند که عبارتند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی، و عوامل فرا سازمانی. بنابراین سازمان ها باید به این موضوع مهم توجه داشته باشند که توسعه فردی مدیران در گرو تمرکز و بهبود هر سه مولفه مهارت های فردی، سازمانی و همچنین تمرکز بر عوامل فراسازمانی و فراهم

سازی و ایجاد بستر لازم در سازمان بمنظور ایجاد طرحی برای برنامه جامع توسعه فردی مدیران خود باشند. دستاوردهای مربوط به مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش نشان داد که در سازمان‌ها عوامل مداخله‌گری وجود دارد که هم می‌توانند در قالب موانع بالقوه و یا عناصر تقویت‌کننده نقش خاصی را ایفا نمایند که این یافته پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش منشگر و عباسی (1395) همخوانی دارد که نشان داد عوامل مختلفی مانند عوامل سازمانی ادراکی و انگیزشی مهم‌ترین موانع توسعه و توانمندی مدیران می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش عوامل سازمانی موثر بر توسعه فردی مدیران در قالب 1 مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند که عبارتند از: اشتیاق شغلی، عملکرد کیفی، استراتژی و تعیین اهداف، برنامه ریزی، نیاز سازمان و حمایت می‌باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که از بین عوامل سازمانی، عملکرد منابع انسانی (آموزش، جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری) توانایی اجرائی، توانایی ادراکی، تعالی و بهبود، توانمندسازی، حمایت در توسعه فردی تاثیر دارد. توسعه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، نیازمند اتخاذ رویکردی ساختار یافته برای توسعه حرفه‌ای آنها است. بنابراین با توجه به یافته‌های گوش و همکاران (2013) سازمانها باید محیط‌هایی برای توسعه رهبران فراهم سازند که مهارت‌های مدیران را برای مقابله با چالش‌های محیط متغیر و پیچیدگی‌های امروزی بهبود دهند. آنچه که آشکار است سازمان‌ها برای بقا و پیروزی در عرصه رقابتی و متغیر امروزی نیاز به مدیران توانمند با مهارت‌ها و تفکر توسعه یافته دارند اما نتایج پژوهش حاضر نشان داد که یک خلا شایستگی و به اصطلاح شکاف توسعه‌ای بین مهارت‌های مدیران بانک ملی ایران و مهارت‌های مورد نیاز وجود دارد که نتایج تحلیل این پژوهش و نظریه داده بنیاد نشان داد که جهت برطرف کردن این شکاف از برنامه توسعه فردی استفاده گردد که در آن بر سه بعد عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی تمرکز می‌کند. فراهم سازی بستر لازم جهت آموزش و توانمندسازی مدیران و تجربه موقعیت‌ها و شرایط مختلف کاری و ارتقا توان حل مسئله مدیران می‌تواند راهگشای موثری در توسعه و ارتقا مدیران و به دنبال آن منابع انسانی و سطح سازمان در صنعت رقابتی‌اش می‌باشد.

همچنین، این یافته با نتایج پژوهش اپونگ (2017) هم‌خوانی دارد که نشان داد مهم‌ترین ابعاد تاثیر گذار بر توسعه فردی مدیران مانند استعدادیابی و جانشین‌پروری، سازماندهی، حمایت

سازمانی، رفتار حرفه‌ای، عوامل روان‌شناختی، و مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار شامل مولفه‌های دانش، مهارت، توانایی، شخصیت، انگیزش، نگرش، معنویت، بصیرت، معرفت، استعدادیابی، است. برنامه توسعه فردی، ابزار منسجم‌م‌وثر برای توسعه منابع انسانی است و در همسوسدن توسعه شایستگیهای سازمانی و فردی مورد نیاز کارکنان برای تحقق توسعه حرفه‌ای آنها کمک میکند. بدین منظور، گسترش اجرای برنامه توسعه فردی می‌تواند یکی از شاخص‌های کیفی جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمانها محسوب گردد. زیرا از یک سو تناسب برنامه توسعه فردی با ویژگیهای تعلیم و توسعه، کارکنان را تشویق به خودراهبری و احساس مسئولیت برای توسعه حرفه‌ای خود می‌کند و از طرف دیگر، به مدیران ارشد و بخش منابع انسانی در رایه بازخورد بهتر و برنامه ریزی برای فعالیت یادگیری اثربخش، یاری می‌دهد. جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد.

آنچه که آشکار است مجموعه بانکی برای بقا و پیروزی در عرصه رقابتی و متغیر امروزی نیاز به مدیران توانمند با مهارتها و تفکر توسعه یافته دارند. اما نتایج پژوهش حاضر نشان داد که یک خلا شایستگی و به اصطلاح شکاف توسعه‌ای بین مهارت‌های فعلی مدیران مجموعه عظیم بانک ملی و مهارتهای مورد نیاز وجود دارد که فراهم سازی بستر لازم جهت آموزش و توانمندسازی مدیران و تجربه موقعیت‌ها و شرایط مختلف کاری و ارتقا توان حل مسئله مدیران می‌تواند راهگشای موثری در توسعه و ارتقا مدیران و به دنبال آن منابع انسانی و سطح سازمان در حوزه رقابتی اش باشد و در نهایت، موجب جلب اعتماد، تحکیم و توسعه همکاری‌ها با متولیان نظام اقتصادی کلان کشور شود.

وجود طرح توسعه فردی مدیران در بسیاری از سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا به بخشی از فعالیت‌های آموزشی تبدیل شده است. در این چارچوب از افراد متخصص انتظار می‌رود برای خود یک برنامه توسعه فردی و یادگیری مستمر داشته باشند. طرح توسعه فردی میتواند اهداف متعددی داشته باشد که گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود، توسعه و بسط مهارت‌های جدید، کسب مهارتهای تازه و مرد نیاز برای آینده از مهمترین اهداف آن است. باید توجه داشت که با توجه تغییرات شدید در دنیای رقابتی امروز، مدیران توسعه یافته نقش کلیدی و تاثیرگذاری را در بقا

یک سازمان دارند و اگر به آن پرداخته نشود سازمان قابلیت و توانایی خود را در انطباق و مواجهه با این تغییرات از دست می‌دهد. وقتی در سازمانی به موضوع توسعه فردی منابع انسانی توجه نشود به طور نظام مند عملکرد فردی و گروهی را کاهش داده و در نهایت عملکرد سازمان هم کاهش پیدا نموده و سازمان رو به افول می‌رود.

بر اساس مولفه‌های شناسایی شده در ابعاد مدل پارادایمی این پژوهش وجود و حضور مدیران توسعه یافته در حوزه خدمات بانکی کشور منجمله مجموعه ی بانک ملی نه تنها در خصوص شاخص‌های عملکردی و نتایج کسب و کار تاثیر گذار هستند؛ بلکه در پاسخگویی و ارتباط با ذی‌نفعان و رضایت ذی‌نفعان نقش موثری را ایفا می‌نمایند. از طرف دیگر نباید نقش توسعه فردی مدیران را در ارتباط بین مدیر و کارمندانشان را نادیده گرفت. یک مدیر توسعه یافته توجه بیشتر بر روی توسعه فردی منابع انسانی سازمان خود و توجه و بهبود ارتباطات سازمانی و آموزش و بهسازی کارکنانش دارد. باید توجه داشت که تمامی موارد بالا تنها با توسعه فردی مدیران و ارتقا شایستگی و توانمندی هایشان میسر می‌شود.

از دیگر سو، نتایج حاصل از یافته‌های مصاحبه‌های اکتشافی مبین این مهم است که با تمرکز بر ایجاد محیط و بستر مناسب توسعه قابلیت‌های افراد در سازمان و همچنین اتخاذ رویکرد مدیریت صحیح، و برنامه ریزی در حوزه منابع انسانی آن، می‌توان اینگونه بیان نمود که هر سازمانی جهت بقا و استمرار سوددهی خود نیازمند تمرکز بر روی منابع انسانی خود و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی میباشد که می‌توان از رویکردهای کانون توسعه مانند آموزش‌های تجربی، ایفای نقش، بازیهای مدیرتی، مدل سازی رفتار، آموزشهای کلاسی، آموزشهای ضمن خدمت مانند گردش شغلی، آموزش استاد شاگردی و مهمتر از همه تاکید بر روشهای جانشین پروری بهره برد. نظام بانکی با تمرکز بر مجموعه عظیم بانک ملی از جمله عوامل موثر در رونق اقتصادی و توسعه یک شهر و کشور می‌باشد. (فصلنامه ی بانک ملی، 1400) بنابراین موسسات مالی و اعتباری که در بدنه ی اقتصادی کشور فعالیت می‌کنند به منظور توسعه و رشد نیازمند مدیرانی توسعه یافته و شایسته می‌باشند. در پژوهش حاضر تلاش شده است، تا برای اولین بار با رویکرد کانون توسعه متمرکز بر راهبرد به طراحی الگوی توسعه فردی مدیران بانک ملی ایران پرداخته شود.

در این پژوهش با تبیین عوامل تاثیر گذار در قالب عوامل علی و نتایج حاصل از مدل پارادایمی در قالب راهبردها، برنامه توسعه فردی، مولفه‌ها و گام‌های اجرایی تحقق یک طرح توسعه فردی مدیران تعیین گردیده است. با توجه به ارتباط بین عملکرد مجموعه‌ی نظام بانکی کشور با تمرکز بر بانک ملی ایران که بخش مهمی از آن متأثر از عملکرد مدیران آن است با بخش‌های کلان اقتصاد کشور، مدیران این سازمان باید صلاحیت و مهارت مورد نیاز آن را کسب نمایند و برای این منظور لازم است به تناسب حوزه فعالیت و فضای کاری سازمان، معیارهایی برای تبیین و ارزیابی دانش، نگرش و مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر تعریف شود. از طرف دیگر، ضرورت توجه به شایستگی‌ها و توسعه مدیران بطور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته است. ولی شواهد خیلی کمی از برقراری ارتباط بین این موضوعات در نظام بانکی کشور وجود دارد. در واقع یکی از مسائل اصلی مطرح در نظام بانکی بنا به نظر مطلعین مصاحبه شونده، فقدان تبیین شایستگی‌های مطلوب مدیران ارشد و راهکار دستیابی به آن شایستگی‌های مطلوب از طریق اقدامات توسعه‌ای است.

یافته‌های مبتنی بر مرور ادبیات و مبانی نظری در خصوص شایستگی‌های مدیران که توسط سایر صاحب‌نظران و سازمان‌ها ارائه شده است و مقایسه چارچوب و مدل‌های شایستگی مزبور با شایستگی‌های مشخص شده برای مدیران بانک مشاهده شده است که بیشترین همگرایی را با شایستگی‌های فنی، ارتباطات، رهبری، تعاملات میان فردی، مربی‌گری، اخلاق حرفه‌ای کار و خلاقیت و نوآوری را دارد و همگرایی کمتری با اعتماد سازی، عدالت محوری و برندسازمانی و برند منابع انسانی را دارد. بنابراین، به مدیران منابع انسانی سازمانها و دست‌اندرکاران طراحی برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، توصیه می‌شود که با به کارگیری طرح توسعه فردی به عنوان ابزاری دقیق و مناسب برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان، اثربخشی و هماهنگی اقدامات توسعه‌ای را افزایش دهند. همچنین باید دقت داشت که طرح توسعه فردی به صورت کوتاه و بلند مدت طراحی گردد و بطور مستمر به روز رسانی و ارتقا یابد و طراحی آن کاملاً منطبق بر کارراه شغلی و شخصی فرد در سازمان و همچنین اهداف سازمانی باشد.

لازم به ذکر است که یکی از مهم‌ترین نقش‌هایی که می‌تواند موفقیت یک سازمان یا حتی گروه کوچکی را در هر سطحی تضمین کند نقش رهبری است. یک رهبر موفق قادر است در

یک سازمان سرنوشت آن را تعیین کند برای همین در مواقع زیادی رهبر است که مسئولیت تمام رخدادهای سازمان را بر عهده می گیرد. یک رهبر موفق برای اینکه بتواند برای یک سازمان مفید باشد و به موفقیت فردی در کسب و کار خود دست پیدا کند، باید مهارت‌های خود را با توجه به گذشت زمان تغییر دهد و آن‌ها را به روز کند. مدیر برای توسعه فردی باید این مهارت‌ها را در خود تقویت کند. در این راستا دننو و همکارانش (2008) در پژوهشی با عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده توسعه مدیران در استرالیا و با استفاده از روش آماری تجزیه و تحلیل مسیر به بررسی تاثیر متغیرهایی از قبیل فرهنگ یادگیری در سازمان، ابتکار عمل فردی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پشتیبانی مدیران صف، ارزیابی‌های پس از برنامه، پیوند و همسویی برنامه‌های توسعه مدیریت با استراتژی‌های سازمان و وجود فرصت‌هایی برای افراد جهت کاربرد مهارت‌های آموخته شده در عرصه عمل بر اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیران پرداخته‌اند. نمونه آماری آنها 206 مدیر از 153 شرکت استرالیایی بودند. نتایج پژوهش آنها نشان داد کلیه متغیرهای اشاره شده دارای اثر مستقیم یا غیر مستقیم بر اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیریت هستند. از جمله متغیرهایی که دارای اثر مستقیم بر اثربخشی توسعه مدیران بوده می‌توان از همسویی برنامه‌های توسعه مدیریت با راهبردهای سازمان و همچنین وجود فرصتهایی برای کاربرد مهارت‌های آموخته شده نام برد.

حال آنکه، سایر متغیرها دارای اثری غیر مستقیم بر اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیران بودند. همچنین، یکی از مهمترین منابع رشد و پیشرفت کارکنان، خلاقیت است. خلاقیت به فرد کمک می‌کند تا روابط مناسبتری با دیگران برقرار کند، نگرش مثبت تری نسبت به زندگی و چشم اندازهای آینده پیدا کند و به حل مشکلات ارتباطی خود با دیگران اقدام کند. همچنین یادگیری می‌تواند بر مبنای تجربیات مستقیم مانند تمرین عملی و یا تجربیات غیر مستقیم مانند مشاهده رفتار دیگران به دست آید. فردی که با شرکت در دوره‌های آموزشی نکات ایمنی را می‌آموزد از طریق تجربه مستقیم به یادگیری دست یافته است. در مقابل یادگیری فردی را که تنها با مشاهده عواقب بی احتیاطی همکار خود، برخی نکات ایمنی کار را آموخته است، می‌توان ناشی از تجربه غیر مستقیم دانست؛ زیرا این فرد بدون آنکه به طور مستقیم آموزشی دریافت کرده باشد و یا خود عملی انجام داده باشد تنها بر مبنای آنچه برای دیگری رخ داده است، نکات ایمنی را آموخته است. یکی دیگر از عوامل فردی موثر بر توسعه فردی مدیران یادگیری است.

رعایت اخلاق حرفه‌ای توسط مدیران نیز به عنوان یکی از مهمترین متغیرها در موفقیت سازمان‌ها شمرده می‌شود. در دهه‌های اخیر مدیران سازمانها به اهمیت تزریق اخلاق حرفه‌ای در شریانه‌های حیاتی سازمان‌ها بیش از پیش پی برده‌اند و اکنون خوب می‌دانند که عنصر اخلاق به عنوان یکی از عوامل ثبات سازمان و نیل به اهداف غایی آن است. همچنین یکی از اساسی‌ترین اصول ایجاد ارتباطات سالم و اثرگذار در میان کارکنان سازمان‌ها، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای توسط مدیران سازمان‌هاست. اما در جهان امروز به دلیل گسترش روزافزون فناوری و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان و عدم آشنایی با اصول و روشهای مدیریت و رفتار حرفه‌ای، بسیاری از اصول اخلاقی در میان مدیران سازمان‌ها مورد غفلت واقع شده است و عدم توجه به ضوابط اخلاقی از سوی آنان باعث بروز بسیاری از مشکلات موجود در سازمان‌ها شده است.

این موضوع در حالی است که اگر اصول یا ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای به طور گسترده در میان کارکنان سازمان رایج شود و رفتار مدیران نیز بر پایه اصول صحیح حرفه‌ای انجام شود، موفقیت سازمانی نیز افزایش خواهد یافت. در این راستا هراتی و مورلی (2003) در پژوهشی با عنوان توسعه مدیران در ایرلند با هدف بررسی مدت زمان تعیین شده یک سازمان برای توسعه و آموزش مدیران و همچنین بررسی عوامل موثر بر این مدت به تحلیل توسعه مدیران پرداخته‌اند. بنابر نتایج این پژوهش که با روش مصاحبه انجام گرفته است، هفتاد درصد مدیران ایرلندی، یک تا پنج روز در سال را صرف آموزش خود کرده‌اند. در حالی که این میزان، در سال 1995 پنجاه درصد و در سال 1992، چهل و چهار درصد بوده است. بدین ترتیب در سازمان‌هایی که استراتژی‌های مکتوب و مدون منابع انسانی موجود بود، به طور متوسط $5/3$ روز در سال صرف آموزش مدیران می‌شد حال آنکه در سازمان‌های فاقد استراتژی‌های مدون مدیریت منابع انسانی، این میزان $2/3$ روز در سال بود. همچنین، بر اساس نتایج این پژوهش، از دیگر عوامل موثر بر تعداد روزهای صرف شده برای آموزش مدیران در طی یک سال، استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان، برنامه‌ریزی برای پرورش مدیران آینده (جانشین پروری)، برنامه‌ریزی برای کار راه‌شغلی، استخدام از بازار کار درون سازمان و تاکید بر بازآموزی کارکنان بوده است. در میان

عوامل اجتماعی موثر بر توسعه فردی مدیران عامل های مهارت های انسانی، توانایی همکاری، مهارت های بین فردی، مهارت ارتباطی، مربی گری زیر از اهمیت زیادی برخوردارند. از اینرو می توان گفت که برخورداری مدیران بانک از مهارت ارتباطی و انسانی از یک سو به تصمیم های اتخاذ شده از سوی مدیر اعتبار بخشیده و اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار میدهد و از سوی دیگر تجهیز و برخورداری مدیران از مهارت های مورد نیاز شغل به آنها امکان می دهد تا وظایف خود را به دور از موانع فنی و شغلی انجام دهند. به بیان دیگر، با داشتن مهارت های لازم مدیریتی است که مدیران قادر خواهند شد تا رسالت حرفه ای خود را به نحو احسن انجام دهند. این نتیجه با پژوهش حسینی نیا (1385) مبنی بر تاثیر مثبت مهارت های فنی بر اثربخشی مدیران سازگاری دارد. همچنین، عوامل تسهیل کننده در اثربخشی مدیران، مهارتهای فنی و تحصیلات آنها است.

منابع

- آشناگهر، نجمیه. شریفی، اصغر. ایمانی، محمدتقی. (1397). شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسانندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزش**، 12 (1): 9-24.
- الوانی، سید مهدی. (1395)، **مدیریت عمومی**، چاپ چهل و دوم، تهران: انتشارات نشرنی.
- باززرگان، عباس. (1396). **مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته**، تهران: نشر دیدار.
- پاکزاد، محمد. (1401). **تجارب جهانی در طرح توسعه فردی، پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی**، 23 (6): 9-49.
- جوکار، علی. فلاح، وحید. صفاریان، سعید. (1397). بررسی تاثیر شایستگی مدیران بر توسعه سازمانی (مطالعه موردی)، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، 12 (1): 44-54.
- دانایی فرد، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (1394). **روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**، تهران: نشر صفار.
- عزیززاده، فریبا. بهرامی، حمیدرضا. شیروانی، علی. نفر، مهدی. (1397). ارائه مدلی برای یادگیری از اشتباه‌ها در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی)، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، 12 (1): 115-127.
- فدوی، محبوبه سادات. فولادوند، مریم. زارعی، وحید. (1395). رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمند سازی روانشناختی کارکنان ادارت آموزش و پرورش اصفهان با نگرش شغلی، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، 10 (1): 83-99.

ارائه الگوی برنامه ی توسعه فردی مدیران سازمانی 191

- قبادی، مجید. ذوالفقاری زعفرانی، رشید، کلاتری، مهدی. (1396). شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، 11 (4): 121-142.
- قلی پور، آرین. فقیهی، ابوالحسن. شاه حسینی، محمدعلی. سفیدگران، بهارک. (1397). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، 18 (3): 1-24.
- کرسول، جان. (1391). **پژوهش کیفی و طرح پژوهش**؛ ترجمه: دکتر حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، تهران: نشر صفار.
- طلائی، قاسم. سیدجوادین محمد. نرگسیان، علی. امیری، محمد. (1401). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام مند ادبیات و توسعه مفهوم)، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، 47 (3): 11-39.
- مششگر، مریم. عباسی، اسداله. (1395). آسیب شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی، **آموزش و توسعه منابع انسانی**، 8 (3): 29-56.
- Creswell, J. W. (2005). **Educational research Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, Upper Saddle River, NJ Pearson.
- Macià, M., & Garca, I. (2016). Informal online communities and networks as a source of teacher professional development: A review, **Teaching and Teacher Education**, 55: 291–307
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 9(2): 57-81.
- McFadden C. (2019) Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review, **Human Resource Development Review**, 14(2):125-62.
- McCracken, M; Winterton, J. (2006). What about the managers? Contradictions between lifelong learning and management development, **International Journal of Training and Development**, 10(1): 55-66.
- Moon, H; Ruona, W; Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions, **European Journal of Training and Development**, 41(3):222-240
- Gee, D., Schulte, M., & Matsumoto, R. R. (2019). An individual development plan for pharmacy students for career planning and tracking accreditation standards, **American journal of pharmaceutical education**, 83(6): 9-19.
- Körkkö, M., Kotilainen, M. R., Toljamo, S., & Turunen, T. (2020). Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process, **European Journal of Teacher Education**, 12:1-18.
- Özer, B., Can, T., & Duran, V. (2020). Development of an Individual Professional Development Plan Proposal That Is Based on Continuing Professional Development Needs of Teachers, **European Educational Researcher**, 3(3): 139-172.
- Ramadhinta, E., Cahyadi, E., & Sukmawati, A. (2022). Managerial Competencies Development of Oil Palm Plantation Managers for Industry 4.0 Era, **Journal Management & Agriculture**, 19(1): 34-46.

- Shibankova, L. A., Ignatieva, A. V., Belokon, I. A., Kargapoltsev, S. M., Ganaeva, E. A., Beroeva, E. A., & Kozlova, E. B. (2019). Institutional mechanisms of university teacher professional development, **Humanities & Social Sciences Reviews**, 7(4): 1061-1068.
- Sithole, A., Chiyaka, E. T., McCarthy, P., Mupinga, D. M., Bucklein, B. K., & Kibirige, J. (2017). Student Attraction, Persistence and Retention in STEM Programs: Successes and Continuing Challenges, **Higher Education Studies**, 7(1): 46-59.
- Strauss, A; Corbin, J. (1990). **Basic of qualitative research: grounded theory process and techniques**, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stewart, G; Brown, K. (2019). **Human Resource Management: linking strategy to practice**, Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- Tsai, J. W., Vanderford, N. L., & Muindi, F. (2018). Optimizing the utility of the individual development plan for trainees in the biosciences, **Nature biotechnology**, 36(6):552-553.
- Vanderford, N. L., Evans, T. M., Weiss, L. T., Bira, L., & Beltran-Gastelum, J. (2018). Individual Development Plan among doctoral students, **International Journal of Training and Development**, 8(2): 33-47.

Presenting a model for the personal development program of organizational managers

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 2, summer2023, No.64*

Presenting a model for the personal development program of organizational managers

Mahdi Afshari, Nader Soleimani, Hamid Shafizadeh

Abstract:

Purpose: The purpose of this research was to provide a model of individual development program for organizational managers.

Method: In this research, the researcher used the "Grounded Theory" method. The target population of the research consisted of all employees working in managerial and specialized positions of the National Bank of Iran group, which are 14,560 people in total. The required sample of the research was obtained by using two methods of "theoretical sampling" and "Snowball sampling" and finally selecting the number of 30 people as a sample. The research data collection tool was a semi-structured interview. The validity of the research was evaluated and confirmed by using methods such as review by members, triangulation (three-way perspective) of data sources, review by colleagues and review by supervisors. In addition, in order to evaluate the validity of the research, the researcher also used the strategies of Piti and Colleagues, Charmez, Lincoln and Guba and finally getting its approval was done.

Findings: The results of the research data analysis indicated that the professional development program of National Bank managers in the form of 6 key dimensions (knowledge, attitudinal, communication, professional, leadership, spiritual competencies) as a central phenomenon, three Key dimension (individual level, organizational level and trans-organizational level) as causal factors, which at the individual level consists of 6 key components (motivation, willingness to learn, interpretability, passion for progress, leadership and challenging thinking), at the organizational level consists of 3 key components And at the extra-organizational level, they were involved in 3 key components. Also, the structural and content factors as the governing platform and the factors affecting the research strategies at three levels are introduced and finally the knowledge-oriented and skill-oriented strategies as the main strategies of the professional development program of the bank managers are announced and the most important consequences of the implementation of the research model strategies in the framework of 4 factors are introduced. and was counted.

Conclusion: The personal development program model is a coherent and effective tool for the development of human resources and in alignment with the development of individual and organizational competencies needed by employees to realize their professional development.

Keywords: individual development program, Competencies of managers, Professional development model.