



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Presenting the Model of Aligning the Individual Development Program (IDP) with the Career Path, Based on the Foundation's data-theorizing Approach

Ali Kafami Ladai¹, Abdolali Keshtegar^{2*}, Aleme Keikha³

1. PhD student in Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
E-mail: akafami63@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author) E-mail: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: aleme.keikha@entp.usb.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The aim of the research is to design a model for aligning the individual development program (IDP) with the career path in selected industries of Isfahan province. In this research, a qualitative method based on the foundation's data theorizing approach has been used. After selecting 16 people from industry experts and academic experts and human resource consultants with purposeful sampling method and semi-structured interview, data was collected. The result of these interviews was a set of primary themes that were collected during the open coding process and categories were extracted from them; Then, in the axial coding, the link between these categories under the Causal conditions, central phenomenon, contextual factors, intervening conditions and consequences of aligning the personal development program (IDP) with the career path were determined in the form of a axial coding paradigm, And finally, in the selective coding stage, the course of the story was drawn. The results showed that the causal factors of aligning the IDP with the career path are the necessity of employee job matching, the lack of structure in the learning and development process, the speed of changes, the reduction of the organization's key capabilities, and the reduction of the employees' organizational affiliation. Organizational support, organizational structure and self-development thinking were identified as contextual factors, and the complexity of the development process, the diversity of the nature of people and organizations, and the use of software platform were the intervening factors of this phenomenon. The strategies related to aligning the IDP with the career path, evaluating people and jobs, identifying and formulating required

competencies, setting goals and plans, implementing development plans, monitoring and periodic evaluation include. Increasing job satisfaction, increasing the capabilities and capacity of individuals and organizations, aligning individuals and organizations, improving organizational performance indicators, moving in the direction of a learning organization, and transparency and justice in the process of appointment and promotion were the consequences of aligning the individual development program with the career path

Introduction

The most important factor in economic, social, and cultural development and transformation, and the main factor in advancing society, is undoubtedly the human factor, and to achieve social and economic progress, special attention to the human factor is of great importance (Kumar et al., 2018). Human capital development is the main factor that contributes to greater profitability of organizations because it enables the organization to use all of its human capital creativity resources (Ven and Phong, 2021; Nguyen, 2020).

Human resource development is any process or activity that has the potential, initially or in the long term, to develop the working knowledge, expertise, productivity, or job satisfaction of individuals in a way that ultimately benefits the individual, group, or team, or the organization, society, nation, or humanity as a whole (Wang et al., 2017). Werner (2021) defines human resource development as a set of planned, regular, or systematic activities and actions that the organization considers for human resources in such a way that they have the opportunity to learn the necessary skills for both the current job and future needs (Werner, 2021). The main common denominator of all research in the field of human resource development is to create improvement. However, the three common and widely accepted components of human resource development that are accepted by everyone can be considered training and development (individual), career development, and organizational development (Wen and Fong, 2021).

Among the many methods that exist for developing human capital, the individual development program (IDP) has become one of the most important organizational development and learning programs in recent years in forward-looking and successful organizations (Rand, 2015). Systematic use of the individual development approach in the organization as an approach to gaining experience and learning can lead to the creation and strengthening of specific skills and knowledge in individuals that help them achieve the set goals. The main structure of the individual development program (IDP) can be considered as identifying learning needs, planning for competency development, and finally monitoring feedback on employee competency development (Grahner et al., 2014). An individual development plan is a document that an organization prepares to create learning opportunities for employees, and through it,

employees commit to learning. By receiving an individual development plan, employees accept their important and effective contribution to learning and developing their capabilities and are monitored through evaluation, feedback, and corrective action processes (Rand, 2015). In this regard, Gholipour et al. (2018) describe the individual development plan as a purposeful and documented structure of the employee's history over time, in which the efforts, achievements, and growth chart of the employees are displayed to the organization's stakeholders (Gholipour et al., 2018).

Another method of human resource development that has received attention in recent years is career planning or career path. Career planning has different definitions in the minds of different experts but in the same direction. Patton and McMahon (2006) define career development as a series of sequential processes of a job in an organization (Patton and McMahon, 2006). Mirsafian, citing Blaustein, describes career path from a human resources perspective and calls it job-related experiences that will determine the path or period of an individual's working life. They also state that employees must have the ability to cope, accept change, and continue in their career path (Mirsafian, 2018). The career path plan will provide goals for employees to put themselves on a path of development, thereby providing opportunities for personal advancement and procedures and methods (Abbaspour et al., 2017).

Therefore, on the one hand, considering what was mentioned, one of the requirements for having a successful and dynamic organization is to benefit from capable human resources and develop and excel in various ways. Also, since the success of the organization depends on the realization of the goals and needs of the individual and the organization in a balanced manner, and the methods proposed (individual development program and career path planning) each emphasize only one dimension (individual and organization), and it seems that the application of each alone will not lead to the realization of the desired results of the organization, And on the other hand, considering the studies conducted in the field and the lack of a comprehensive model that examines the individual's development plan in line with the needs of the organization, the results of this research will help organizations create a better fit between the job and the employee, ultimately leading to the efficiency and effectiveness of organizational activities.

Case study

The statistical population of this study consisted of 16 academic experts, scholars, and consultants in the field of human resources.

Materials and Methods

The sampling method for this research was non-probability and purposive, and data were collected using a semi-structured interview approach.

Discussion and Results

After conducting the initial semi-structured interviews, a set of initial themes was collected during the open coding process and categories were extracted from them; then, in the axial coding stage, the link between these categories was determined under the headings of causal conditions, axial phenomenon, strategies, contextual factors, intervening conditions, and consequences of aligning the individual development program with the career path in the form of the axial coding paradigm; and then, in the selective coding stage, the storyline was drawn and the initial model was calculated.

Conclusion

The results showed that the causal factors for aligning the individual development program with the career path are: the necessity of job-employee fit, lack of structure in the learning and development process, speed of change, reduction in key organizational capabilities, and reduction in employee organizational belonging. Organizational support, organizational structure, and self-development thinking were identified as underlying factors, and the complexity of the development process, the diversity of the nature of individuals and organizations, and the use of software platforms were the interfering factors of this phenomenon. Strategies related to aligning the individual development plan with the career path include assessing individuals and jobs, identifying and developing required competencies, setting goals and plans, implementing development plans, and periodic monitoring and evaluation. Increased job satisfaction, increased capabilities and capacity of individuals and the organization, alignment of individuals and the organization, improvement in organizational performance indicators, moving towards a learning organization, and transparency and fairness in the appointment and promotion process were the outcomes that resulted from aligning the individual development plan with the career path.

Keywords: Human resource development, individual development program, career path, grounded theory.

Article Type: Research Article

Cite this article: Kafami Ladai, A., Keshtegar, A.A., & Keikha, A. (2025) Presenting the Model of Aligning the Individual Development Program (IDP) with the Career Path, Based on the Foundation's data-theorizing Approach. *Public Management Researches*, 18 (68), 151-186. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2025.50310.6294

Received: 30 Nov. 2024

Revised in revised form: 03 Feb. 2025

Accepted: 26 Feb. 2025

Published online: 21 Mar 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



ارائه مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی) بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد

علی کفعمی لادانی^۱ - عبدالعلی کشته‌گر^۲ - عالمه کیخا^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. alikeshtegar@mgmt.sb.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. aleme.keikha@entp.usb.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان است. در این پژوهش از روش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. پس از انتخاب ۱۶ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی و مشاوران حوزه منابع انسانی با روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها گردآوری شد. حاصل این مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از مضامین اولیه بود که طی فرایند کدگذاری باز، گردآوری و از درون آنها مقوله‌هایی استخراج شد؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین: شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در قالب پارادایم کدگذاری محوری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، سیر داستان ترسیم شد. نتایج نشان داد عوامل علی همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی عبارت‌اند از: ضرورت تناسب شغل و شاغل، ساختارمند نبودن فرایند یادگیری و توسعه، سرعت تغییرات، کاهش قابلیت‌های کلیدی سازمان، کاهش تعلق سازمانی کارکنان. حمایت سازمانی، ساختار سازمانی و تفکر خود توسعه‌ای، عوامل زمینه‌ای شناسایی شده بود و پیچیده بودن فرایند توسعه، تنوع ماهیت افراد و سازمان‌ها، استفاده از بستر نرم‌افزار عوامل مداخله‌گر این پدیده بودند. راهبردهای مرتبط با همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی، ارزیابی افراد و مشاغل، شناسایی و تدوین شایستگی‌های موردنیاز، تعیین اهداف و برنامه‌ها، اجرای برنامه‌های توسعه، نظارت و ارزیابی دوره‌ای را در برمی‌گیرد. افزایش رضایت شغلی، افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت افراد و سازمان، همسویی فرد و سازمان، بهبود در شاخص‌های عملکردی سازمان، حرکت در مسیر سازمان یادگیرنده و شفافیت و عدالت در فرایند انتصاب و ارتقا پیامدهایی بودند که از همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی حاصل می‌شود.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، برنامه توسعه فردی، مسیر شغلی، نظریه پردازی داده‌بنیاد

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای علی کفعمی لادانی است.

استناد: کفعمی لادانی، علی؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ کیخا، عالمه (۱۴۰۴). ارائه مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی) بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۷)، ۱۸۶-۱۵۱.

DOI: 10.22111/JMR.2025. 50310.6294

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵



تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

مهم‌ترین عامل توسعه و تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و عامل اصلی پیشبرد امور جامعه بدون شک عامل انسانی است و به‌منظور حصول پیشرفت‌های اجتماعی و اقتصادی توجه ویژه به عامل انسانی اهمیت زیادی دارد (Kumar et al., 2018). از طرف دیگر ورود فناوری-های مختلف و کامپیوتری شدن مشاغل، همراه با تقاضاها و نیازهای شغلی در حال تغییر و بازارهای کار متنوع (Sylva et al., 2019: 631-645)، موجب پویایی محیط کار شده است، این پویایی به همراه محیط کار غیرمتمرکز در سازمان‌های مدرن (Grant & Parker, 2009: 317-375)، موجب لزوم تنظیم دانش و تخصص کارکنان با این پیشرفت‌ها به‌منظور قبول مسئولیت بیشتر برای محیط در حال تغییر و موقعیت‌های جدید شغلی جدید شده است (Den Hartog & Belschak, 2007: 601-622, Parker & Collins, 2013: 867-892). برای برآوردن نیازهای شغلی در حال تغییر و استفاده از فرصت‌ها برای کسب مزیت رقابتی، کارکنان باید سازگار شده، برای تغییرات آماده و با آن کنار بیایند و مهم‌تر اینکه بتوانند برای افزایش تناسب خود با محیط کاری در حال تغییر ابتکار عمل داشته باشند (Paker & Collins, 2013: 867-892). برای رسیدن به سطح جهانی و فعالیت در سطح شرکت‌های بین‌المللی، در اختیار داشتن نیروهای توسعه‌یافته برای سازمان اهمیت زیادی دارد. اصلی‌ترین عاملی که به سودآوری بیشتر سازمان‌ها کمک می‌کند توسعه سرمایه انسانی است چرا که توسعه منابع انسانی باعث می‌شود سازمان بتواند از تمام منابع خلاقیت سرمایه انسانی خود استفاده کند (Van & Phuong, 2021: 31-68, Nguyen, 2020: 449-456).

وجود تعاریف و برداشت‌های مختلف از توسعه سرمایه انسانی ناشی از چشم‌اندازهای مختلف، باعث شده تا رویکردهای توسعه منابع انسانی در عمل نیز متفاوت باشد. باین‌وجود سیر تحول موضوع توسعه منابع انسانی باعث شده تا بتوان تعاریفی در این زمینه ارائه نمود (Rasaifard, 2019: 123-93). بنا به گفته مک لین (McLean, 2006: 3-11) توسعه منابع انسانی هر گونه فرایند یا فعالیتی است که در ابتدا یا در بلندمدت دارای توان بالقوه برای توسعه دانش کاری، تخصص، بهره‌وری یا رضایت شغلی افراد است به‌گونه‌ای که در نهایت نفع شخصی، گروهی یا تیمی و یا نفع سازمان، جامعه، ملت یا کل بشریت را به دنبال داشته باشد (Wang et al., 2017: 46). فنویک و لی (Fenwick & Le, 2011) توسعه منابع انسانی را ظرفیت بالقوه‌ای می‌دانند که با تعامل چهار حوزه ارتباط، یادگیری، تغییر و سازماندهی بهبود را رقم

می‌زنند (Bierema & Callahan, 2014). ورنر (Werner, 2021). توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده و منظم یا نظام‌مند می‌داند که از سوی سازمان برای منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود به شکلی که فرصت یادگیری مهارت‌های لازم را هم برای شغل کنونی و هم نیازهای آتی به دست بیاورند (Werner, 2021). باول و همکاران، توسعه منابع انسانی را تلاشی برای توسعه و ارتقای سطح دانش، تجربه و بهره‌وری کارکنان، گروه‌ها و تیم‌ها می‌داند به شکلی که مزیت آن نه تنها برای سازمان، بلکه برای جامعه، ملت‌ها و در رویکردی جامع برای کلیه جوامع بشری خواهد بود (Bawole et al., 2016).

اصلی‌ترین وجه اشتراک تمامی تحقیقات در حوزه توسعه منابع انسانی، ایجاد بهبود است. باین‌وجود سه مؤلفه رایج و مورد قبول در خصوص توسعه منابع انسانی که مورد پذیرش همگان است را می‌توان آموزش و توسعه (فرد)، توسعه شغل و توسعه سازمان دانست (Van & Phuong, 2021: 31-68). هان و استیها (Han & Stieha, 2020: 309-331)، با جمع‌بندی نتایج تجربی حاصل از توسعه منابع انسانی آنها را در سه دسته خلاصه می‌کنند: ۱ نتایج فردی مانند اشتغال، خلاقیت، رضایت شغلی و عملکرد بهتر در شغل، ۲ نتایج دوگانه میان فردی مانند روابط بین فردی، حل تعارض و یا روابط کارکنان با سرپرستان و ۳ نتایج سازمانی مانند ایجاد ذهنیت توسعه‌سازمانی و یا رفتار شهروندی سازمانی (Han & Stieha, 2020: 309-331). آموزش به همراه فرایندهایی مانند غنی‌سازی شغل، توسعه شغل، چرخش شغلی، استاد_شاگردی، بازی‌وارسازی، اقدام‌پژوهی، یادگیری‌های خرد، کوچینگ و منتورینگ و یا حتی مأموریت‌های شغلی و... می‌توانند از روش‌های مختلف توسعه منابع انسانی باشند (Rangriz & Ranjbar Kabuterkhani, 2018: 212-189).

اما در این بین سازمان‌ها و مؤسسات مختلف به‌عنوان شخصیت‌های حقوقی قطعاً با توجه به ساختارها، فعالیت‌ها، محصولات و ارزش افزوده خود برای جامعه و به دنبال آن اهداف و استراتژی‌هایی که دنبال می‌کنند به بخشی از این قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد نیاز دارند. آنها در فرایند فعالیت‌های خود با بخش‌بندی این قابلیت‌ها در حوزه‌های اجرایی مختلف سعی می‌کنند افراد متناسب با مشاغل و حوزه‌های تعریف شده را به خدمت گرفته و از توانمندی آنها بهره‌مند شوند. از این جهت است که تناسب شغل و شاغل اهمیت زیادی پیدا کرده است. در راستای تناسب شغل و شاغل در ابتدا سازمان‌ها در تلاش هستند که افرادی را

برای مشاغل خود انتخاب کنند که بیشترین تناسب را به شغل‌ها داشته باشند. اما برای جبران کمبودهای آنها برنامه‌های توسعه‌ای را تدوین می‌کنند.

برنامه‌های توسعه‌ای ابعاد مختلفی را در برمی‌گیرند. در یک سو سازمان متناسب با نیاز-های تخصصی و حرفه‌ای نردبانی از مشاغل را در حوزه‌های توسعه‌ای شغل در نظر می‌گیرد. این نردبان ممکن است از کارمند شروع شده، به کارشناس، کارشناس ارشد، سرپرست، رئیس و مدیر ادامه پیدا کند. برای هر یک از این سطوح میزانی از قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌ها را از کارکنان انتظار دارد. این نوع تقسیم مسیر برنامه توسعه‌ای شغل را کارراهه شغل^۱ می‌نامند که صرف‌نظر از افراد تعریف می‌شود و مسیری که یک شاغل در سازمان می‌تواند دنبال کند را ترسیم می‌کند. از طرف دیگر بسیاری از سازمان‌ها به‌منظور ایجاد تناسب موردنیاز بین شغل و شاغل، برنامه‌های توسعه‌ای را برای کارکنان در نظر می‌گیرند تا این تناسب در طول زمان و متناسب با انتظارات سازمان و فرد تحقق پیدا کرده و در ضمن اینکه سازمان با کمبود نیروی متخصص مواجه نمی‌شود افراد نیز این انگیزه را داشته باشند که خود را توسعه داده و متناسب با نیاز سازمان رشد کنند. اغلب این اقدامات در برنامه توسعه فردی در سازمان انجام می‌شود. هر چند در بسیاری از سازمان‌ها چنین ساختاری دیده نمی‌شود و یا الزاماً متناسب با نیازهای سازمان نیست. در بسیاری از پژوهش‌ها به‌اشتباه این دو، یعنی کارراهه شغلی و مسیر توسعه فردی به‌جای هم به کار رفته‌اند و در اغلب سازمان‌ها تنها به یکی از این ابعاد با فرض قبول انجام اقدامات توسعه‌ای توجه می‌شود.

این در حالی است که با در نظر گرفتن نیازهای سازمان در هر سطح شغلی (کارراهه) و نیازهای مورد نظر در افراد برای پوشش آن سطح شغلی در قالب برنامه توسعه فردی، می‌توان دستاوردهای زیادی که مهم‌ترین آن تناسب بین شغل و شاغل است به دست آورد و همواره سازمان را در سطوح مختلف از افرادی شایسته و با انگیزه پر کرد.

بر همین اساس این مقاله که برگرفته از پژوهشی برای رساله دکتری در سال ۱۴۰۳ در صنایع منتخب استان اصفهان (شرکت مادر سپاهان باتری، شرکت سیمان سپاهان اصفهان، شرکت مادر انتخاب و مجتمع فولاد مبارکه اصفهان) انجام شده، تلاش کرده است تا به طراحی مدلی همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی بپردازد.

^۱. job career

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

برنامه توسعه فردی

در میان روش‌های متعددی که برای توسعه سرمایه انسانی وجود دارد، برنامه توسعه فردی در سال‌های اخیر در سازمان‌های آینده‌نگر و موفق به یکی از مهم‌ترین برنامه‌های توسعه و یادگیری سازمان مبدل شده است. برنامه توسعه فردی در واقع سندی است که سازمان برای ایجاد فرصت یادگیری برای کارکنان تهیه می‌کند و کارکنان از طریق آن متعهد به آموختن و یادگیری می‌شوند (Rand, 2015). برنامه توسعه فردی ساختاری هدفمند و مستند از پیشینه کارکنان در طول زمان است که در آن تلاش‌ها، دستاوردها و نمودار رشد کارکنان به ذی‌نفعان سازمان نمایش داده می‌شود (Gholipour et al., 2018: 7).

پاتل و همکاران معتقدند که برنامه توسعه فردی را باید به‌مثابه یک ابزار و یا بخشی از یک فرایند ارزیابی به کار گرفت و از آن به‌عنوان نقطه عطفی در راستای ایجاد ظرفیت در کارکنان استفاده کرد به این شکل که با ایجاد اهداف یادگیری مورد انتظار در آینده و برقرار کردن یک نظام ارتباطی به‌منظور حصول اطمینان از یادگیری از آن بهره برد (Patel et al., 2013: 220-223).

الگوهای طراحی شده و به کار گرفته شده برای توسعه فردی در سطح دنیا بسیار متنوع هستند. در مدل توسعه فردی دانشگاه ییل سه عنصر شایستگی، نیازهای سازمان و اشتیاق به‌عنوان عناصر سازنده مدل توسعه فردی تعریف شده‌اند (Yale University, 2012). در مدل توسعه فردی برایسون، چهار مرحله دیده شده که عبارت‌اند از بررسی، آماده‌سازی، انجام یا اقدام و نتایج (Bryson, 2011). اما دانشگاه واشنگتن^۱ برای برنامه توسعه فردی ۷ مرحله در نظر گرفته است (Washington University, 2010).

در مدل توسعه طراحی شده توسط طلایی و همکاران (۲۰۲۲) ۵ مولفه اصلی در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از: درون‌داد، برنامه توسعه فردی، عوامل مداخله‌گر، عوامل بسترساز و راهبردها (Talaei et al., 2022: 11-39).

به‌طور کلی برنامه توسعه فردی دو رویکرد کلان باید داشته باشد. رویکرد گذشته‌نگر و رویکرد آینده‌نگر. براین اساس برای تدوین برنامه توسعه فردی باتکیه بر شایستگی‌هایی که فرد در گذشته به دست آورده و به واسطه آن فعالیت‌ها و وظایف فعلی خود را انجام می‌دهد باید در

^۱. Washington University

برنامه لحاظ شده و شایستگی‌هایی که برای ایفای هرچه بهتر وظایف خود در آینده به آنها نیاز دارد را تعریف می‌کنیم (Beausaert et al., 2011: 249-270).

مسیر شغلی (کارراهه)

یکی دیگر از روش‌های توسعه منابع انسانی مورد توجه در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا کارراهه است. برنامه‌ریزی مسیر شغلی در اندیشه صاحب‌نظران مختلف تعاریف متفاوتی ولی در یک سمت‌وسو را نشان می‌دهد. پاتون و مک ماهون توسعه شغلی را سلسله روندهای متوالی یک شغل در سازمان تعریف می‌کنند (Patton & McMahon, 2006: 153-166). سید جوادین کارراهه را مجموعه مشاغل تعریف و مشخص شده‌ای می‌داند که یک فرد در طول مسیر زندگی پیش می‌گیرد (Seyed Javadin, 2009). همچنین میرصفیان به نقل از بلوستین با دیدگاه منابع انسانی مسیر شغلی را توصیف کرده و آن را تجربیات مرتبط با شغل عنوان می‌کند که مسیر یا دوره زندگی کاری یک فرد را مشخص خواهد کرد. آنها همچنین بیان می‌کنند که کارکنان باید در مسیر شغلی خود توانایی کنارآمدن، پذیرش تغییر و تداوم در مسیر شغلی را داشته باشند (Mirsafian, 2018: 165-185). مسیر شغلی فرایندی پیوسته است که الگوهای متفاوتی را در بردارند که نیازمند انطباق‌پذیری است و انطباق‌پذیر بودن لازمه توسعه مسیر شغلی افراد است (Mirsafian, 2018: 165-185). برنامه مسیر شغلی برای کارکنان اهدافی را فراهم خواهد کرد تا خودشان را در مسیر توسعه قرار دهند و بدین‌وسیله موجبات ارتقای فردی و رویه‌ها و روش‌ها را فراهم کنند (Abbaspour et al., 2017: 75-95). هر فرد می‌تواند گزینه‌های متعددی از مسیرهای شغلی را در هر مرحله معین از شغل انتخاب کند؛ با این حال انتخاب یک مسیر شغلی به‌عنوان منبع و فرایند هدایت مسیر شغلی لازم است (Keshf & Khanum, 2021: 11(3)). علاوه بر این انتخاب یک مسیر مناسب شغلی باید با توجه به پتانسیل توسعه و منابع موجود در هر مرحله از دوره انتخابی شغل کالیبره شود. با این حال حجم و پیچیدگی داده‌های مورد نیاز به همراه حساسیت فرایند تحلیلی برای چنین سیستم راهنمایی برای توسعه شغلی قطعاً بدون موانع و چالش نخواهد بود (Gong et al., 2020: 10(2)).

یکی از بخش‌های جدایی‌ناپذیر مدیریت پرسنلی، کمک به کارکنان برای تحقق اهداف مسیر شغلی به‌عنوان یکی از شرط‌های مهم برای ایجاد انگیزه در رفتار و کارکرد او است. برنامه‌ریزی مسیر توسعه شغلی یک کارمند، در اصلی سازماندهی پیشرفت او در مراحل رشد

شغلی و صلاحیتی است به شکلی که به او کمک کند تادانش و مهارت‌های حرفه‌ای موردنیاز را در راستای منافع توسعه‌ای شرکت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی کند. یک برنامه توسعه مسیر شغلی حرفه‌ای، انگیزه مهمی برای پیشرفت در شغل برای یک متخصص است (Alimova, 2024: 417-425).

طراحی یک سیستم توسعه مسیر شغلی مستلزم مطالعه همه‌جانبه مبانی نظری به‌منظور ایجاد رابطه منطقی و عقلانی برای تصمیم‌گیری و راهنمایی‌های موردنیاز در مسیر شغلی است. پیچیدگی چنین فرایند تحلیلی؛ نتیجه را هم به کیفیت اطلاعات مورد استفاده و هم به منطق به کار گرفته شده برای استنتاج اطلاعات احساس می‌کند (Hassan et al., 2022: 14).

به شکلی خاص، اهداف برنامه‌ریزی مسیر توسعه شغلی شامل موارد زیر است:

- موقعیت شغلی که با عزت‌نفس فرد مطابقت داشته باشد و در ضمن رضایت او را به همراه داشته باشد.
- کار در شرایطی باشد که در حالت طبیعی تأثیر مثبتی بر سلامت فرد داشته باشد و امکان رسیدن به یک منطقه آسایش برای فرد به وجود بیاورد.
- شرایط انجام کار و توانمندی فرد را برای انجام آن کار افزایش دهد و آنها را توسعه دهد.
- فرد بتواند برای رسیدن به درآمدهای بیشتر فرصت کافی داشته باشد.
- فرد بتواند در مسیر شغلی خود امکان تحصیل بیشتر برای خود و رسیدگی به امور تربیتی و خانوادگی داشته باشد (Alimova, 2024: 417-425).

- اصطلاح «مسیر شغلی» به‌تنهایی می‌تواند هم مفهوم پویایی یعنی داشتن توسعه در طول زمان را به همراه داشته باشد و هم می‌تواند مفهوم ایستایی را در دل خود بیان کند. به‌عنوان مثال، تصویر مسیر توسعه شغلی، تصویر یک نردبان است که خود این تصویر می‌توان مفهوم پویایی را به در این راه نشان دهد و به لحاظ ساختار علمی شناسایی شده توسط ایشین^۱ وجود لنگرهای شغلی در هر یک از پله‌های این نردبان، خود بیانگر یک مکانیسم از ثبات است که ماهیت ایستایی کارراهه یا مسیر شغلی را نشان می‌دهد (Supieva, 2023). ای جی مول^۲ معتقد است که توسعه مسیر شغلی می‌تواند تحت‌تأثیر

1. E. Shane

2. E.G. Moll

عواملی مثل موقعیت شغلی، موقعیت نهادی و عوامل انسانی یا شخصی هر فرد باشد (Supieva, 2023).

ارتباط بین برنامه توسعه فردی و مسیر شغلی (کارراهه)

همان‌طور که گفته شد در برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا کارراهه تأکید بر شغل و اقتضائات آن است و در برنامه توسعه فردی تأکید بر خود فرد است، حال اگر هر دو مفهوم برنامه توسعه فردی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا کارراهه در معنای درست خود به کار گرفته شوند هر کدام به تنهایی صرفاً بر یک بعد از توسعه تأکید کرده و بعد دیگر را به‌نوعی نادیده می‌انگارند. این در حالی است که از یک سو اگر در طراحی برنامه توسعه فردی به شغل و مسیر توسعه شغل متناسب با کارراهه شغلی در کنار فرد توجه شود سازمان‌ها به استفاده هر چه بیشتر از این روش ترغیب خواهد شد و از سوی دیگر چنانچه کارراهه طراحی شده با نیازها و تمایلات افراد همخوانی داشته باشد، در ترغیب افراد برای افزایش شایستگی‌ها در طول کارراهه اثر مثبت دارند و این افراد بیشتر در تلاش برای غنی‌سازی شغلی خود هستند (Arezi et al., 2015: 33-46). منظور اینکه در صورتی که کارراهه شغلی با ویژگی‌های شخصیتی و صفات افراد همخوانی داشته باشد، امکان موفقیت در مسیر کارراهه شغلی برای فرد بیشتر است. به عبارت بهتر امکان همسویی فرد و سازمان فراهم می‌شود.

آنچه مشخص است این است که در سال‌های گذشته، مطالعاتی برای همسو سازی این دو مفهوم صورت نگرفته و یا در دسترس نیست. حتی در بسیاری از مطالعات صورت گرفته موضوع مسیر شغلی به اشتباه توسعه فردی برداشت شده و طرح توسعه فردی مطالعه و مدل‌سازی شده است. ادر واقع این‌گونه به نظر می‌رسد که اغلب یکی از روش‌ها انتخاب شده است و توجه به این نکته که مسیر شغلی با مسیر توسعه فردی همسو شود و به دنبال آن همسویی اهداف فردی و سازمانی اتفاق بیفتد صورت نگرفته است.

تمرکز بر بعد توسعه فردی به‌تنهایی این ظن را در مدیران ارشد ایجاد می‌کند که هزینه در مسیر توسعه فرد شاید به شکل مؤثر در انجام خدمات و تولیدات ما دخیل نباشد و تمرکز بر طراحی مسیر شغل نیز این شائبه را در کارکنان به همراه دارد که رسیدن به سمت‌های بالاتر روند مشخصی ندارد و احتمالاً مدیران از روش‌هایی که شایسته محور نیست برای انتخاب کارکنان برای سمت‌های بالاتر بهره می‌گیرند. در کنار این موارد، سوابق نشان می‌دهد که کارفرمایان عمدتاً برای ارتقای کارکنان به سمت‌های بالاتر دچار سردرگمی هستند و بعضاً

روش و یا روند مشخصی برای اطمینان از آماده‌بودن فرد برای سمت‌های بالاتر با مسئولیت‌های بیشتر ندارند. کارراهه شغلی مسیر توسعه افقی کارکنان را نشان می‌دهد و توسعه فردی می‌تواند هم افقی و هم عمودی صورت گیرد، این بدین مفهوم است که سازمان با بهره‌گیری درست و طراحی صحیح مدل‌های توسعه فردی نه تنها می‌تواند کارکنان را برای شغل فعلی خود آماده کند، بلکه فرایندی مدون و نگاشته شده و مهم‌تر فرایندی شفاف برای پیشرفت و ارتقای به سمت‌های بالاتر برای کارکنان ایجاد خواهد کرد که حس عدالت و انصاف را در کارکنان تقویت خواهد کرد.

طلایی و همکاران (Talaei et al., 2022: 11-39). در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور» پرداختند. این پژوهش به خلق مدل جدیدی منجر شد که شامل مقولات زیر است: درون‌داد، برنامه توسعه فردی، برون‌داد، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و عوامل بسترساز. نتایج پژوهش پاکزاد (Pakzad, 2014: 49-79)، در بررسی ابعاد جهانی طرح توسعه فردی نشان می‌داد که هر چند اگر طرح توسعه فردی به‌درستی پشتیبانی نشود ممکن است موفقیت مورد انتظار را نداشته باشد؛ اما این طرح به‌صورت کلی در بسیاری از سازمان‌های جهانی بر رشد و توسعه فردی کارکنان، انگیزش، اشتیاق، رشد و توسعه شغلی و فردی، بهبود عملکرد فرد و سازمان و اخذ مزیت رقابتی برای شرکت‌ها مؤثر بوده است. رحیمی کیا و همکاران (Rahimikia, 2022: 293-322)، در مقاله‌ای به طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی شهرداری تهران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل فردی، عوامل سازمانی، نظام آموزش، چشم‌انداز سازمان، ارزشیابی و مدیریت عملکرد، شرایط محیطی و شرایط فرهنگی به‌عنوان عوامل اصلی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی شهرداری تهران می‌باشند.

نتایج پژوهش احمدی و همکاران (Ahmadi et al., 2023: 64-49)، با عنوان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه فردی معلمان تربیت‌بدنی شهر تهران با نقش میانجی چابکی یادگیری نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی به‌صورت مستقیم بر توسعه فردی معلمان تربیت‌بدنی تأثیر مثبت ۰/۳۶ دارد و همچنین به‌صورت غیرمستقیم از طریق چابکی یادگیری بر توسعه فردی معلمان تربیت‌بدنی تأثیر مثبت ۰/۲۱ دارد. ادو (Addo, 2020: 31-39)، در پژوهشی که تحت عنوان کار چالش‌برانگیز به‌عنوان محرک مشارکت کارکنان انجام داده است تدوین برنامه توسعه فردی را در ۴ مرحله پیشنهاد داده است. این چهار مرحله

عبارت‌اند از درک چرایی و نیاز به برنامه توسعه فردی، پیگیری برنامه‌های توسعه کارمندان، مانیتور و اجرای مؤثر برنامه توسعه.

در پژوهش دی ووس و همکاران (*De Vos et al., 2020*) با موضوع کارراهه شغلی پایدار: به‌سوی یک مدل مفهومی، تلاش کردند تا با ایجاد وضوح مفهومی در مورد معنای کارراهه پایدار و مشخص کردن آنچه که باعث تمایز بین کارراهه پایدار و کارراهه ناپایدار می‌شود، زمینه تحقیق خود را در حوزه کارراهه پایدار پیش ببرند و شاخص‌هایی را برای تعیین کارراهه پایدار ارائه دهند. آنها در مدل مفهومی خود سه بعد کلیدی را برای ارائه یک مدل کارراهه پایدار ارائه می‌دهند که عبارت‌اند از خود فرد، زمینه شغلی و زمان. آکرمن و هیرشی (*Akkermans & Hirschi, 2023: 199-204*) نیز در مطالعه‌ای با عنوان آمادگی برای کارراهه شغلی: اذعان دارند که از نظر مفهومی و شناختی این مفاهیم همچون جزایر دورافتاده‌ای هستند که خیلی روشن نیستند. به همین دلیل به دنبال تمرکز بر تجزیه و تحلیل سیستماتیک ادبیات حوزه کارراهه شغلی و ترکیب بسیاری از سازه‌های مرتبط با کنش‌پذیری یا آمادگی برای کارراهه شغلی هستند. فجا و همکاران (*Féja et al., 2023: 83-98*). دیدگاه کارراهه یا مسیر شغلی را با تفکر طراحی مدنظر قرار داده‌اند. آنها پژوهشی با عنوان تفکر طراحی در برنامه‌ریزی مسیر شغلی را انتخاب و به دنبال پاسخ‌دادن به این سؤال بودند که چطور می‌تواند ابزارهای تفکر طراحی به موضوعی مانند طراحی مسیر شغلی کمک کند؟ مطابق با پژوهش صورت‌گرفته استفاده صحیح از طرز فکر واگرا و همگرا یا تخصیص مناسب ابزارهای مناسب طراحی یک مسیر شغلی جنبه‌های کلیدی یک برنامه مسیر شغلی موفق هستند. آنها به این نتیجه می‌رسند که همان ابزارهایی که برای تعریف استراتژی یک سازمان می‌تواند مفید باشد برای ایجاد چشم‌انداز فردی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی فردی نیز لازم و مفید هستند. در پژوهشی که در سال (۲۰۲۳) صورت گرفت، پوتری^۱ با توجه به اهمیتی که برای شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط (MSMEs) اندونزی در کشور قائل است به دنبال ایجاد برنامه توسعه فردی برای کارکنان یکی از این بخش‌ها در صنعت خودرو به‌منظور توسعه صلاحیت منابع انسانی آنها است. او با توجه به وابستگی عملیات تجاری در شرکت نمونه خود که شرکت گاراسی ۶۴ است به مالک خصوصی در برنامه توسعه فردی را برای توسعه صلاحیت کارکنان این شرکت پیشنهاد

1. Putri

می‌دهد که شامل، بررسی شروح وظایف، علایق سنجی از کارکنان، شکاف سنجی و تعیین نیازهای توسعه در قالب برنامه زمانی می‌باشد.

بر اساس مطالعاتی که بر روی پیشینه‌های شناخته شده در این پژوهش صورت گرفته، بصورت کلی در ادبیات توسعه فرد و سازمان سه مفهوم توسعه فردی، کارراهه شغلی و توسعه شغلی عموماً به جای هم به کاررفته‌اند و یا همپوشانی زیادی داشته‌اند. باوجوداینکه توسعه فردی علایق، انگیزه‌ها و نیازهای فرد را دنبال می‌کند، کارراهه نیازهای سازمان و شغل و در واقع سلسله‌مراتب شغلی را در نظر دارد و در این مسیر ممکن است با رویکرد شکل‌دهی به دنبال توسعه افراد هم باشد تا کارکنان را برای سمت‌های بالاتر آماده کند. اما توسعه شغلی نگاهی فراتر از توسعه فردی و کارراهه شغلی داشته و در اغلب مدل‌سازی‌ها در تلاش بوده تا ضمن توجه به نیازهای سازمان و توسعه سازمان، نگاهی نیز به نیازها و علایق فردی داشته باشد.

آنچه مسلم است نه در ادبیات توسعه فردی و نه در کارراهه شغلی توجهی به همسو بودن این دو مفهوم وجود نداشته است. به شکلی که حتی در مدل‌های توسعه فردی گاهی فرد موجودیتی جدا از سازمان و شغل تعریف شده و توسعه فردی از کانون خانواده، مدرسه و دانشگاه و غیر سرچشمه گرفته و در این مسیر صرف‌نظر از سازمان و شغل همه مواردی که یک فرد در طول زندگی شخصی برای توسعه خود نیاز دارد منظور شده است. در کارراهه شغلی نیز سلسله‌مراتب شغل تعریف می‌شود و اینکه سازمان برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های خود به چه مشاغلی نیاز دارد و چند نفر در این مشاغل باید حضور داشته باشند و در چند سطح باید سلسله‌مراتب سازمان چیده شود. در ادبیات توسعه شغلی توجه به توسعه فردی هم مطرح شده است؛ اما اینکه برای توسعه فرد در کنار دستیابی به اهداف و برنامه‌های سازمان به چه مؤلفه‌ها و شرایطی باید توجه شود، چه شرایط زمینه‌ای باید فراهم شود، کدام مداخله‌گرها باید مهار و یا در نظر گرفته شوند و چه راهبردهایی باید برای دستیابی به این مهم به کار گرفت و در صورت اتخاذ این شرایط، زمینه‌ها، مداخله‌گرها و راهبردها باید به دنبال چه پیامدهایی بود مطرح نشده است و صرفاً این موضوع مطرح شده است که باید به علایق و اهداف فرد نیز در توسعه شغل در کنار اهداف سازمان توجه شود.

بنابراین، مهم است بدانیم که اگر به دنبال افرادی شاد، علاقه‌مند، بانگیزه، دلبسته و مشتاق در سازمان هستیم که ضمن پوشش اهداف فردی و توسعه‌ای خود، می‌توانند به بهترین نحو اهداف سازمان را دنبال کنند و سازمان را به معنای واقعی کلمه به مزیت رقابتی برسانند و در

ضمن تلاش برای توسعه خود، بدانند در سلسله‌مراتب سازمانی نیز به جایگاه‌های بالاتر و با دستاوردهای بهتر و ارزشمندتر خواهند رسید، باید به چه شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهایی توجه کنیم و به دنبال چه پیامدهایی باشیم تا اطمینان یابیم به این مهم دست‌یافته‌ایم. نهایتاً اینکه به نظر می‌رسد تنها با همسوسازی مسیر توسعه فردی با کارراهه شغلی می‌توان شرایطی را فراهم کرد که این دو یعنی توسعه فرد در کنار خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف کلان برای سازمان هر دو تحقق یابد.

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش سؤال اصلی پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی چگونه خواهد بود؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به این که دنبال ارائه مدل کیفی در خصوص همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان (شرکت مادر سپاهان باتری، شرکت سیمان سپاهان اصفهان، شرکت مادر انتخاب و مجتمع فولاد مبارکه اصفهان) است به لحاظ هدف پژوهشی کاربردی - توسعه‌ای و به لحاظ اجرا پژوهشی کیفی با نظریه‌پردازی داده-بنیاد^۱ از نوع رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۲ استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را، صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی و مشاوران حوزه منابع انسانی در صنایع منتخب استان اصفهان که از سوابق اجرایی در سطوح کلان مدیریت و تصمیم‌گیری برخوردار بوده‌اند و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند، تشکیل داده است. برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند، باهدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی، استفاده شده است. بر اساس منابع موجود، معمولاً اگر هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود البته این تعداد با توجه به نظر محقق و کفایت داده و اشباع نظری داده‌های جمع‌آوری شده، متغیر خواهد بود (Danaeifar & ememi, 2005). به همین منظور برای انتخاب این افراد، اولاً بر مبنای شناخت فردی محقق از محیط مورد مطالعه و مدیران ارشد و نیز بر مبنای مشاوره با افراد با سابقه و صاحب‌نظر در صنایع منتخب استان اصفهان، نسبت به شناسایی و

1. Grounded Theory

2. Strauss and Corbin

انتخاب نمونه به تعداد ۲۰ نفر اقدام شده است. در ادامه، محقق مبتنی بر اشباع نظری کفایت داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان یک استاندارد قابل قبول نمونه‌گیری، با تعداد ۱۶ نفر مصاحبه انجام داده است. محقق به موازاتی که داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌نمود، از لحاظ تجربی و پس از کسب اطمینان از اینکه یک مقوله به کفایت رسیده و به عبارتی اشباع حاصل شده، به همین تعداد مصاحبه اکتفا نموده است.

در این پژوهش، مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شده و تعداد ۵ سؤال کلی بر مبنای سؤالات و اهداف پژوهش و با توجه به ادبیات نظری و مدل مفهومی اولیه، طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است. برای حصول اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها یعنی مصاحبه و سؤالات آن و نیز دقیق بودن یافته‌ها، از نظرات استادان و افراد صاحب‌نظر استفاده شده و نهایتاً بر اساس جمع‌بندی محقق از مجموع نظرات اخذ شده و پس از چندین مرحله بازنگری و اصلاح سؤالات مصاحبه، نسبت به روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها به‌طور نسبی و قابل قبول، اطمینان حاصل گردیده است. برای اجرای بهتر مصاحبه‌ها و حصول اطمینان از روایی بیرونی آن، محقق پروتکلی تهیه نموده و فرایند مصاحبه را طبق اصول آن انجام داده است. در انجام مصاحبه تلاش شده تا از واژگان ساده و شفاف استفاده شود و در حین مصاحبه سعی پژوهشگر بر این بوده که بیشتر گوش دهد و کمتر سخن بگوید و از هدایت مشارکت‌کننده به پاسخ خاصی اجتناب نماید و نیز به موضوعات یا مطالبی خارج از محورهای اصلی و سؤالات پژوهش منحرف نشود. محقق در حین مصاحبه، با سؤالات راهنما و تکمیلی، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. برای پایایی سؤالات مصاحبه از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. برای این منظور در زمان انجام مصاحبه‌ها از یک ارزیاب دیگر با مدرک دکتری منابع انسانی که کاملاً در حوزه توسعه فردی و مسیر شغلی دارای سابقه و اشراف بودند کمک گرفته شد و به‌عنوان ارزیاب کمکی فرایند مصاحبه را همراهی کرد.

پس از پایان مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های کیفی، مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی بررسی، کدگذاری و استخراج شده و مورد تحلیل قرار گرفته است.

کدگذاری داده‌ها فرایندی مبتنی بر شیوه استقرایی است و جنبه اکتشافی دارد. در کدگذاری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها، بر روی کاغذ پیاده شده و سپس مفاهیم مزبور، تجزیه و

مفهوم‌پردازی شده است. براین اساس، مفاهیم اولیه ابتدا استخراج و کدگذاری شده و در نهایت دوباره مفاهیم به یکدیگر متصل شده‌اند. در این پژوهش، انواع کدگذاری‌هایی که بر روی داده‌های کیفی انجام شده است عبارت‌اند از: کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳؛

این کدگذاری‌ها از نوع کدگذاری تحلیلی هستند. در کدگذاری باز که اولین مرحله از تجزیه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها است، محقق طی یک فرایند تحلیلی، مفاهیم را شناسایی کرده و مشخصات و ابعاد آنها در داده را کشف می‌کند. در مرحله اول بر اساس فرایند کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با خبرگان، استخراج شده و عمل پالایش انجام شده است. سپس کدهای مفهومی ارائه شده و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها، مشخص شده است. در جریان کدگذاری باز، داده‌ها به‌دقت مورد بررسی قرار گرفته و از جهت شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه شده‌اند و در نهایت مواردی که از لحاظ مفهوم، ماهیت یکسان داشته یا از لحاظ معنایی به هم مربوط بودند، ذیل مفهوم‌های انتزاعی‌تر که مقوله^۴ می‌نامیم، قرار گرفته‌اند (*Khneifer & Moslemmi, 2019: 69-97*).

در این مرحله تعداد ۱۶۸۵ کد باز اولیه برای مقوله‌های برگرفته از مصاحبه‌ها، تعریف شده است. سپس این مقوله‌های اولیه با حذف موارد تکراری و ادغام موارد مشابه و تفکیک موارد متفاوت، از نظر مفهومی، پالایش شده‌اند. پس از آن، محقق مفاهیم و مقوله‌های بیان شده در نظریه‌ها و ادبیات نظری پژوهش را به مقوله‌های استخراج و پالایش شده مربوط به مصاحبه‌ها، اضافه نموده است. سپس با بازبینی مجدد و در نظر گرفتن شباهت‌ها و تفاوت‌های این مقوله‌ها، ادغام و کدگذاری مجدد انجام داده و در نهایت این مفاهیم به‌عنوان کد باز و مقوله‌های اولیه تعریف شده است.

مرحله دوم کدگذاری مقوله‌های حاصل از داده‌ها، کدگذاری محوری است. در مرحله کدگذاری محوری، نیاز به تمرکز بیشتری بوده و در آن مرتبط کردن گروه‌ها به زیرگروه‌هایشان انجام شده است. به عبارتی مقوله‌هایی که از نظر مشخصات و مفهوم به همدیگر مرتبط می‌شوند، حول محور یک گروه قرار گرفته و کدگذاری شده‌اند. در واقع، در کدگذاری محوری،

-
1. Open Coding
 2. Axial Coding
 3. Selective Coding
 4. Category

اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده، از حالت کاملاً باز خارج شده و شکل گزیده‌تر به خود گرفته است و محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها مشخص شده است. این مقوله‌های محوری تحت عنوان مؤلفه، شناسایی و تعیین شده است.

در مرحله سوم و نهایی کدگذاری، کدگذاری انتخابی انجام شده است. در واقع، مدل پارادایمی پژوهش، مشخص شده است. کدگذاری انتخابی فرایند انتخاب سیستماتیک مقوله اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها و اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن خلأها با مقوله‌هایی است که نیاز به اصلاح و بسط بیشتری دارند. در واقع، در کدگذاری انتخابی، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت مدل‌سازی و خلق نظریه است. جهت‌گیری کدگذاری انتخابی به سمت یکپارچه کردن مقولات مختلف به صورت یک طرح تئوریک کلان است. مقوله هسته‌ای، پدیده اصلی است که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و کلیتی را تشکیل می‌دهند که پژوهشگر درصدد بررسی آن است (Khneifer & Moslemmi, 2019: 69-97). در پایان این فرایند، مقوله‌های انتخابی (هسته‌ای) طبقه‌بندی شده و در نهایت به‌عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی تعریف شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

در مجموع در این پژوهش، پژوهشگر با انجام ۱۶ مصاحبه نیمه ساختار یافته با متخصصین و صاحب‌نظران و مشاوران حوزه منابع انسانی با اطلاعات جمعیت شناختی زیر، به اشباع نظری رسید.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها

جنسیت	تعداد	مدرک تحصیلی	تعداد	سابقه کار	تعداد
مرد	۱۴	دکتری	۱۰	بیش از ۲۰ سال	۵
				بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۵
زن	۲	کارشناسی‌ارشد	۶	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲
				بین ۳ تا ۱۰ سال	۴

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد و در سه مرحله کدگذاری‌هایی که بر روی داده‌های کیفی انجام شده است عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

باتوجه به اینکه حجم داده‌های گردآوری شده در مصاحبه زیاد بود و کدگذاری باز بسیار گسترده بود، نتایج این کدگذاری به طور نمونه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول شماره ۲: نمونه کدگذاری باز عوامل حاصل از مصاحبه

شرایط علی	- جبران کمبودهای تخصصی، دانشی و رفتاری - دستیابی به نیازهای تخصصی و حرفه‌ای سازمان- لزوم تنظیم دانش و تخصص کارکنان با پیشرفت‌های مدرن- در اختیار داشتن نیروهای توسعه یافته برای سازمان- تلاشی برای توسعه و ارتقاء سطح دانش، تجربه و بهره‌وری کارکنان، گروه‌ها و تیم‌ها- طراحی سیستم‌های توسعه‌ای- حرکت در مسیر کارراهه شغلی- تناسب شغل و شاغل- تخصصی شدن مشاغل- لزوم افزایش مهارت‌ها و توانمندیهای کارکنان- فرصت‌های رشد حرفه‌ای و شغلی- مدیریت استعداد و توسعه استعدادها- فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان- ساختارمند کردن فرایند یادگیری کارکنان- افزایش تناسب با محیط کاری در حال تغییر- ضرورت هماهنگ کردن کارکنان با تغییرات- افزایش عملکرد شغلی- افزایش رضایتمندی و ماندگاری کارکنان و ...
شرایط زمینه‌ای	-عوامل سازمانی، مدیریتی، فرهنگی و فردی - داشتن فهم مشترک از اهداف سازمانی- استفاده بهینه از توانایی‌ها، پتانسیل‌ها و منابع موجود- تمرکز و توجه ویژه به توسعه افراد- تعریف منابع و الزامات- نگرش سرمایه انسانی به کارکنان- روابط مراد مریدی و مربی‌گری- تیم متخصص اجرایی و طراحی- نیروی متخصص و حرفه‌ای- فرهنگ سازمانی قوی- ساختار سازمانی-- انطباق‌پذیر بودن- خودآگاهی- تفکر آگاهانه، ارتباطات و دریافت‌های فرد- خودنظم بخشی- تجارب کودکی و نوع تربیت والدین و...
شرایط مداخله‌گر	-چشم‌اندازهای مختلف- حساسیت فرایند تحلیلی- حساسیت فرایند تحلیلی- نداشتن انگیزه شغلی- شرایط ناپایدار سازمان‌ها- بازار رقابتی- فقدان شغل متناسب فرد- ساختارمند کردن یادگیری افراد در شرکت- ایجاد بستر نرم افزاری و...
راهبردها	-ایجاد ظرفیت در کارکنان- رغبت‌های مسیر شغلی- ارزیابی اولیه فرد- بررسی عملکرد افراد- ارزیابی عملکرد- خودارزیابی- تنظیم اساسنامه مسیر شغلی- تعیین نیازهای توسعه فردی- تعیین عوامل محیطی-- تبیین و تعریف هدف شغل- اجرای برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان- آموزش و بهسازی کارکنان- غنی سازی مسیر شغلی- مشاوره مسیر شغلی- ارزیابی مسیر شغلی و ...
پیامدها	- افزایش قابلیت استخدام- رضایت شغلی- حس امنیت شغلی- احساس رشد شخصی و امنیت شغلی- بهبود رفتار شهروندی سازمانی- آموزش و توسعه (فرد)- بهبود عملکرد کارکنان- همسویی فرد و سازمان- وجود سیستم شایستگی محور- دست یابی به اهداف سازمانی- توسعه سازمان- بلوغ سازمان‌ها- ایجاد مخزنی از استعدادها- تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده- برنامه‌ریزی منابع انسانی- شایسته سالاری- سیستم جبران خدمات موثرتر و ...

در مرحله بعدی کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری درک عمیق‌تری از روابط بین پدیده‌ها را توسعه می‌دهد. این کار از طریق برقراری ارتباط بین طبقه‌های گوناگون داده‌ها که طی کدگذاری باز تعیین شده بود، صورت می‌گیرد. هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری یک «محور» نامیده شده که کدگذاری حول «محوری» ارتباط بین فرایند و ساختار است. کدگذاری محوری معمولاً زمانی استفاده می‌شود که مقوله‌ای محوری یا مرکزی که پیونددهنده سایر مقوله‌هاست، مشخص شود.

و در نهایت در مرحله سوم و نهایی کدگذاری، کدگذاری انتخابی انجام شده است. در جدول (۳) کدگذاری های محوری و انتخابی به طور نمونه آورده شده است.

جدول شماره ۳: نمونه کدگذاری محوری و انتخابی

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد
شکاف دانشی، مهارتی و تخصصی	نیاز سازمان به دانش، تخصص و مهارت هایی برای تحقق اهداف کلان	۱
	جبران کمبود های تخصصی، دانشی و رفتاری کارکنان	۲
	تامین نیازی مهارتی و تخصصی آینده سازمان	۳
	کمک به کارکنان برای درک کمبود شایستگی های موردنیاز برای تحقق راهبردهای مورد انتظار سازمان	۴
حمایت و پشتیبانی سازمان	تخصیص منابع لازم توسط سازمان	۵
	به رسمیت شناخته شدن مسیر توسعه فردی توسط سازمان	۶
	تشویق و ترغیب کارکنان برای مشارکت در طرح توسعه فردی	۷
	هدایت و حمایت مسیر یادگیری توسط سازمان	۸
تنوع علایق و ویژگی های فردی	ماهیت متفاوت افراد	۹
	نبود انگیزه پیشرفت شغلی	۱۰
	دغدغه ها و نیازهای متفاوت فرد به فرد	۱۱
سنجش و ارزیابی افراد	شناسایی ویژگی های ذاتی افراد (هوش، شخصیت، استعداد و ...)	۱۲
	شناسایی نقاط ضعف و قوت افراد توسط سازمان	۱۳
	شناسایی علایق و رغبت های هر فرد	۱۴
	شناسایی سبک یادگیری افراد	۱۵
بهبود روابط کاری	بهبود روابط کارکنان با سرپرستان	۱۶
	ایجاد تصورات مطلوب در خصوص سازمان	۱۷
	ایجاد شبکه های همکاری بهینه تر	۱۸

در مرحله کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)، فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها برای شکل گیری نظریه است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که به عنوان مراحل مقدماتی و زمینه ساز برای نظریه پردازی، مقوله ها و روابط مقدماتی را به عنوان سازه ها و اصول اصلی نظریه در اختیار می گذارند، به تولید نظریه پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می کنند؛ همچنین مقوله هایی را که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند، اصلاح می کند. (Strauss & Corbin, 1990) به طور خلاصه، فرایند تحلیل داده که به خلق مدل نظری منجر می شود، شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله ای، راهبردها و پیامدها هستند که پدیده اصلی یعنی همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر

شغلی (کارراهه شغلی) را توصیف و تشریح می‌کنند. در جدول (۴) و (۵) عوامل اصلی استخراج شده از این فرایند آورده شده است.

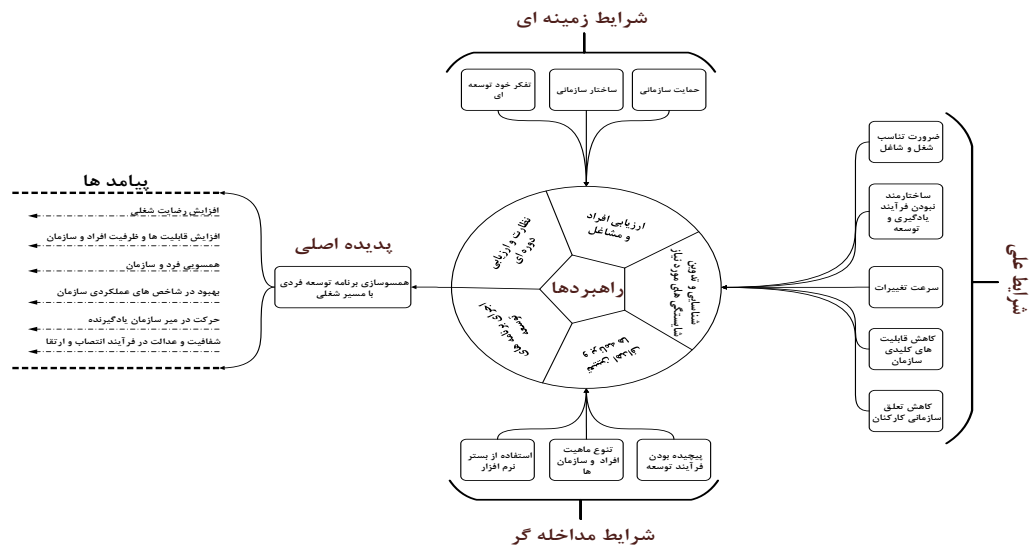
جدول شماره ۴: شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی)

شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی
پیچیده بودن فرایند توسعه	حمایت سازمانی	عدم تناسب شغل و شاغل
تنوع ماهیت افراد و سازمان‌ها	ساختار سازمانی	ساختارمند نبودن فرایند یادگیری و توسعه
استفاده از بستر نرم‌افزار	تفکر خود توسعه‌ای	سرعت تغییرات
-	-	کاهش قابلیت‌های کلیدی سازمان
-	-	کاهش تعلق سازمانی کارکنان

جدول شماره ۵: راهبردها و پیامدها در همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی)

پیامدها منتج شده	راهبردها ارائه شده
افزایش رضایت شغلی	ارزیابی افراد و مشاغل
افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت افراد و سازمان	شناسایی و تدوین شایستگی‌های موردنیاز
همسویی فرد و سازمان	تعیین اهداف و برنامه‌ها
بهبود در شاخص‌های عملکردی سازمان	اجرای برنامه‌های توسعه
حرکت در مسیر سازمان یادگیرنده	نظارت و ارزیابی دوره‌ای
شفافیت و عدالت در فرایند انتصاب و ارتقا	-

مدل نظری همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی)، با توجه به جداول شماره (۲) تا (۵)، به صورت شکل (۱) ارائه می‌شود:



شکل شماره ۱: مدل پارادایمی همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی)

بحث و نتیجه‌گیری

آموزش و توسعه سرمایه انسانی اصلی‌ترین راهبرد شرکت‌ها به‌منظور سودآوری بیشتر و فعالیت در سطح شرکت‌های بین‌المللی شناخته می‌شود؛ زیرا تنها با استفاده از این ابزار است که می‌توان از تمامیت منبع خلاقیت انسانی سازمان استفاده کرد (Van & Phuong, 2020: 449-456, Nguyen, 2020: 61-68). می‌توان توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده و البته نظام‌مندی توصیف و تعریف کرد که سازمان‌ها انجام می‌دهند تا فرصت‌هایی را به‌منظور یادگیری و افزایش دانش و توانمندی کارکنان به آنها بدهند تا ضمن توسعه قابلیت‌های انسانی خود بتوانند هم برای مشاغل فعلی و هم مشاغل آتی خود منبعی ارزشمند در اختیار داشته باشند (Werner, 2021).

برنامه توسعه فردی و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی یا توسعه مسیر شغلی دو رویکردی هستند که در میان رویکردهای مختلف توسعه‌ای در سازمان‌ها، امروزه بسیار موردتوجه قرار گرفته‌اند. رند (Rand, 2015) برنامه توسعه فردی را سندی تعریف می‌کند که سازمان برای هر یک از کارکنان خود تنظیم می‌کند تا فرصت یادگیری را به آنها داده و از طریق آن و طبق یک الگوی هدفمند آنها را به یادگیری و آموختن متعهد کند. اما رویکرد توسعه مسیر شغلی یا طراحی کارراهه شغلی به عقیده بسیاری از محققان مجموعه مشاغل تعریف شده و مشخصی

است که بر اساس طبقات شغلی در سازمان تعریف می‌شوند و صرف‌نظر از افراد طراحی می‌شود (Keshf & Khanum, 2021, Mirsafian, 2018:165-185).

در این مقاله ما به دنبال رویکردی بودیم تا بتوانیم ضمن شفاف‌سازی مفاهیم مسیر توسعه فردی و مسیر توسعه شغلی، عواملی که می‌تواند باعث همسو شدن این دو مفهوم بخصوص در صنایع بزرگ اصفهان شود را شناسایی کرده و در قالب یک مدل ارائه نماییم. از این‌رو هدف از انجام این پژوهش را طراحی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان (هلدینگ) قرار دادیم. روش به کار گرفته شده در این پژوهش استفاده از ساختار داده‌بنیاد و الگوی مبتنی بر پیشنهاد (Strauss & Corbin, 1998) بوده و بر این اساس این پژوهش داده‌ها را مشتمل بر ۵ بعد عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته بندی و مشخص کرد که پدیده محوری این پژوهش را که همسوسازی مدل برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی یا کارراهه شغلی افراد بود تبیین می‌کردند.

ضمن مطالعه و پژوهش صورت گرفته این‌طور نتیجه‌گیری و استنباط شد که عوامل علی تأثیرگذار بر مقوله محوری این مطالعه (همسوسازی مدل برنامه توسعه فردی و توسعه شغلی یا کارراهه) شامل ۲۲ مضمون اصلی بودند که در قالب ۵ بعد عوامل علی (۵ مضمون)، عوامل زمینه‌ای (۳ مضمون)، عوامل مداخله‌گر (۳ مضمون)، راهبردها (۵ مضمون) و پیامدها (۶ مضمون)، طبقه بندی شدند.

فیروزه و افراسیابی تناسب شغل و شاغل را مبتنی بر این فرض تعریف می‌کنند که الزامات تعریف شده برای یک شغل همچون دانش، مهارت، هویت وظیفه، استقلال شغلی، توانایی و تخصص موردنیاز برای یک شغل با قابلیت‌ها و پتانسیل‌های یک فرد مانند سن و سال، جنسیت فرد، سطح دانش و تحصیلات، تجربه، سابقه کار، مهارت و تخصص او سازگار بوده و می‌تواند نگرش‌ها و رفتارهای فرد را تحت تأثیر مثبت قرار دهد (Firouzeh & Afrasiabi, 2019: 114-103, Gholipour et al. 2009: 7(20)). ساختارمند بودن فرایند یادگیری و توسعه نیز به این مفهوم است که کارکنان سازمان متناسب با نظامی از قبل تعریف شده و مشخص شده بتوانند آموزش‌ها و مهارت‌های موردنیاز خود را دریافت کنند و متناسب با آن پاداش و ورودی داشته باشند و همواره بتوانند با اتکا به ورودی‌های دانشی که دریافت می‌کنند خود را برای انجام بهینه شغل تعریف شده آماده کرده و شکاف دانشی خود را بر طرف نمایند. میکسی و همکاران (Misky et al., 2023: 1-7) در پژوهشی که در زمینه ارتقا و توسعه اعضا

هیئت علمی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بدون وجود یک برنامه نظام مند و ساختاریافته ارتقا و توسعه اثربخش نخواهد بود.

از طرفی نوآوری و تغییرات زیاد بخصوص در محیط‌های پویا باعث شده تا سازمان‌ها مرتباً با شرایط پیچیده و جدیدی مواجه شده و نیاز به خطرپذیری و نوآوری داشته باشند چرا که تصمیم‌گیری کند در مواجهه با محیط‌های به شدت در حال تغییر به راحتی فرصت‌ها را از بین می‌برد. (Shiri et al., 2019: 199-212). به همین جهت برای مدیریت و حفظ شرایط رقابتی سازمان و حتی فراتر از آن رسیدن به یک سازمان نوآور، پیشرو و چابک نیازمند کارکنانی است که متناسب با این تغییرات دانش، تخصص و توانمندی خود را به روز نگه داشته و مرتباً ارتقا دهند. توسعه کارکنان و ابعاد آن از جمله ایجاد حس معناداری در شغل و افزایش شایستگی آنها منجر به افزایش انگیزه کارکنان شده و به تبع آن عملکرد شغلی و عملکرد سازمانی بهبود پیدا می‌کند (Malmir & Mirzaei, 2019: 74). خلاف این موضوع نتیجه معکوس دارد، به این مفهوم که با کم‌توجهی به موضوع توسعه کارکنان می‌توان حس شایستگی و توانمندی کارکنان را از آنها گرفت و باعث کاهش انگیزه و تعلق سازمانی آنها شد؛ بنابراین نمی‌توان انتظاری جز افت شاخص‌های عملکردی سازمان و کاهش قابلیت‌های سازمان را داشت. افزایش رقابت سازمان‌ها، تحولات حاکم بر فضای سازمان‌ها و لزوم اثربخشی آنها نیاز به کارکنان دلبسته و را بیش از پیش آشکار کرده است. سربازانی که عمل اصلی ایجاد تمایز بین سازمان‌های اثربخش و غیراثربخش هستند. (Zaki & Zaki, 2019).

به لحاظ شرایط زمینه‌ای وجود حمایت سازمان، ساختار سازمانی و تفکر خود توسعه‌ای به‌عنوان مضامین اصلی شناخته شدند. عامل اصلی که موجبات اعتماد کارکنان و کاهش اضطراب و استرس شغلی آنهاست حمایت سازمان است. کارکنانی که حمایت سازمان را درک کنند تعهد بالایی به سازمان پیدا خواهند کرد و تشویق و تقویت خواهند شد تا از اهداف و سیاست‌های سازمان حمایت کنند (Zandi et al., 2020: 17). ساختار سازمان نیز بیانگر نوع روابط افراد در سازمان (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی)، جایگاه مشاغل سازمان، نوع و میزان دسترسی آنها به اطلاعات، شروح وظایف و اختیارات، شیوه انجام کار، رویکرد استفاده از منابع، الزامات مقرراتی، نحوه تعامل بخش‌ها و فرایندهای سازمان و غیره می‌باشد (Goodarzvandchegini et al., 2018). همچنین فردی که صاحب تفکر خود توسعه‌ای باشد، اعتقاد و باور دارد که برای اثربخش بودن در فرایندها و نقش‌هایی که بر عهده می‌گیرد باید

ظرفیت‌های خود را توسعه دهد. به عبارت دیگر چنین فردی به خود متعهد می‌شود تا به منظور قوی‌تر شدن لازم است مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌ها را به دست بیاورد (*Yaghouti et al. 2011: 12*)

اما آنچه که می‌تواند در جریان همسوسازی برنامه توسعه فردی و مسیر توسعه شغلی یا کارراهه مداخله مخرب و یا سازنده داشته باشد پیچیده بودن فرایند توسعه، تنوع ماهیت افراد و سازمان‌ها و استفاده از بستر نرم‌افزار است. وجود برداشت‌های مختلف، سبک‌های متفاوت و تعاریف متنوعی که در حوزه توسعه سرمایه انسانی وجود دارد باعث شده است که فرایند توسعه سرمایه انسانی اساساً به یک موضوع پیچیده و متنوع در رویکرد مبدل شود (*Rasaifard, 2019: 123-93*). استفاده از بستر نرم‌افزار و دستگاه‌های تلفن همراه و هوشمند تحولی شگرف در جامعه و سازمان‌ها به همراه داشته است (*Cukier & Kon, 2018: 1-32*). ضمن اینکه بستر نرم‌افزار ضمن سروسامان دادن فرایند توسعه کارکنان می‌تواند منجر به سرعت، دقت و مدیریت بهتر دانش کارکنان شود.

برای تحقق موضوع همسو ساختن برنامه توسعه فردی با مسیر توسعه شغلی نیاز است تا اقدامات یا راهبردهایی انجام شود. رند (۲۰۱۵) معتقد است کارکنان باید سهم خود را در فرایند یادگیری و توسعه قابلیت‌هایشان بپذیرند و این کار با دریافت برنامه توسعه فردی آغاز خواهد شد که اساساً به واسطه فرایند ارزیابی اولیه افراد آغاز می‌شود (*Rand et al, 2015: 159-166*). اما به منظور همسو شدن برنامه توسعه فردی کارکنان با برنامه توسعه شغلی یا کارراهه نیاز است تا شایستگی‌های موردنیاز و مطلوب شغل نیز مشخص شود (*Talaei et al., 2022: 11-39*). از مهم‌ترین اقداماتی که باید در خصوص همسو شدن توسعه فرد با کارراهه سازمان انجام داد، شناخت شایستگی‌های موردنیازی است که لازم است در فرد وجود داشته باشد و یا به وجود بیاید (*Beusaert et al., 2011: 249-270*). توسعه عملاً فرایندی است که مرتبط با هدف‌گذاری و بخصوص تعیین اهداف حرفه‌ای باشد. در عمل توسعه با اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تعیین می‌شود و مجموعه‌ای از اقدامات مطابق با یک برنامه زمان‌بندی خاص برای دستیابی به این اهداف تعریف می‌شود (*Cassidy, 2015: 6*). دانشگاه واشینگتن^۱ (۲۰۱۰)، طلایی و همکاران (*Talaei et al., 2022: 11-39*)، وزارت انرژی آمریکا^۲ (۲۰۱۷)، فتحی واجارگاه و نوری کلخوران (*Fathi Vajargah, 2019: 74-55*) و بسیاری دیگر از

¹. Washington University

². US Department of Energy

محققان نیز در مدل‌های توسعه فردی خود یکی از مهم‌ترین گام‌های توسعه فردی را تعیین اهداف و خروجی‌های موردنیاز برشمرده‌اند. اجرای درست برنامه‌های تعریف شده به‌منظور ارتقای قابلیت‌های کارکنان مهم‌ترین بخش در توسعه کارکنان است چرا که اجرای درست برنامه‌های تعریف شده است که مستقیماً بر بهبود عملکرد کارکنان و به دنبال آن عملکرد سازمان اثر خواهد گذاشت (*Jangbahadur & Sharma, 2018: 455-476*). نظارت و ارزیابی دوره‌ای میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف توسعه‌ای و یا تحقق برنامه‌های توسعه فردی افراد متناسب با مسیر توسعه شغلی در واقع نظارت و حمایتی است که سازمان از خود در راستای پیشبرد این فرایند در سازمان نشان می‌دهد (*Fathi Vajargah & Nouri, 2019: 74-55*).

از مهم‌ترین خروجی‌هایی که می‌توان برای برنامه توسعه فردی هم راستا با مسیر توسعه شغلی انتظار داشت، رضایت شغلی فرد خواهد بود. (*Han & Stieha, 2020: 309-331*). برنامه‌ریزی توسعه فردی هم‌راستا با مسیر توسعه شغلی باعث ترغیب افراد برای افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود در طول این مسیر خواهد شد و تلاش بیشتر آنها را در راستای غنی‌تر کردن شغل به همراه خواهد داشت (*Arezi Samani & Barati, 2015: 33-46*). ضمن اینکه امروزه سازمان‌ها به‌خوبی به این دانش رسیده‌اند که توسعه منابع انسانی به شکلی فزاینده می‌تواند کارایی و اثربخشی آنها را به همراه داشته باشد و این امر باعث دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک و در ادامه کسب مزیت رقابتی برای سازمان و تعالی در همه بخش‌ها خواهد شد (*Mojibi & Rezaei Nosrati, 2012*). اشتیاق به معنی آن چیزی است که کارمند دوست دارد انجام دهد و به او انگیزه می‌دهد و شایستگی آن چیزی است که بالاترین عملکرد را در فرد و یادگیری او ایجاد می‌کند. سازمان برای موفقیت باید هر دو این عوامل را با الزامات خود همسو کند (*Yale University, 2012*). سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه توسعه سرمایه انسانی اگر به‌خوبی صورت پذیرد و مدیریت شود باعث بهبود عملکرد کارکنان و متعاقباً بهبود عملکرد سازمان خواهد شد (*Jangbahadur & Sharma, 2018: 455-476*). بیگی و قلی‌پور در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هر چند برنامه‌ریزی توسعه فردی در کوتاه‌مدت نیز مؤثر است؛ اما در بلندمدت است که شاهد بهبود عملکرد سازمان خواهیم بود و تأثیر توسعه شایستگی‌های کارکنان نه‌تنها در عملکرد فردی آنها بلکه در روند روبه‌رشد شاخص‌های سازمانی است که خود را نشان می‌دهد (*Beigi & Gholipour, 2016: 22-15*). سازمان

یادگیرنده سازمانی است که در شرایط به شدت در حال تغییر قابلیت انطباق دارد، رقابت پذیر و پیشتاز است، و هم خود سازمان و هم کارکنانش از شکست‌ها و موفقیت‌های خود می‌آموزند و تقبل ریسک کرده و مرتباً بر روی خود و کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند (Sherafat *et al.*, 2018: 33-59). یکی از مهم‌ترین دستاوردهای برنامه‌ریزی توسعه فردی انتخاب بهترین کارکنان برای ارتقای و رشد سازمان با تمرکز بر فرصت‌های مسیر شغلی است (Fathi *Vajargah & Nouri*, 2019: 74-55). وجود ساختاری در سازمان که بتواند مرتباً نیروی انسانی را کانون توجه قرار داده و متناسب با نظام‌های بهبود و توسعه و تعالی سازمانی پیش‌نیازهای سازمان و ساختارهای موردنیاز سازمان را تأمین کند و هدف آن ارتقای کیفی و بهره‌وری نیروی انسانی باشد، امروزه در سازمان‌ها به امری ضروری مبدل شده است (Kazemi *et al.*, 2020).

با در نظر گرفتن مضامین فرعی و اصلی شناسایی شده در این پژوهش به منظور همسوسازی مدل برنامه توسعه فردی با مسیر توسعه شغلی یا کارراهه شغلی، می‌توان این‌طور استنباط کرد که پیاده‌سازی مسیرهای توسعه در سازمان می‌تواند رویکردهای دویخشی (فرد و سازمان) به همراه داشته باشد. اما هر یک از مضامین تعریف شده به‌عنوان مضمون اصلی در این پژوهش خود می‌تواند موضوع مطالعه دیگری باشد. مثلاً آنگاه که از ضرورت وجود حمایت سازمان در شرایط علی سخن به میان می‌آید می‌توان این موضوع را به دامنه مطالعات این پژوهش افزود که ابعاد حمایت سازمان تا چه میزان باید باشد، چه نوع حمایت‌هایی را باید سازمان و با چه رویکردی به کار گیرد تا بالاتری دستاورد را در زمینه‌های توسعه فردی به دست بیاورد. یا زمانی که سخن از تعریف شایستگی‌های موردنیاز فرد و سازمان در راهبردهای یک مدل توسعه فردی همسو با کارراهه شغلی می‌شود، خود این شایستگی‌ها می‌تواند زمینه‌ساز مطالعه‌ای گسترده در هر یک از مشاغل سازمان باشد. بنابراین بسط و گسترش این حوزه پژوهش را می‌توان از دیدگاه هر یک از مضامین اصلی شروع و دامنه‌ها و پیامدهای هر مضمون اصلی و یا نیازمندی هر مضمون را در هر سازمان به نوبه خود مطالعه کرد.

منابع فارسی

احمدی، مریم، نظری، شهرام و بخیت، معصومه. (۱۴۰۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه فردی معلمان تربیت‌بدنی شهر تهران با نقش میانجی چابکی یادگیری. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۲(۱۵۴)، ۳۹-۶۴.

- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور. *مدیریت دولتی*، ۸(۱)، ۲۲-۱۵.
- پاکزاد، مهزاد. (۱۴۰۱). تجارب جهانی در طرح توسعه فردی. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶، ۲۳، ۴۹-۷۹.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۸). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۲۱(۲)، ۹۷-۶۹.
- دانایی فرد، حسن و حمید تقی لو. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌سازمانی و سازمان یادگیرنده، *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد*. سال ۷(۴۴).
- دهقان، نبی اله، صالحی صدقیانی، جمشید و مرادی آیدیشه، شعبان. (۱۳۸۹). تبیین ارتباط غنی‌سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت*، ۵۲، ۳۵-۲.
- رحیمی کیا، بداله، کهندل، مهدی، خلیفه، سید نعمت و خدایاری، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی شهرداری تهران. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۱۰(۲۸)، ۲۹۳-۳۲۲.
- رسایی فرد، رسول. (۱۳۹۸). مرور جامع ادبیات نظریه‌پردازی توسعه منابع انسانی: جریانهای فکری و آموخته‌های کاربردی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۱)، ۱۲۳-۹۳.
- رنگریز، حسن و رنجبر کبوترخانی، مصطفی. (۱۳۹۷). توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت‌استخدام. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۴)، ۲۱۲-۱۸۹.
- زکی، محمد جواد و زکی، محمد صادق. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعلق سازمانی. *سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق*.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شیری، قاسم، طوطیان اصفهانی، صدیقه و سهرابی، شهلا. (۱۴۰۰). تأثیر عدم اطمینان محیطی بر گرایش کارآفرینانه با نقش میانجی سرعت نوآوری. *مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱۳(۲)، ۱۹۹-۲۱۲.
- طلایی، قدرت اله، سیدجوادین، سیدرضا، نرگسیان، عباس و امیری، مجتبی. (۱۴۰۱). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۳۹-۱۱.
- عباس پور، عباس، رحیمیان، حمید، غیائی ندوشن، سعید و اکرادی، احسان. (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۱(۳۹)، ۹۵-۷۵.
- عریضی سامانی، سیدحمیدرضا و براتی، هاجر. (۱۳۹۴). اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراهه. *روانشناسی معاصر (دوفصلنامه انجمن روانشناسی ایران)*، ۱۰(۱)، ۳۳-۴۶.

- فتحی واجارگاه، کوروش و نوری کلخوران، فیروز. (۱۳۹۸). مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۳)، ۷۴-۵۵.
- فیروزه، الهام و افراسیابی، رویا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه تناسب شغل شاغل و تأثیر آن بر بهبود عملکرد سازمانی. مجله مدیریت فرهنگی، ۱۳(۴۸)، ۱۱۴-۱۰۳.
- قاسم زاده، محمد حسین و فاریابی، محمد. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی. فرایند مدیریت توسعه، ۳۶(۲)، ۱۲۴، ۸۷-۶۱.
- قلی پور، آری، فقیهی، ابوالحسن، شاه حسینی، محمدعلی و سفیدگران، بهارک. (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۸)، ۲۴-۱.
- قلی پور، رحمت اله، جندقی، غلامرضا، زارعی متین، حسن، امامی، مصطفی، رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تناسب بین شغل و شاغل بر تعهد سازمانی کارکنان، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷(۲۰).
- گودرزوند چگینی، مهرداد، عاشوری، ایرج و زارعی، سیف اله. (۱۳۹۷). رابطه ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، ۱۲۷(۱۰۷)، ۴۵-۵۳.
- مالمیر، آمنه؛ رضا میرزایی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان کارکنان نیروی انتظامی، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۴، صص ۱.
- مجیبی، تورج، یزدانی، امیرعباس و رضایی نصرتی، ولی اله. (۱۳۹۱). توسعه منابع انسانی، گامی بلند در راستای بهبود مستمر سازمان‌ها، اسرار مدیریت.
- میرصفیان، حمیدرضا. (۱۳۹۷). نقش مدیریت کوانتومی در ارتقای انطباق‌پذیری مسیر شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۵۱)، ۱۸۶-۱۶۵.
- یاقوتی، ماهیا، جباری، نگین و نیاز آذری، کیومرث. (۱۴۰۰). ابعاد خود توسعه‌ای از دیدگاه نخبگان مطالعه موردی شهر گرگان. مجله های توسعه ی آموزش جندی شاپور (فصلنامه ی مرکز مطالعات و توسعه ی آموزش علوم پزشکی). ۱۲(۴).

References

- Abbaspour, A, Rahimian, H, Ghiyashi-Nadushan, S & Ekradi, E. (2017). Designing an integration model of succession planning and career progression of public university administrators; a model derived from grounded theory. *Research in Educational Systems*, 11(39), 75-95. (In Persian)
- Addo, S.K. (2020). Challenging work as a driver of employee engagement., *Dama Academic Scholarly & Scientific*, 2(4), 31-39.
- Ahmadi, M, Nazari, S & Bakhit, M. (2023). The effect of psychological empowerment on the personal development of physical education teachers in

- Tehran with the mediating role of learning agility. *Quarterly Journal of Education and Training*, 2(154), 39, 64-49. (In Persian)
- Akkermans, J., & Hirschi, A. (2023). Career proactivity: Conceptual and theoretical reflections. *Applied Psychology*, 72(1), 199-204.
- Alimova, S. (2024). The Major Factors Influencing on Career Development and on Advance of a Career Ladder. *Modern Science and Research*, 3(5), 417-425.
- Arezi Samani, Seyed HR & Barati, H. (2015). Direct and indirect effects of job and individual variables on career satisfaction. *Contemporary Psychology Bi-Quarterly Journal of the Iranian Psychological Association*, 10(1), 33-46. (In Persian)
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*.
- Bawole, J. N., Hossain, F., Ghalib, A. K., Rees, C. J., & Mamman, A. (Eds.). (2016). *Development management: Theory and practice*. Taylor & Francis.
- Beausaert, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2011). The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*, 15(4), 249-270.
- Beigi, V & Gholipour, A. (2016). Human Resources Development Using Individual Development Plans in Project-Based Organizations. *Government Management*, 8(1), 22-15. (In Persian)
- Berg, C. A., & Sternberg, R. J. (1985). A triarchic theory of intellectual development during adulthood. *Developmental Review*, 5(4), 334-370.
- Bierema, L. & Callahan J.A. (2014). *Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice*. Advances in Developing Human Resources. Published online.
- Bryson, D. (2011). The personal development planning cycle. *Journal of visual communication in medicine*, 34(4), 177-182.
- Cassidy, S. (2015). Resilience building in students: The role of academic self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 6, 1781.
- Cukier, D., & Kon, F. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1): 1-32.
- Danaei Fard, H & Hamid T. (2009). Investigating the Relationship between Types of Organizational Culture and Learning Organization, *Shahed University Scientific-Research Bimonthly*. Year 7(44). (In Persian)

- De Vos, Ans, Beatrice IJM Van der Heijden, and Jos Akkermans. (2020) "Sustainable careers: Towards a conceptual model." *Journal of Vocational Behavior* 117 (2020): 103196.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4), 601-622.
- Fathi Vajargah, K & Nouri Kalkhoran, F. (2019). LRTCI Model; An Approach to Establishing an Individual Development Program System in Organizations. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 6(23), 74-55. (In Persian)
- Féja, D., Csernátóny, F., & Pais, A. (2023). Design thinking in career planning. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (14), 83-98.
- Firouzeh, E & Afrasiabi, R. (2019). Investigating the Relationship between Employee Job Fit and Its Effect on Improving Organizational Performance. *Journal of Cultural Management*, 13(48), 114-103. (In Persian)
- Gholipour, A, Faghihi, A, Shahhosseini, MA & Sefidgaran, B. (2018). Explaining the model for developing an individual development program for human resource managers in the banking industry. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 5(18), 24-1. (In Persian)
- Gholipour, R, Jandaghi, G, Zarei Matin, H, Emami, M, Rastegar, A. (2009). Investigating the effect of job-employee fit on employees' organizational commitment, *Journal of Organizational Culture Management*, 7(20). (In Persian)
- Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Van Swol, L. M., & Yin, K. (2020). Repairing police psychological safety: The role of career adaptability, feedback environment, and goal-self concordance based on the conservation of resources theory. *Sage open*, 10(2), 2158244020919510.
- Goodarzvand-chegini M, Ashouri I, & Zarei S. (2018). The relationship between organizational structure and organizational learning. *JGUMS*; 27 (107) :45-53
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
- Hassan, H., Hussain, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Azam, A., & Kazmi, A. S. (2022). Career Path Decisions and Sustainable Options. *Sustainability*, 14(17), 10501. (In Persian)

- Jangbahadur, U., & Sharma, V. (2018). Measuring employee development. *Global Business Review*, 19(2), 455-476.
- Kazemi N, Mousavi S, Rasoulzadeh V, Mohammadi S, & Mohammadi S. (2020). The effect of positive thinking training on psychological toughness and social competence of students. *J Child Ment Health*, 6 (4) :194-206.
- Keshf, Z., & Khanum, S. (2021). Career Guidance and Counseling Needs in a Developing Country's Context: A Qualitative Study. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211040119.
- Khneifer, H & Moslemmi, N. (2019). *Principles and Foundations of Qualitative Research Methods*. Tehran: Negah Danesh Publications.
- Danaei Fard, Hassan and Emami, Seyed Mojtaba. (2007). Qualitative Research Strategies: A Reflection on Grounded Data Theory. *Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian)
- Kumar, V., Leone, R. P., Aaker, D. A., & Day, G. S. (2018). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Malmir, A; Mirzaei R M (2019). Investigating the effect of empowering leadership through job performance on the performance of the police force personnel organization, *Police Organizational Development*, 17(74). 1.
- McLean, G.N. (2006). National human resource development: a focused study in transitioning societies in the developing world. *Advances in Developing Human Resources*, 8, (1),3-11.
- Mirsafian, HRe. (2018). The Role of Quantum Management in Promoting the Adaptability of Employees' Career Paths. *Sports Management Studies*, 10(51), 186-165. (In Persian)
- Misky GJ, Sharpe B, Weaver AC, Niranjana-Azadi A, Gupta A, Rennke S, Ludwin S, Piper C, MLIS, Sun VK, Brotman DJ. Faculty Development in Academic Hospital Medicine: a Scoping Review. *Journal of general internal medicine*. 2023 Mar 6:1-7.
- Mojibi, T, Yazdani, AA & Rezaei Nosrati, V. (2012). Human Resources Development, a Long Step Towards Continuous Improvement of Organizations, *Secrets of Management*. (In Persian)
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 449-456.
- Pakzad, M. (2014). Global Experiences in Individual Development Plans. *Educational Leadership and Management Research*, 6, 23, 49-79. (In Persian)

- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the most of structural support: Moderating influence of employees' clarity and negative affect. *Academy of Management Journal*, 56(3), 867-892.
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans—Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.
- Patton, W., & McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. *International journal for the advancement of counselling*, 28(2), 153-166.
- Putri, A. R. (2023). Hunam Resources Competencies Enhancement Using Individual Development Plan (IDP). *Journal Scientia*, 12(01), 887-893.
- Rahimikia, Y, Kohandel, M, Khalifa, SN & Khodayari, A. (2022). Designing a career development model for physical education managers in Tehran Municipality. *Research in Educational Sports*, 10(28), 293-322. (In Persian)
- Rand, D. G., Newman, G. E., & Wurzbacher, O. M. (2015). Social context and the dynamics of cooperative choice. *Journal of behavioral decision making*, 28(2), 159-166.
- Rangriz, H & Ranjbar Kabuterkhani, M. (2018). Employee development and the tendency to voluntarily leave the service with the mediating role of employability. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(4), 212-189. (In Persian)
- Rasaifard, R. (2019). A comprehensive review of the literature on theorizing human resource development: currents of thought and practical lessons. *Journal of Human Resource Education and Development*, 6(21), 123-93. (In Persian)
- Seyed Javadin, SR. (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Tehran: Tehran University Management Faculty Publications. (In Persian)
- Sherafat, S., Khaef Elahi, A. A., Gholipour, A., & Danaei Fard, H. (2018). Development and construct validation of performance management of human resources in line with organization objectives. *Public Management Researches*, 11(39), 33-59.
- Shiri, G, Toutian Esfahani, S & Sohrabi, S. (2019). The effect of environmental uncertainty on entrepreneurial tendency with the mediating role of innovation speed. *Iranian Journal of Social Development Studies*. 13(2), 199-212. (In Persian)
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Translated by: Afshar, E., Tehran: Ney. (in Persian).
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.

- Supievnna, B. M. (2023). Effectiveness of using Pr-advertising Services in the Process of Product Delivery on the Example of Bukhara Region. *Modern Science and Research*, 2(12), 506–512.
- Sylva, H., Mol, S. T., Den Hartog, D. N., & Dorenbosch, L. (2019). Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 631-645.
- Talaei, G, Seyed Javadin, SR, Nargesian, A & Amiri, M. (2022). Presenting a comprehensive model of competency-based personal development of human resources (a systematic review of the literature and concept development). *Human Resource Management Research*, 14(1), 11-39. (In Persian)
- Tims, M, Dreks, D, Bakker, B, A (2016). Job crafting and its relationships with person– job fit and meaningfulness: A three-wave study, *Journal of Vocational Behavior*.92, 44-53.
- Van, H. T. M., & Phuong, T. T. (2021). National Human Resource Development in Vietnam: A Review Study. *Human Resource Development in Vietnam*, 31-68.
- Wang, Greg G.et al.. (2017). Means vs ends: theorizing a definitn of human resource development. *Personnel Review*,46(6),1165-1181.
- Washington University. (2010). Individual Development Planning Framework.
- Werner, J. M. (2021). *Human resource development: talent development*. Cengage Learning.
- Yaghouti, M, Jabbari, N & Niaz Azari, K. (2011). Dimensions of Self-Development from the Perspective of Elites: A Case Study of Gorgan City. *Jundishapur Education Development Journals*. 12(4). (In Persian)
- Yale University. (2012). *Individual Development Planning, Achieving Higher Performance: Guide to Getting Started*.
- Yun, K., Potter, S., & Rubenstein, J. L. (2001). Gsh2 and Pax6 play complementary roles in dorsoventral patterning of the mammalian telencephalon. *Development*, 128(2), 193-205.
- Zaki, MJ & Zaki, MS. (2019). *Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and organizational belonging*. Third International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies. (In Persian)
- Zandi, G., Shahzad, I., Farrukh, M., & Kot, S. (2020). Supporting Role of Society and Firms to COVID-19 Management among Medical Practitioners. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7961. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217961>. (In Persian)

