

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

## Identifying the affecting factors on personal development of managers at companies with high technology (Case: Iran Telecommunication Company)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۳، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۰/۰۷/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۶

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

H. Sadoughi, (Ph.D Student), M. Abolghasemi  
(Ph.D.), & S. Fazlollahghomeshi, (Ph.D)  
Abstract

**Aim:**The present study aimed to identify affecting factors on personal development of managers of companies with high technology in Iran Telecommunication Company. **Method:**The method was an exploratory mix method. The research population was in the qualitative section, academic and Telecommunication Company experts. Twenty of them were interviewed by purposive sampling method until theoretical saturation. The population in a small part included all the managers of Iran Telecommunication Company to 220 people, which was determined using random sampling method with Morgan table, 140 people. Semi-structured interview and researcher-made questionnaire with reliability ( $\alpha = 0.95$ ) were used to collect data. **Result:** For analyzing data, content analysis was used in qualitative part and structural equations were used in quantitative part. **Conclusion:** The results showed that the affecting factors include individual factors (demographic, cognitive, intrinsic motivation, development and self-learning), organizational factors (atmosphere, technology, structure, support, organizational resources and culture, and strategic factors), occupational factors (complexity), managerial factors (belief, support, participation and competence of managers) and environmental factors (political, economic, social and cultural environment). Model fitting with the structural equation modeling showed that the model has a good fit with the data. Accordingly, individual effective factors with regression coefficient ( $\gamma = 0.76$ ), occupational effective factors with regression coefficient ( $\gamma = 0.93$ ), managerial effective factors with regression coefficient ( $\gamma = 0.94$ ), organizational effective factors with Regression coefficient ( $\gamma = 0.93$ ) and environmental factors with regression coefficient ( $\gamma = 0.78$ ) have explained the factors affecting the personal development of Telecommunication Company managers.

### Keyword

Individual development, individual factors, job factors, managerial factors, organizational factors, environmental factors

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

چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر در شرکت مخابرات ایران انجام شده است. روش: روش پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی بوده است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان شرکت مخابرات بوده است که با تعداد ۲۰ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا اشباع نظری، مصاحبه انجام شد. جامعه در بخش کمی شامل کلیه مدیران شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با کمک جدول مورگان، ۱۴۰ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسش‌نامه محقق ساخته با پایایی ( $\alpha = 0.95$ ) استفاده شد. یافته‌ها: به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل مضمون و در بخش کمی از معادلات ساختاری استفاده شد. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه فردی شامل عوامل فردی (دموگرافیک، شناختی، انگیزه درونی، توسعه‌طلبی و خودیادگیری)، عوامل سازمانی (جو، فناوری، ساختار، حمایت، منابع و فرهنگ سازمانی و عوامل راهبردی)، عوامل شغلی (پیچیدگی و ترغیب)، عوامل مدیریتی (باور، حمایت، مشارکت و شایستگی مدیران) و عوامل محیطی (محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) می‌باشند. برازش مدل با کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. بر این اساس، عوامل مؤثر فردی با ضریب رگرسیون ( $\gamma = 0.76$ )، عوامل مؤثر شغلی با ضریب رگرسیون ( $\gamma = 0.93$ )، عوامل مؤثر مدیریتی با ضریب رگرسیون ( $\gamma = 0.94$ )، عوامل مؤثر سازمانی با ضریب رگرسیون ( $\gamma = 0.93$ ) و عوامل محیطی با ضریب رگرسیون ( $\gamma = 0.78$ )، عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات را تبیین کرده است.

کلیدواژه‌ها: توسعه فردی، عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی قم، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران.

m\_abolghasemi@sbu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

## مقدمه

مدیران در سازمان‌های مختلفی به امر مدیریت می‌پردازند اما گسترش و تغییرات سریع و روزافزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی<sup>۱</sup> متفاوت نسبت به گذشته شده و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و روبه رشد، به سرعت تغییر و توسعه می‌یابد. در چنین شرایطی سازمان موفق، به انجام فعالیت‌هایی توسعه‌ای منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می‌پردازد (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲) و سازمان‌های دانش‌بنیان<sup>۲</sup> و با فناوری برتر<sup>۳</sup> مانند شرکت مخابرات ایران<sup>۴</sup> به خاطر وابستگی مستمرشان به دانش از این قاعده مستثنی نیستند و چه بسا نیاز بیشتری به مدیران توسعه یافته و متخصص دارند (وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). همچنان که عنوان شده است تمامی کارکنان در مشاغل پیچیده از جمله مدیران یا زیردستان، محتاج آموزش و یادگیری و کسب تجارب جدید هستند (ایمانی، سیروس و شریفی، ۱۳۹۹). از میان رویکردهای مختلف به توسعه مدیران در سازمان‌ها، توسعه فردی<sup>۵</sup> مانند یک روش کاربردی باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان بوسیله مشارکت فعال سرپرستان/مدیران می‌گردد. همانطور که کیولی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند عملکردهای مدیریتی تحت تاثیر توسعه فردی از طریق فرایندهای خودتأملی بر روی خود و کارکنان هستند قرار می‌گیرند. شاهین و حامد<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) نیز بر شواهد پیشرفت مداوم حرفه‌ای با کمک توسعه فردی تأکید نموده‌اند. توسعه فردی یک قسمت از چرخه برنامه ریزی کل سازمان می‌باشد چرا که طراحی و اجرای یک برنامه توسعه فردی و ارزیابی مهارت‌های کارکنان و به عبارتی کارشناسان و مدیران، جایگاه مهمی در انجام برنامه‌های عملی سازمان و در نتیجه تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد (حسن‌زاده و شهرانی، ۱۳۸۴) و با توجه به تأکید عسکری و حاجی فر (۱۳۹۸) بر شایستگی‌های مدیران، می‌تواند منجر به توسعه شایستگی‌های کلیدی و در نتیجه عملکرد بهتر آنان شود.

1. Organizational structure
2. Knowledge-based organizations
3. High technology organizations
4. Wang
5. Personal development
6. Ciulei et al
7. Shaheen and Hameed

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

در توسعه فردی مهم‌ترین نقش را یادگیری ایفا می‌کند و خودابرازی مهم‌ترین نقش را در آن ایفا می‌کند (اورلندو باراک<sup>۱</sup>، بک، لوین و بیر،<sup>۲</sup> ۲۰۰۵؛ برادشاو و هاک،<sup>۳</sup> ۱۹۹۶؛ بانکر و لگت،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴؛ لیونز و اونز،<sup>۵</sup> ۱۹۹۷) با این وجود توسعه فردی خود نیز متأثر از عوامل مختلفی است که شدت و کیفیت آن را دست‌خوش تغییر می‌کند و بررسی در شناسایی این عوامل مؤثر به یک چالش تبدیل می‌شود چرا که این عوامل تلاش‌های توسعه فردی را تقویت نموده یا تضعیف می‌کند. شرکت مخابرات ایران یک شرکت "های تک" و دانشگر با کارکنانی متخصص و دانشی است، لذا می‌بایست به عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران به شکل جدی، تمرکز نماید. در صورت عدم شناسایی این عوامل، ممکن است تلاش‌های فردی مدیران این شرکت یا برنامه‌های توسعه فردی به دلایل مبهم و شناخته نشده‌ای، ناکارآمد تلقی شده و ضمن بهره‌مند نشدن از عواید توسعه فردی، منابع سازمانی نیز در اثر عوامل مؤثر، از دست برود. به طور ویژه، نیازهای کارکنان سازمان بزرگ و دانشگری مانند شرکت مخابرات ایران کاملاً متفاوت است در چنین سازمانی به دانش و آموزش مهارت‌های خاص نیاز است چرا که شرکت برای توسعه استراتژیک خود به مدیرانی با توانایی‌های بالا نیازمند است. اما باید توجه داشت با در نظر گرفتن شرایط خاص تکنولوژیکی و تغییرات سریع و پی در پی تجهیزات و سیستم‌های ارتباطی، توسعه فردی مدیران در کنار آموزش‌های تخصصی و تکنیکی آن‌ها به‌عنوان رویکردی مکمل اثرگذار است و برای تحقق توسعه فردی کارآمد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن یک چالش و فرصت توأما است. چالش از این جهت که به شکل شفاف‌ی عوامل مؤثر بر توسعه فردی برای مدیران شرکت‌های با فناوری برتر مانند مخابرات، شناسایی نشده است و فرصت از این جهت که در صورت شناسایی چنین عوامل مؤثری، پیاده‌سازی و کاربرست توسعه فردی، با موفقیت بیشتری همراه خواهد شد.

اهمیت توسعه فردی امروزه امری بدیهی و روشن به ویژه در سطوح مدیریتی است در این رویکرد و دیدگاه، این امر مفروض است که افراد به کمک انتخاب موضوعاتی که خودشان تمایل دارند، خود را توسعه داده و در یافتن و انتخاب روش‌های توسعه فردی‌شان، اقدام کنند که به چه اهدافی دست‌یابند و به چه کسی تبدیل شوند (باریتو و فریزر،<sup>۶</sup> ۲۰۱۲). از جهت دیگر، توسعه فردی از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که تحقق اهداف مندرج در توسعه فردی، این امکان را برای مدیران ایجاد می‌کند که خود را با تغییرات ممکن در حرفه تخصصی‌شان هماهنگ سازند. همچنین این طرح نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران را مشخص و برای بهبود نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت آن‌ها، مجموعه‌ای از

- 
1. Orland-Barak
  2. Beck, Livne, Bear
  3. Bradshaw, Hawk
  4. Bunker, Leggett
  5. Lyons, Evans
  6. Barreto & Frazier

اقدامات را پیش‌بینی می‌کند. مدیران و کارکنان با استفاده از طرح توسعه فردی، می‌توانند به سؤال‌های متعددی از جمله این سؤالات پاسخ دهند که چگونه می‌توانم در آینده، یادگیری و رشد بیشتری داشته باشم؟ چگونه می‌توانم عملکرد بهتری در شغلم داشته باشم؟ چگونه می‌توانم از مشکلاتی که در انجام شغلم به وجود می‌آید، اجتناب کنم؟ (آگونیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). علیرغم این مجموعه تأکید بررسی پژوهش‌های در دسترس همچون پژوهش ابیلی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)، کمیزی و همکاران (۱۳۹۸) و مانند آن‌ها، نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها به طور مشخص به عوامل مؤثر بر توسعه فردی، به ویژه در شرکت‌های با فناوری برتر نپرداخته‌اند که اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. براین اساس پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤالات کلیدی انجام شده است که مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر از جمله شرکت مخابرات ایران کدام است؟

رویکرد توسعه فردی را می‌توان عملیاتی در مدیریت منابع انسانی تعریف کرد که هدف آن بهبود شایستگی افراد در سازمان و همچنین بهبود زندگی شغلی و روابط کاری آن‌ها و جو سازمانی دانست. اهداف فنی و ابزارهایی برای استفاده مدیران در توسعه فردی پدیدار شده است که دیدگاه انسانی بیشتری نسبت به سازمان دارند و در اولین قدم، توسعه افراد سازمان قرار دارد (کیولی و همکاران، ۲۰۲۰). عابسی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به شناسایی و ارزیابی پیش‌آیندها و پیامدهای خودکارآمدی مدیران در سازمان دانش‌بنیان پرداخته که رهبری همنوا را یک عامل مؤثر معرفی کرده‌اند. ابیلی، مزاری و زمانی (۱۳۹۸) نیز بیان کرده‌اند که توسعه فردی می‌تواند یک استراتژی برد - برد<sup>۲</sup> باشد، زیرا آن هم به سازمان و هم به کارمند سود می‌رساند. به کارمندان سود می‌رساند، چون اجرای یک برنامه توسعه فردی به آن‌ها کمک می‌کند تا تجارب، مهارت‌ها و دانش خود را بهبود بخشند. به سازمان نیز به وسیله توسعه توانایی‌های بهبود یافته کارمند، برنامه‌ریزی نیروی کاری<sup>۳</sup> و برنامه‌ریزی استراتژیک سود می‌رساند.

در پژوهش قلی پور و همکاران (۱۳۹۷) که با عنوان "تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری" انجام گرفت، دریافتند که؛ عوامل تأثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) به عنوان مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی تعیین شده است. کمیزی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان طراحی و اعتباریابی مدلی برای تدوین برنامه توسعه فردی در بانک انصار، به ۱۴ مضمون اصلی دست یافتند که عبارتند از: استراتژی، نظام‌مندی، نیازهای فرد،

1. Aguinis
2. Win-Win strategy
3. Workforce planing

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

شایستگی، اهداف، نیازهای سازمان، رهبران، پیامدها، بازخورد، روش‌ها، زمان‌بندی، فرهنگ، پیاده‌سازی و ارزیابی. فتحی و اجارگاه و نوری کلخوران (۱۳۹۸) در پژوهش خود مدلی برای استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند که در آن این مدل شامل مشروعیت بخشی نهادی، الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی، الزامات و زیرساخت‌های فنی، گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی و اجرا و بهینه‌سازی سیستم توسعه فردی از اجزای این مدل به شمار می‌روند. فروهر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود نشان دادند که توسعه فردی از سرمایه روانشناختی تأثیر می‌پذیرد. چابکی یادگیری نیز نقشی میانجی را میان این دو متغیر ایفا کرده است. تذکری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خودشان نشان دادند که ابعاد اصلی توسعه فردی در مدل آن‌ها شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله اصلی، راهبردها و پیامدهاست که براساس الگوی برخاسته از داده‌ها مدل طراحی شده است. همچنین نتایج نشان از تأثیر توسعه فردی بر عملکرد کارکنان داشته است. داچنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود توسعه فردی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها شامل یادگیری خلق دانش، مهارت برقراری ارتباط تعریف می‌کند که سرمایه انسانی در فرد تولید می‌کند. پیدلر، بروگوبین و بویدل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز در پژوهش‌شان، توسعه فردی را به عنوان پذیرفتن یک مسئولیت فردی برای یادگیری و انتخاب ابزارهایی برای تحقق آن یادگیری تعریف کرده‌اند. چلبیکووا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان کرده‌اند که هدف از توسعه فردی این بوده است که نیاز آینده فرد را مد نظر قرار دهد و موانعی برای کارکنان وجود دارد که باید خود کارکنان، مسئولیت کار خودشان را به عهده بگیرند. ادو<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود که به تدوین برنامه توسعه فردی پرداخته است، در چهار مرحله این توسعه فردی را پیشنهاد نموده است: درک چرایی و نیاز به توسعه، پیگیری برنامه‌های توسعه و نظارت و اجرای برنامه توسعه از اجزای این برنامه می‌باشند. کیولی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داده است، توسعه فردی در چهار بعد خودآگاهی، خودکنترلی، آگاهی اجتماعی و روابط مدیریتی و از طریق مدیرانی، رخ می‌دهد. گاریلاتو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود پیرامون توسعه فردی، برنامه‌ای به خصوص در زمینه استعدادیابی و توسعه فردی منابع انسانی ارائه شده است به گونه‌ای که استعدادیابی به کمک توسعه فردی پشتیبانی و پیگیری شده است. شاهین و حامد (۲۰۲۰) در پژوهش خود توسعه فردی را در قالب یک برنامه با اجزایی همچون اهداف فردی، اهداف یادگیری، بازه زمانی، فعالیت‌هایی که باید انجام شود و شواهد و خروجی‌های آن را معرفی کرده‌اند.

- 
1. Dachner
  2. Pedler, Burgoyne & Boydell
  3. Chlebkova et al
  4. Addo
  5. Garbellano et al

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر، از روش "آمیخته اکتشافی" استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا مدل بخش کیفی شناسایی و تدوین شده و سپس در بخش کمی برازش و اعتبار این مدل با داده‌های واقعی مورد آزمون قرار گرفته است.

**جامعه و نمونه پژوهش:** در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل صاحب نظران دانشگاهی است که در رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری، توسعه منابع انسانی تحصیل کرده و پژوهش‌ها و تولیداتی در این زمینه‌ها داشته‌اند. علاوه بر آن جامعه پژوهش شامل خبرگان شرکت مخابرات ایران و به تعبیری مدیران با سابقه و با تحصیلات دکتری این شرکت است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، تا اشیاع یافته‌ها نمونه به تعداد ۲۰ نفر انتخاب شد بدین ترتیب که ضمن هماهنگی با مدیران کل و معاونت‌های شرکت مخابرات، با آن‌ها مصاحبه انجام شد. جامعه مورد پژوهش در این بخش را کلیه مدیران پایه و میانی شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌گیری شده است. حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۴۰ نفر از آنان انتخاب شده است که با استفاده از فرم پرسشنامه الکترونیکی و چاپ شده، این فرم‌ها توزیع شده و جمع‌آوری گردید.

**ابزار پژوهش:** در پژوهش حاضر در بخش کیفی از روش "مصاحبه نیمه ساختاریافته" جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد تا بتوان با مصاحبه‌ای عمیق و دقیق، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین برنامه توسعه فردی مدیران شناسایی گردد. ابزار مورد استفاده در بخش کمی، "پرسشنامه" است که بر اساس مدل بدست آمده از بخش کیفی ساخته شده منظور تأمین اعتبار پرسشنامه، از اعتبار محتوا و صوری استفاده و تأیید شد. بررسی اعتماد پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ نشان از ضریب ۰,۹۵ داد. به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، معادلات ساختاری) استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

به منظور جمع‌آوری اطلاعات و تدوین یافته‌های پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر که ۸ نفر از آنان متخصصان دانشگاهی بوده و ۱۲ نفر از آنان مدیران با سابقه و با تحصیلات دکتری شرکت مخابرات بوده‌اند. به منظور تدوین یافته‌ها، ابتدا به منظور شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون تحلیل شد که در جدول زیر، نتایج آمده است. یکی از عوامل مؤثر بر توسعه فردی، عوامل فردی شامل مؤلفه‌هایی از جمله عوامل دموگرافیک، عوامل شناختی، انگیزه درونی، توسعه طلبی و خودیادگیری دسته‌بندی شده است.

جدول ۱. عوامل فردی مؤثر بر توسعه فردی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۴ ۳ ۲ ۱	عوامل دموگرافیک	تحصیلات (۰۱)، سابقه کاری (۰۱)، دانش آکادمیک (۰۵)، ویژگی‌هایی مثل سن، جنس و تحصیلات (۱۱)، تحصیلات، سن و سابقه کار (۰۴)، تحصیلات مرتبط (۱۶)، تحصیلات آکادمیک (۱۷)، جنسیت افراد (۱۷)
	عوامل شناختی	توانمندسازی روانشناختی (۰۳)، هوش و توان یادگیری (۰۵)، خودآگاهی و ذهن آگاهی (۰۶)، خودشناسی (۰۷)، یادگیری توسط خود فرد (۰۲)، ذهن آگاهی داشتن (۰۲)، داشتن چشم انداز فردی (۰۲)، نفوذ روی خود داشتن (۰۲)، تاب آوری داشتن (۰۴)، خودآگاهی (۱۴)، فراست کسب و کار (۱۶)، هوش سازمانی (۱۶)، هوش و ظرفیت هوشی (۱۹)، هوش هیجانی (۱۹)، هوش ادراکی (۱۹)، قابلیت‌های ذهنی (۱۹)، خودآگاهی (۲۰)
	انگیزه درونی	میل به یادگیری (۰۵)، انگیزه درونی (۰۶)، نیاز به پیشرفت و موفقیت (۰۷)، انگیزه درست داشتن (۰۷)، خودانگیزشی (۰۷)، همراهی و اشتیاق فرد (۱۱)، علاقه مندی به توسعه خود (۱۱)، تمایل فرد به سرمایه گذاری روی خود (۱۱)، انگیزه و اشتیاق و آرمان فرد (۱۱)، به فکر توسعه فردی خود بودن (۰۲)، انگیزه درونی (۰۲)، خودانگیزشی داشتن (۰۲)، نیاز به احساس یادگیری داشتن (۰۲)، تمایل و انگیزه درونی (۰۲)، انگیزه درونی (۰۸)
	توسعه طلبی	رقابت پذیری (۰۵)، چالش پذیری (۰۵)، سکون نداشتن و فعال بودن (۰۲)، کمال گرایی و شکوفایی (۱۰)، خودتعالی جویی (۱۰)، توفیق طلبی (۱۳)، پیشگامی و توفیق طلبی (۱۶)، میل به تغییر (۲۰)
	خودیادگیری	خودانگیزشی برای یادگیری (۰۶)، انضباط (عواطف، اعمال و افکار) (۰۷)، میزان خودراهبری یادگیری (۱۱)، خوداعتمادی در یادگیری (۰۲)، عاملیت داشتن فرد (۰۴)، خودتنظیمی و خوداصلاحی (۰۴)، یادگیرنده بودن در هر موقعیت (۰۴)، خودکارآمدی داشتن (۰۴)، خودیادگیرنده باشد (۱۰)، دنبال یادگیری رفتن (۱۲)، یادگیری مداوم (۱۲)، یادگیری در صورت داشتن زمان (۱۲)، شرکت خودخواسته در آموزش‌ها (۱۲)

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه فردی، عوامل مدیریتی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله باور مدیران (به توسعه فردی)، حمایت مدیران، آموزش و مشارکت مدیران و شایستگی مدیران دسته‌بندی شده است.

جدول ۲. عوامل مدیریتی مؤثر بر توسعه فردی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عوامل مدیریتی	باور مدیران	اعتقاد و باور مدیران (۰۱)، توجه رهبران به توسعه مدیران (۰۷)، اهمیت دادن به برنامه توسط مدیران (۱۱)، اعتماد مدیران به فرد (۰۴)، میزان تمایل مدیران (۰۱)، صلاحیت مدیر (۱۶)، مدیران ارشد یک سازمان (۱۷)، بینش مدیران (۱۸).
	حمایت مدیران	میزان حمایت مدیران (۰۱)، حمایت مدیران (۰۵)، تقویت پتانسیل‌ها توسط مدیران (۰۹)، حمایت در ایجاد اقدامات توسعه ای (۰۹)، همکاری و هماهنگی مدیران (۱۱)، حمایت مادی و معنوی مدیران (۱۱)، حمایت مدیر بالادستی (۰۴)، حمایت مدیران ارشد (۱۳)، ایجاد ساعات کاری منعطف (۱۳)، طرح موضوع از جانب رهبر (۱۴).
	آموزش و مشارکت مدیران	راهنمایی و آموزش مدیران (۰۵)، هدایت مدیران (۰۵)، راهنمایی مؤثر مدیران (۰۵)، رهبری مدیران (۰۵)، ارزیابی استعدادها و پتانسیل‌ها توسط مدیران (۰۹)، ایجاد سیستم مدیریت دانش توسط مدیران (۰۹)، مدیریت زمان بر فرایند توسعه (۱۱)، پیگیری برنامه توسط مدیران (۱۱)، شناسایی افراد توسعه طلب (۰۲)، تفویض اختیار (۱۳)، قدرت آموزش و پرورش (۱۷)، تفویض اختیار (۱۷)، تفویض اختیار (۱۸)، سبک رهبری (۱۹).
	شایستگی مدیران	شفافیت مدیران (۰۷)، مدیران بالانگیزه و شفاف (۰۷)، تعهد مدیر به توسعه مدیران (۱۲)، عوامل انگیزشی مدیریتی (۱۶).

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه فردی، عوامل شغلی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله پیچیدگی شغل و ترغیب شغلی دسته‌بندی شده است.

جدول ۳. عوامل شغلی مؤثر بر توسعه فردی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عوامل شغلی	پیچیدگی شغل	جایگاه شغلی (۰۱)، ضریب اهمیت شغل (۱۱)، پیچیدگی شغل (۱۱)، پیچیدگی و تنوع وظایف شغل (۱۳)، اهمیت وظایف (۱۶)، بازنگری شرح شغل (۰۷)، ماموریت‌های جدید شغل (۱۱).
	ترغیب شغلی	حقوق و مزایای شغل (۰۱)، تشویق و ترغیب سازمان (۰۶)، سیستم حقوق و دستمزد (۰۷)، رضایت شغلی (۱۶)، امنیت شغلی (۱۶)، تشویق شغلی (۱۶)، حقوق و مزایا (۱۸)، انگیزش شغلی (۰۳)، تخصیص مناسب افراد در شغل (۰۷)، به روز بودن شایستگی‌های شغل (۱۱).



شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه فردی، عوامل سازمانی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، عوامل راهبردی سازمانی، منابع سازمانی، حمایت سازمانی، ساختار پویای سازمانی و فناوری سازمانی دسته‌بندی شده است.

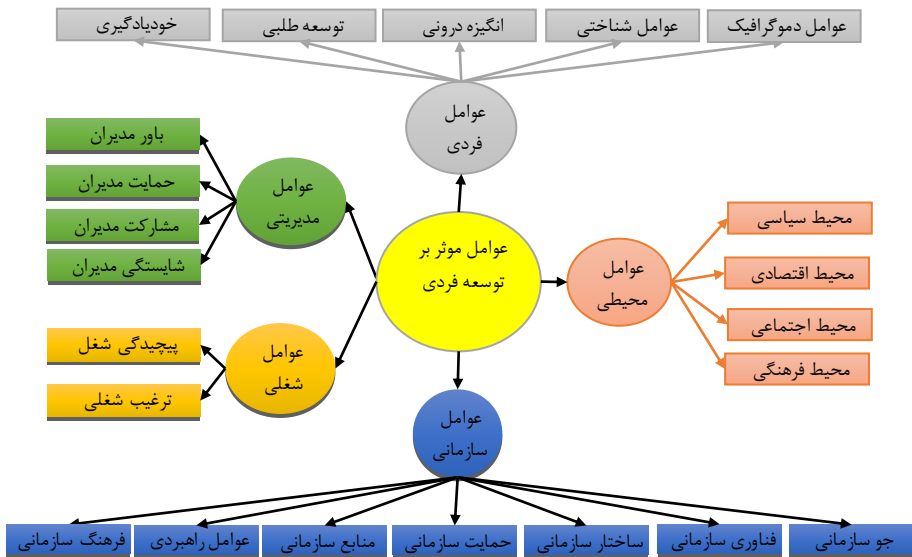
#### جدول ۴. عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه فردی مدیران

مضامین مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مضامین پایه	جو سازمانی	جو سازمانی (۰۱)، جو سازمانی (۰۳)، خصوصیات سازمان (۰۶)، همکاری برای شناخت (۱۰)، تعلق سازمانی (۱۶)
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی (۰۱)، فرهنگ سازمانی (۰۵)، فرهنگ سازی استفاده از توسعه فردی (۱۱)، فرهنگ سازمانی (۱۱)، فرهنگ مهم است (۰۴)؛ بقت فرهنگی (۰۴)، وجود نگرش فرهنگی (۰۴)، فرهنگ سازمانی (۱۶)، وجود فرهنگ سازمانی مناسب (۱۷)، فرهنگ مشتری مدار (۱۷)، فرهنگ سازمانی ارزیاب (۱۷)، فرهنگ سازمانی (۱۸)
	عوامل راهبردی سازمانی	اهداف و ماموریت سازمانی (۰۱)، چشم انداز (۰۱)، استراتژی‌های سازمان (۰۷)، دیدگاه بلندمدت سازمان (۰۷)، ماموریت یا چشم انداز و عوامل راهبردی (۰۸)، یک راه و چشم انداز داشتن (۰۸)
	منابع سازمانی	منابع انسانی سازمان (۰۱)، منابع و امکانات تخصیص یافته (۱۱)، فراهم کردن امکانات بروز (۱۱)، ایجاد زیرساخت‌های شرکت مخابرات (۱۴)
	حمایت سازمانی	سازمان و خواست و اراده و حمایت مستمر (۰۵)، پشتیبانی کردن شرکت مخابرات (۰۲)، امکان فراهم کردن توسط سازمان (۰۶)، فرصت دهی به افراد (۰۶)، فرصت هم اندیشی و اشتراک اطلاعات (۰۶)، سیاست‌های پشتیبانی (۰۶)، پشتیبانی سازمانی (۰۷)، ایجاد دستورالعمل (۱۱)، قوانین و مقررات و آیین نامه‌های حمایتی (۰۲)، وجود یک نظام پاسخگو و مشوق در سازمان (۰۴)، بسترآفرینی سازمان برای خودتنظیمی (۰۴)
	ساختار پویای سازمانی	ساختار سازمانی (۰۵)، پویایی سازمان (۰۷)، حمایت ساختاری به وسیله مدیران (۰۴)، انواع ساختار سازمانی و طراحی آن (۱۳)
	فناوری سازمانی	تکنولوژی سازمانی (۰۵)، فناوری‌های مجازی و فیزیکی (۰۸)، تکنولوژی سازمانی (۱۹)، زیرساخت‌های آموزش (۲۰)، زیرساخت‌های منابع انسانی (۲۰)

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه فردی، عوامل محیطی می‌باشند. این عوامل در پژوهش حاضر در مؤلفه‌هایی از جمله محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و محیط فرهنگی دسته‌بندی شده است.

جدول ۵. عوامل محیطی مؤثر بر توسعه فردی مدیران

مضامین	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مضامین فراگیر	محیط سیاسی	محیط سیاسی (۰۵) شرایط سیاسی (۱۱)،
	محیط اقتصادی	مسائل اقتصادی (۰۷)، شرایط اقتصادی (۱۱)، سرعت تحول صنعت (۱۹)،
	محیط اجتماعی	مسائل اجتماعی (۰۷)، شرایط فعلی ویروس کرونا (۱۱)،
	محیط فرهنگی	شرایط فرهنگی (۱۱)، محیط رقابتی (۰۵)، محیط فنی (۰۵)، فرهنگ عمومی پیرامون (۱۹)،



شکل ۱. مدل کیفی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران

به منظور بررسی تناسب مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات تعداد ۱۴۰ پرسشنامه جمع آوری شد ۶۸ نفر از آنان مرد و ۴۴ نفر زن بوده‌اند. همچنین افراد با سن ۴۶ تا ۵۵ سال با ۶۲٫۸ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند و تعداد غالب نمونه با ۶۱٫۲ درصد مدرک کارشناسی ارشد داشته‌اند و در نهایت افراد با سابقه ۲۶ تا ۳۰ سال بیشتری فراوانی را با ۳۲٫۱ درصد در نمونه پژوهش داشته‌اند. برای بررسی تناسب مدل، ابتدا لازم است روابط درونی مؤلفه‌های این مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج نشان از روابط بالای ابعاد و مؤلفه‌های این مدل داشته است که در جدول زیر منعکس شده است.

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

جدول ۲. جدول همبستگی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران

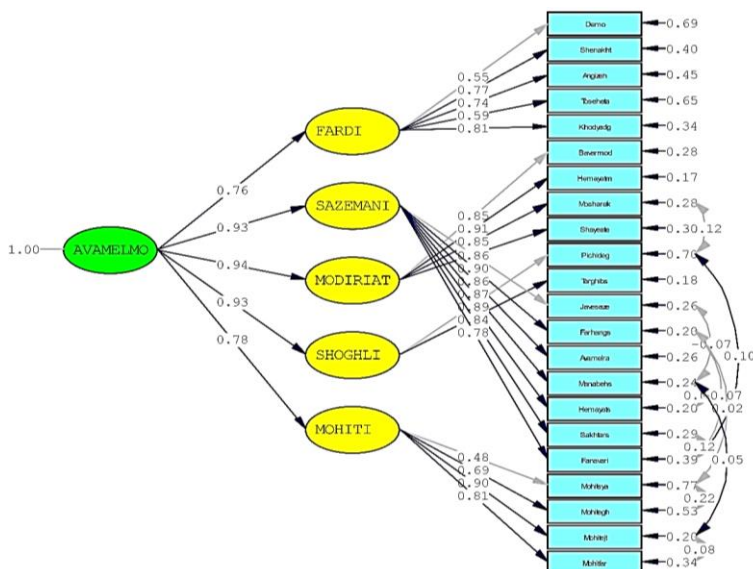
متغیر/ مؤلفه	۱	۲	۳	۴	
عوامل فردی	۱				
عوامل شغلی	۰/۵۶**	۱			
عوامل مدیریتی	۰/۶۷**	۰/۷۲**	۱		
عوامل سازمانی	۰/۵۸**	۰/۷۶**	۰/۸۰**	۱	
عوامل محیطی	۰/۴۱**	۰/۵۶**	۰/۵۷**	۰/۶۸**	۱

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

برازش مدل عوامل مؤثر بر توسعه فردی، نشان می‌دهد که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل توسعه فردی مدیران مخابرات

IFI	NNFI	RMSEA	NFI	RFI	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
0-1	>0.9	<0.1	>0.9	>0.9	1-5	دامنه پذیرش
۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۷۸	۰/۹۶	۰/۹۶	۲/۲۱	مقدار محاسبه شده



Chi-Square=447.91, df=202, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

نمودار. ضرایب مسیر در مدل عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

جهت بررسی معنادار بودن روابط مدل، از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1,96$  کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست مقادیر تی نشان از معناداری تمامی روابط دارد به عبارتی مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است.

جدول ۴. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه فردی

مسیر	مقدار آماره آزمون	ضریب رگرسیون	وضعیت
عوامل فردی ← عوامل مؤثر توسعه فردی	۶/۹۸**	مستقیم ۰/۷۶	معنادار
عوامل مدیریتی ← عوامل مؤثر توسعه فردی	۱۳/۶۸**	مستقیم ۰/۹۳	معنادار
عوامل شغلی ← عوامل مؤثر توسعه فردی	۱۳/۳۶**	مستقیم ۰/۹۴	معنادار
عوامل سازمانی ← عوامل مؤثر توسعه فردی	۷/۴۹**	مستقیم ۰/۹۳	معنادار
عوامل محیطی ← عوامل مؤثر توسعه فردی	۶/۲۱**	مستقیم ۰/۷۸	معنادار

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

همانطور که در جدول ۴ آمده است، مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده میان عوامل مؤثر و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است. بر این اساس، عوامل فردی با ضریب مسیر  $(\gamma = 0/76)$ ، عوامل مدیریتی با ضریب مسیر  $(\gamma = 0/93)$ ، عوامل شغلی با ضریب مسیر  $(\gamma = 0/94)$ ، عوامل سازمانی با ضریب مسیر  $(\gamma = 0/93)$ ، و در نهایت عوامل محیطی با ضریب مسیر  $(\gamma = 0/78)$ ، قابلیت تبیین عوامل مؤثر بر توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است. بنابراین می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌ها یا به عبارتی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران در درون مدل، تایید شده است و هیچ یک از مؤلفه‌ها حذف نگردید چرا که آزمون تی آن‌ها، به شکل قابل قبولی بالاتر از مقدار قابل قبول بوده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های فناوری برتر و در شرکت مخابرات ایران انجام شده است. هر اقدام انسانی و هر تصمیمی در درون سازمان برای افراد، از عوامل زیادی متأثر است که بدون در نظر گرفتن آن عوامل، امکان تحقق موفق تصمیمات و اقدامات، دشوار می‌گردد. از این رو یکی از موضوعات کلیدی درباره هر متغیری، عوامل مؤثر بر آن است. توسعه فردی نیز از این قاعده مستثنی نیست که بسترساز و زمینه‌ساز مناسبی برای توسعه فردی به شمار می‌رود به گونه‌ای که این عوامل شرایط، الزامات و بستر مناسب برای توسعه فردی مدیران فراهم می‌کنند. مدیران شرکت‌های با فناوری برتر عموماً افراد دانشگری هستند که با توجه به بستر سازمانی

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

و کاری، به طور مداوم نیاز به توسعه خودشان دارند و موفقیت در این توسعه، به شکل قابل توجهی متأثر از عوامل مختلفی است که با شناسایی این عوامل توسعه فردی مدیران به شکل کارآمدتری قابل مدیریت کردن است تا به نتایج مورد انتظار دست پیدا کنند. این عوامل به سبب اهمیت و جایگاهشان در مدل‌های توسعه فردی در پژوهش‌های زیادی از جمله کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۸)، فروهر و همکاران (۱۳۹۹)، فتیحی واجارگاه و نوری کلخوران (۱۳۹۸)، تذکری و همکاران (۱۳۹۹)، شاهین و حامد (۲۰۲۰)، داچنر (۲۰۱۳)، برگوین و بویدل (۲۰۱۳)، کیولی و همکاران (۲۰۲۰) و دیگر پژوهش‌ها، مورد تأکید قرار گرفته است. هر یک از این عوامل از جنبه‌های مختلفی بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات تأثیر می‌گذارند و می‌توانند بستر را برای تحقق توسعه فردی و تلاش‌های مدیران مساعد نمایند. به هر میزان که وضعیت عوامل مؤثر بر توسعه فردی بهتر فراهم باشد، امکان اجرای توسعه فردی مدیران به شکل بهتری فراهم می‌شود. در مقابل اگر عوامل مؤثر به شکلی مناسب و همراستا با توسعه فردی وجود نداشته باشند، مانند مانع و سرعت‌گیر، فرایند و اقدامات توسعه فردی مدیران را با مشکل و چالش مواجه می‌کنند. هر یک از این عوامل مؤثر سطح و تأثیر متفاوتی می‌توانند بر توسعه فردی داشته باشند که نشان از اهمیت و سطح متفاوت هر یک از این عوامل است. علاوه بر آن، با توجه به تغییرات سریع شرکت‌های با فناوری برتر، این عوامل ممکن است در بردار زمان دچار تغییراتی شده که پژوهش در مورد آن‌ها را ضرورت بیشتری می‌بخشد.

عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات نیز شامل مؤلفه‌های فرعی می‌باشد از جمله این مؤلفه‌ها می‌تواند شامل عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی می‌باشد. هر یک از این مؤلفه‌های فرعی نیز در پژوهش‌های زیادی از جمله کمیزی و همکاران (۱۳۹۸)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۸)، فروهر و همکاران (۱۳۹۹)، داچنر (۲۰۱۳)، برگوین و بویدل (۲۰۱۳)، کیولی و همکاران (۲۰۲۰) و دیگر پژوهش‌ها، در یافته‌ها و مطالعات خود به این عوامل اشاره کرده‌اند. این عوامل هستند که هر کدام بستر مناسب برای توسعه فردی در سطوح مختلف فراهم می‌کنند. با ایجاد بستر مناسبی در فرد، مدیریت، شغل، سازمان، محیط است که توسعه فردی مدیران به شکلی پایدار رخ داده و منجر به توسعه آن‌ها می‌شود. بدون توجه به بستر مناسب برای توسعه فردی که نتیجه عوامل مؤثر بر آن است، امکان تداوم فعالیت‌ها و اقدامات توسعه فردی کم خواهد بود.

بررسی برآزش این عوامل نیز نشان از برآزش مناسب این مؤلفه‌ها با داده‌های واقعی داشته است به گونه‌ای که مدل عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات در پنج بعد عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و در نهایت عوامل محیطی از برآزش خوبی با داده‌ها برخوردار بوده است. بررسی برآزش یک الگو این احتمال را که به شکل مؤثرتری در

جامعه هدف پیاده‌سازی شده و اجرایی می‌شود را بیشتر می‌کند زیرا در این برآزش، از نظرات و داده‌های واقعی ذینفعان کلیدی و خود مدیران بررسی به عمل آمده است که مدل بخش کیفی را مورد تأیید قرار داده‌اند.

براساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادهایی برای جامعه هدف و همچنین برای پژوهش‌های بعدی ارائه داد که در ادامه بدان‌ها پرداخته شده است.

- عوامل فردی مدیران شرکت مخابرات که دارای نیروهای دانشگر و فناوری‌های پیچیده مخابراتی و الکترونیکی هستند از جمله عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات بوده است لذا تقویت این عوامل و توجه به مسائلی مانند عوامل دموگرافیک، عوامل شناختی، انگیزه درونی، توسعه طلبی و خودیادگیری برای تقویت عوامل فردی در شرکت مخابرات توصیه می‌شود.
- از دیگر عوامل مؤثر بر توسعه فردی، می‌توان عوامل مدیریتی را نام برد. براین اساس توصیه می‌شود که در مدیریت شرکت مخابرات با نیروهای دانشگر مواردی همچون باور مدیران، حمایت مدیران، مشارکت مدیران و شایستگی مدیران در پشتیبانی و حمایت از توسعه فردی تقویت شود.
- عوامل شغلی در شرکت مخابرات با توجه به فناوری‌های پیچیده و در نتیجه مشاغل پیچیده نیز بر فرایند و اقدامات توسعه فردی مؤثر بوده است لذا توجه به پیچیدگی شغل و ترغیب شغلی که مناسب و پشتیبان توسعه فردی مدیران باشد، توصیه می‌شود.
- عوامل سازمانی با توجه به فناوری‌های برتر موجود در شرکت مخابرات همچون تخصص‌های الکترونیکی، مخابراتی، برقی و مانند آن در سطوح مدیریتی نیز از عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران بوده است لذا فراهم کردن این عوامل سازمانی در بسترسازی توسعه فردی توصیه می‌شود؛ براین اساس ارتقا جو و فرهنگ سازمانی، عوامل راهبردی، عوامل، منابع، حمایت و ساختار و فناوری سازمانی لازم است در جهت بسترآفرینی و پشتیبانی توسعه فردی، رشد یابد.
- عوامل محیطی با تغییرات فناوری‌ها و ضرورت ماندن در مرز فناوری‌های برتر آخرین عوامل مؤثر بر توسعه فردی بوده اند که تحت اقدامات سازمانی نیستند با این وجود، می‌توان تأثیرپذیری از محیط را در توسعه فردی مدیریت نمود که این مدیریت تأثیرات محیطی توصیه می‌شود.
- مدل عوامل مؤثر بر توسعه فردی از برآزش مناسبی با داده‌ها برخوردار بوده است لذا توصیه می‌شود که تمامی این عوامل به عنوان یک مدل یکپارچه و کلی مورد توجه متولیان و تصمیم‌گیران منابع انسانی شرکت مخابرات قرار گیرد.
- توصیه می‌شود ابتدا به عوامل فردی، سپس شغلی، بعد از آن مدیریتی و در ادامه به عوامل سازمانی توجه شود و در نهایت عوامل محیطی نیز مورد توجه قرار گیرند چرا که به هر میزان، هر یک از این عوامل به مدیران بیشتر نزدیک باشند، ضریب تأثیر آن‌ها بر توسعه فردی‌شان بیشتر خواهد بود.

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت‌های با فناوری برتر (مورد: شرکت مخابرات ایران)

- توسعه فردی یک فرایند مداوم و همیشگی است و این عوامل مؤثر در شرکت مخابرات و درباره مدیران دانشگر این شرکت که با فناوری‌های برتر کار می‌کنند، ممکن است در طول زمان تغییر کنند لذا پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر توسعه فردی در دوره‌های مختلف اجرای طرح توسعه فردی، مورد بررسی و پیمایش قرار گیرند.

## منابع

- ابیلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم؛ زمانی، مهسا (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی توسعه فردی (راهنمای عمل خودتوسعه‌ای مدیران و کارکنان). تهران: ابجد.
- ایمانی، محمدتقی؛ رضایی سیروس، سکینه؛ شریفی، اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲)، ۱۹۸-۱۷۹.
- تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد؛ رسولی، اسحاق (۱۳۹۹). تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تاثیر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی ایران). فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۷(۲۴)، ۱۰۶-۸۴.
- حسن زاده، محمد صادق، شهرانی، عباس (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی توسعه فردی. مجله تدبیر، ۱۶۳: ۲۶-۲۱
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب الله، نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۶(۲۴)، ۱۳۴-۱۰۷.
- عابسی، سعید؛ قندهاری، محمدتقی؛ الوداری، حسن؛ حضوری، محمدجواد (۱۳۹۹). شناسایی و ارزیابی پیش‌آیندها و پیامدهای خودکارآمدی مدیران با نقش رهبری هم‌نوا در سازمان‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۴)، ۱۸۶-۱۶۱.
- عسکری، آزاده؛ حاجی‌فر، سهند (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۴)، ۲۳-۹.
- فتحی‌واجارگاه، کورش؛ نوری کلخوران، فیروز (۱۳۹۸). مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲۳، ۷۴-۵۵.
- فروهر، محمد؛ هویدا، رضا؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۹). نقش سرمایه روانشناختی در توسعه فردی کارکنان با میانجی‌گری چابکی یادگیری. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۱۲(۱)، ۲۲۲-۲۰۰.

قلی پور، آریں، فقیہی، ابوالحسن، شاہ حسینی، محمد علی و سفیدگران، بہارک (۱۳۹۷). تیبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱۸) ۲۴ - ۱

کمیزی، اکبر (۱۳۹۸). طراحی مدل اجرا و پیاده سازی برنامه ریزی توسعه فردی (IDP) در بانک انصار. پایان نامه دکتری، گروه DBA. سازمان مدیریت صنعتی.

Addo, S.K. (2020). Challenging work as a driver of employee engagement., *Dama Academic Scholarly & Scientific*, 2(4), 31-39.

Aguinis, H. (2005). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Barreto, M. L., & Frazier, L. D. (2012). Coping With Life Events through Possible Selves. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 7, 1785-1810.

Beck, R.J., Livne, N.L., Bear, S.L. (2005). Teachers' self-assessment of the effects of formative and summative electronic portfolios on professional development. *European Journal of Teacher Education*, 28(3), 221-44.

Bradshaw, L.K., Hawk, P.P. (1996). Portfolios for the Continuing Licensure of Beginning Teachers: Their Development and Assessment. Conference of National Staff Development Council, Vancouver, Canada.

Bunker, A., Leggett, M. (2004). Being wise about teaching portfolios: Exploring the barriers to their development and maintenance. *Research and development in higher education*. 27.

Chlebkova, D., Manakova, M., Kramarova, K. (2019). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249 – 253.

Ciulei, F., Morlovea, A., Georgescu, D.N., Popescu, D.M., Popescu, C., Anghel, E. (2020). The impact of the managers personal development on managerial practices: Methodological approaches and case study. *Managing Sustainable Organizations*, 293-306.

Dachner, A. M. (2013). *Self-Guided Development: A proactive approach to employee development*. ) Doctoral dissertation, The Ohio State University.

Garbellano, S., Ughetto, E., & Esfahani, H. D. (2020). *Talent Acquisition and Development in Global Companies (based on a study on Nexans Group)*. Thesis of Master of Science Program, Politecnico di torino.

Lyons, N., & Evans, L. (1997). Portfolio: A tool for self-directed learning at work. Paper presented at the Self-directed Learning: Past and Future Symposium. Montreal, Quebec, Canada, Sept 1997.

Orland-Barak L. (2005). Portfolios as evidence of reflective practice: What remains 'untold'. *Educational Research*, 1;47(1),25-44.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, (2013). *TA Manager's Guide to Selfdevelopment*. McGraw-Hill Education (UK).

Shaheen, Sh., Hameed, M. (2020). Personal Development Plan (PDP). *World Family Medicine*, 18(4), 66-72

Wang, J. (2020). Rethinking the Impact of HRD: New Year, New Opportunities. *Human Resource Development Review*, 19(1), 3-4.