

طراحی الگوی مفهومی برنامه بهسازی فردی مدیران دانشگاهی

کبری امامی*^۱

مرتضی کرمی^۲

محمد رضا آهنچیان^۳

علی مهدوی خواه^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱)

چکیده

رهبری در دانشگاه به دلیل پیچیدگی بیش از اندازه امور و دگرگونی‌های شگرف آموزش عالی به فرایندی کاملاً حرفه‌ای تبدیل شده و زمان مدیریت غیرحرفه‌ای به سر آمده است. نقش اصلی مدیران دانشگاهی به عنوان رهبرانی که تدبیر جریان یاددهی-یادگیری را بر عهده دارند، مستلزم توسعه شایستگی‌های مدیریتی است تا از این طریق آنان بتوانند در راستای بهبود عملکرد فردی و سازمانی حرکت کنند. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی مفهومی برنامه بهسازی فردی مدیران دانشگاهی با بهره‌گیری از برنامه توسعه فردی بود. پژوهش از نوع کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها، کیفی بود و از روش مطالعه موردی اکتشافی بهره گرفته شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران میانی، کارکنان و کارشناسان بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. از روش مصاحبه برای گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شد. در این پژوهش از روش‌های تحلیل تفسیری و تفسیری-تأملی برای بررسی سؤال‌های پژوهش استفاده شد و جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مقوله‌بندی پیام‌های مستتر در آن‌ها پرداخته شد. نتایج نشان داد که اجرای برنامه توسعه فردی، الزامات فردی و بافتی نظیر رضایت شغلی، نظام تشویق مناسب، ارائه بازخوردهای سازنده، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و سیستم ثبت شایستگی را می‌طلبد. منابع انسانی مستعد و آغاز طرح شناسایی شایستگی‌های سطوح مدیران از نقاط قوت، و فقدان سیستم ارزشیابی عملکرد، ضعف سیستم جذب، کمبود تخصص در بخش بهسازی منابع انسانی، فقدان نظام جامع مدیریت منابع انسانی و کمبود منابع مالی از نقاط ضعف اجرای برنامه است. الگوی نهایی پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای (علتی، بافت، میانجی، بازده) و مراحل اجرای برنامه، از مؤلفه‌هایی هستند که در الگوی برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد باید مد نظر قرار بگیرد.

کلیدواژه‌ها: برنامه توسعه فردی، مدیران دانشگاه فردوسی مشهد، توسعه مدیران

* این مقاله از پایانامه کارشناسی ارشد استخراج شده است.

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. استاد مطالعات برنامه درسی و آموزش، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. m.karami@um.ac.ir

۳. استاد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ahanchi@um.ac.ir

۴. دانش آموخته دکتری برنامه ریزی درسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ali.mahdavikhah@alumni.um.ac.ir

مقدمه

مدیران به عنوان شاخص‌ترین عامل انسانی دانشگاه، نقشی تأثیرگذار در تحقق چشم‌انداز، بهسازی سایر منابع و فرایندها [۱] و برنامه‌ریزی برای اجرای فعالیت‌های اساسی سازمان دارند [۲]. وظیفه کلیدی مدیران دانشگاه، تدبیر فرایند یاددهی-یادگیری است [۳] و تأکید بر این وظیفه، رمز تفاوت مدیریت دانشگاه با مدیریت در سایر سازمان‌ها می‌باشد. از این رو، توسعه شایستگی‌های مدیران دانشگاهی ضرورتی اساسی است. از طرف دیگر، مواجهه با جهانی شدن، محدودیت‌های مالی، الزام به پاسخگو بودن و ارزیابی عملکرد [۱]، حفظ بلوغ و قابلیت‌های سازمانی [۴]، مدیران توسعه‌یافته‌ای را می‌طلبد. مک‌کالی و ون‌ولسور (۲۰۰۴) توسعه مدیران را گسترش ظرفیت‌ها و شایستگی فردی، به‌منظور اثربخشی نقش‌ها و فرآیندهای مدیران تعریف کرده‌اند. در گزارش انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۲) بر این نکته تأکید شده که مدیران با برخورداری از قابلیت‌های مدیریتی می‌توانند موقعیت خود را در عرصه‌های رقابتی بهبود بخشند.

در دوران معاصر، عملکرد واحدهای آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان‌های مختلف به سبب توجه صرف به شناسایی و اجرای دوره‌های آموزشی و توجه اندک یا حداقل نامتوازن به فرایند «توسعه یا بهسازی» در پرتو اقداماتی غیر از برگزاری کلاس‌های سنتی و دوره‌های آموزشی متداول، مورد انتقاد قرار گرفته است [۵]. این در حالی است که در فرایند توسعه شایستگی، مدیریت، تسهیل یادگیری، تغییر رفتار به منظور افزایش مهارت، دانش و نگرش‌های جدید و یادگیری حرفه‌ای منابع انسانی مورد توجه است [۶]. رویکرد یادگیری خودمحورانه به دنبال بهسازی مستمر و برخورداری یادگیرندگان از استقلال و خودسامانی بالا است تا آن‌ها برای پیچیدگی‌های محل‌های کار امروزی پرورش یابند [۵]. اما واقعیت این است که برنامه‌های رسمی آموزش، علاوه بر پیچیدگی، مشکلات اجرایی و هزینه‌های بالا، برای توسعه مدیران اثربخشی کافی را نداشته‌اند. طبق نتایج تحقیقات، سازمان‌ها بدون جهت‌گیری منظم [۷] و جلب مشارکت فعال یادگیرندگان، اقداماتی منفک از هم انجام می‌دهند [۸]. این در حالی است که توسعه مدیران، مستلزم اقداماتی چندجانبه است. مدیریت صرفاً دانش نیست که بتوان با دوره‌ای کوتاه‌مدت و سریع آموزشی به مدیران تزریق نمود، بلکه توسعه آنان مستلزم طراحی برنامه‌های یادگیری است تا در طی زمان آن‌ها بتوانند با استفاده از فعالیت‌های توسعه‌ای مختلف، شایستگی‌های لازم را کسب نمایند [۹].

حرکت به سمت برنامه‌های بهسازی داخل سازمان، تمرکز محتوای دانش کاربردی بر موضوعاتی مانند مسائل استراتژیک، مدیریت و رهبری تغییر، تحول برنامه‌های آموزشی از شکل معلم‌محور به سمت یادگیرنده‌محور [۴] و استفاده از روش‌های مبتنی بر تجربه همچون گردش شغلی، گروه‌های کاری،

تکالیف پروژه‌ای، یادگیری عملی و منتورینگ [۱۰] از جمله تغییرات به وجود آمده در توسعه مدیران است [۱۱]. مدیران به‌عنوان بازیگران اصلی در فرآیندهای توسعه شایستگی‌های مدیریتی، می‌توانند آگاهانه توانایی‌های قابل انتقال را کسب کنند، فعالانه ساختارهای شغلی و شبکه‌های ارتباطی را افزایش دهند، مسیرهای شغلی و انگیزه‌های فردی را شناسایی و آن‌ها را به‌طور اثربخشی در بافت حرفه‌ای خود به‌کارگیرند [۱۲]. از سوی دیگر، روندهای اخیر در توسعه مدیران به سمت تأکید بر روش‌های بهسازی تجربی مدیران، واگذاری مسئولیت بیشتر به خود مدیران و ایفای نقش تسهیلگری و حمایت‌گری از سوی مدیران ارشد و بخش آموزش و بهسازی منابع انسانی بوده است [۱۰]. البته همه این‌ها نیازمند مکانیزم ساختاریافته‌ای است که به مدیران کمک کند تا تصویری روشن از آنچه باید درباره شغلشان یاد بگیرند و اشتراک آموخته‌ها با سایر مدیران داشته باشند. کاربست برنامه توسعه فردی می‌تواند مدیران دانشگاه را یاری کند تا همواره شایستگی‌های خود را توسعه دهند [۱۳] و در دنیای دانش‌محور به پذیرش مسئولیت یادگیری تشویق نمایند [۱۴].

برنامه توسعه فردی در قالب یک فرآیند مداوم و پویا در جهت افزایش شایستگی‌ها و رفع شکاف‌های عملکردی منابع انسانی دنبال می‌شود [۱۵] که در آن اهداف توسعه حرفه‌ای افراد ابتدا مشخص و سپس مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات در قالب یک برنامه منسجم انجام می‌گیرد. نتایج بررسی صورت گرفته توسط مؤسسه ای ریوارد (۲۰۰۵) بر روی ۱۸۱ نمونه نشان داد که ۸۹ درصد سازمان‌ها از برنامه توسعه فردی برای توسعه شایستگی‌های منابع انسانی خود بهره برده بودند. برنامه توسعه فردی ابزاری است که: الف) فعالیت‌های گذشته کارکنان در کسب شایستگی‌های شغلی را مورد بازبینی قرار می‌دهد و برنامه‌هایی برای اجرای فعالیت‌های توسعه‌ای جهت کسب شایستگی‌های مورد نیاز در آینده ارائه می‌کند تا از شایستگی‌های منابع انسانی سازمان تصویری کلی شکل بگیرد؛ ب) به صورت ساختاریافته توسط خود کارکنان تکمیل و آنان به سمت خودرهبی‌هدایت می‌شوند؛ ج) ارتباط سازمان‌یافته و نحوه مصاحبه عملکردی بین مدیران ارشد، منتورها و مربیان درباره چگونگی ارائه بازخوردها، برانگیختن تأمل درباره تجارب شغلی و اجرای فعالیت‌های توسعه‌ای برای حل مسائل عملکردی را روشن می‌کند [۱۶]؛ د) اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب برنامه آموزش فردی تا تصمیم‌گیری درباره ارتقاء منابع انسانی را فراهم می‌کند [۱۷].

با توجه به دگرذیسی در رویکردهای یادگیری، پداگوژیک و حتی آندراگوژیک دیگر در آماده‌سازی بزرگسالان برای موفقیت در محل کار کافی نیستند [۱۸]. این در حالی است که رویکرد هیوتاگوژی به عنوان روش بهینه یادگیری در قرن ۲۱ شناخته شده است [۱۹] که از آن با مفهوم یادگیری شخصی‌شده نام برده‌اند. در رویکرد هیوتاگوژیکال نسبت به سایر رویکردها، فراگیران از استقلال بالا برخوردارند و بر

توسعه ظرفیت و توانمندی آنان در رویارویی با پیچیدگی‌های محل‌های کار امروزی تأکید می‌شود [۲۰]. از این رو، برنامه توسعه بهسازی فردی با مفروضات جدیدترین و به‌روزترین نظریه یادگیری بزرگسالان می‌تواند متناسب باشد؛ نخست اینکه برنامه توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار ارزیابی فرض می‌گیرد که فراگیران توانایی لازم برای جست‌وجو و خودانگیزی در فرآیند توسعه را دارند [۲۱] و برنامه توسعه فردی افراد را تشویق می‌کند تا مسئولیت بیشتری در یادگیری خودشان داشته باشند؛ به عبارت دیگر، این راهی برای خودرهبی منابع انسانی در یادگیری حرفه‌ای است [۱۴]. دوم اینکه، برنامه توسعه فردی فرصتی به فراگیران بزرگسال می‌دهد تا از تجارب قبلی به‌عنوان منبع غنی یادگیری استفاده نمایند. چرا که آن‌ها بر اساس تجارب کاری قبلی، مقدار زیادی دانش (ضمنی) درباره شغلشان دارند که اغلب خودشان هم از آن بی‌اطلاع هستند. در حالی که در برنامه توسعه فردی با برانگیختن تأمل و بازتاب بر تجارب، دانش ضمنی آنان استخراج و گسترش می‌دهد [۱۶]. چرا که در یادگیری و پرورش بزرگسالان بر اهمیت ارتباط بین تفکر تأملی و توسعه حرفه‌ای تأکید بسیاری شده است [۲۲]. البته تفکر تأملی در جلسات برنامه توسعه فردی باید از سوی سرپرستان، منتورها و مدیران ارشد برانگیخته شود [۲۳]. سوم، برنامه توسعه فردی فرصتی برای افزایش شایستگی‌های بزرگسالان از طریق مسائل واقعی مربوط به موقعیت‌های زندگی و شغلی را فراهم می‌کند، تا آن‌ها به طور مستمر در حال یادگیری باشند [۱۶].

معمولاً تلاش‌هایی که سازمان‌ها برای توسعه مدیران دارند، انسجام و اثربخشی لازم را ندارد و متولیان آموزش مدیران از ابزارهای مناسبی مانند برنامه توسعه فردی بهره نمی‌گیرند. از سوی دیگر، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده درباره تأثیر برنامه توسعه فردی در حوزه آموزش صنعتی و سلامت است و درک کافی و عمیقی از این فرایند در محیط مدیریتی دانشگاهی وجود ندارد [۲۴]. مروری بر پژوهش‌های انجام‌شده حکایت از این دارد که پژوهش‌هایی در خصوص اهداف برنامه توسعه فردی [۲۵، ۲۶]، تأثیر برنامه توسعه فردی بر یادگیری و آموزش حرفه‌ای [۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲]، انگیزه‌های کارکنان در استفاده از برنامه توسعه فردی [۳۳]، تکنیک استفاده از برنامه توسعه فردی [۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸] و افزایش مشارکت فراگیران در برنامه توسعه فردی انجام شده است [۳۹].

باید خاطرنشان شد که توسعه مدیران در دانشگاه کار دشواری است. از جمله تحقیقاتی که در این زمینه تاکنون انجام شده، شامل پژوهش‌هایی در حوزه شایستگی‌های مدیران دانشگاهی [۴۰، ۴۱، ۴۲]، طراحی الگوهای توسعه حرفه‌ای [۴۳] و برنامه توسعه فردی در بخش‌های مختلف است [۴۴، ۴۵، ۴۶]. برای نمونه، رحیمیان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به طراحی الگوی برنامه توسعه فردی برای مدیران مدارس پرداختند و یک فرآیند شش مرحله‌ای شامل ترسیم وضع مطلوب، تحلیل وضع موجود، تحلیل شکاف، هدف‌گذاری، اجرا و ارزیابی را شناسایی نمودند [۴۷]. همچنین، صدوقی و همکاران (۱۴۰۰) با

ارائه یک مدل ساختاری برای توسعه فردی مدیران، بر اهمیت سه بعد عوامل مؤثر بر توسعه، فرایند و اقدامات توسعه و شایستگی‌های فردی تأکید کردند [۴۴]. در مطالعه‌ای دیگر، کفعمی لادانی و کشته‌گر عالمه (۱۴۰۴) با رویکرد داده‌بنیاد به طراحی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی پرداختند و راهبردهایی همچون ارزیابی افراد و مشاغل، شناسایی شایستگی‌ها و اجرای برنامه‌های توسعه را پیشنهاد نمودند [۴۸]. در حوزه دانشگاهی، خدیوی و رحمانی (۱۴۰۴) با سنتز پژوهی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی، یک الگوی چهاربعدی شامل شایستگی‌های آستانه‌ای، متمایز، کانونی و حرفه‌ای را طراحی کردند [۴۹]. با این وجود، علیرغم غنای مطالعات در حوزه‌های عمومی‌تر، هیچ یک از پژوهش‌های پیشین به صورت تخصصی به طراحی الگوی مفهومی برنامه بهسازی فردی مدیران دانشگاهی با تمرکز بر محیط پیچیده آموزش عالی و با بهره‌گیری از چارچوب نظریه هیوتاگوژی نپرداخته‌اند. این شکاف نظری و تجربی، لزوم انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌نماید. با فرض اینکه به‌منظور کمک به بهینه‌سازی برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی، به تحقیقات بیشتری نیاز است و با توجه به اهمیت توسعه شایستگی‌های مدیران میانی و اینکه یکی از مشغله‌های ذهنی سیاست‌گذاران دانشگاه «توسعه مدیران میانی» می‌باشد، بر این اساس سؤال‌های پژوهش به این صورت تنظیم شدند: ۱- الزامات برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی چیست؟ ۲- چه نقاط قوت و وضعی برای اجرای برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی وجود دارد؟ ۳- مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی چیست؟

روش پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مفهومی برنامه بهسازی فردی مدیران دانشگاهی انجام شد. با توجه به ماهیت اکتشافی سؤالات پژوهش که در پی فهم عمیق و کشف جزئیات پدیده برنامه توسعه فردی در بافت طبیعی آن بود، از پارادایم کیفی و رویکرد مطالعه موردی اکتشافی استفاده شد. مطالعه موردی به عنوان راهبرد پژوهش انتخاب گردید زیرا این روش امکان بررسی همه‌جانبه و درون‌بافت یک پدیده پیچیده اجتماعی را در شرایط واقعی فراهم می‌آورد. طرح پژوهش به صورت تک‌موردی و با واحد تحلیل دانشگاه فردوسی مشهد بود. پدیده محوری این مطالعه، «برنامه بهسازی فردی» و مورد مطالعه، «مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد» در نظر گرفته شد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است چرا که یافته‌های آن می‌تواند مبنای عمل و ارائه رهنمودهایی برای مدیران، دست‌اندرکاران آموزش و بهسازی منابع انسانی و مدیران ارشد دانشگاهی قرار گیرد.

جامعه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل سه گروه مجزا بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت معیارهای حداکثر تنوع انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه از روش گلوله برفی نیز

بهره گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که افراد دارای بیشترین اطلاعات و تجربه در زمینه موضوع پژوهش شناسایی و انتخاب می‌شوند. گروه اول، کارشناسان و مدیران معاونت طرح و برنامه دانشگاه بودند که معیار انتخاب آن‌ها، داشتن آگاهی و تجربه مستقیم در زمینه طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران میانی دانشگاه فردوسی مشهد بود. از این گروه، با دو نفر مصاحبه انجام شد. گروه دوم، مدیران میانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. معیارهای انتخاب این گروه عبارت بود از: دارا بودن سوابق و تجارب مدیریتی غنی و طولانی، مشارکت فعال در دوره‌های متعدد آموزشی و توسعه‌ای، داشتن دغدغه و علاقه‌مندی آشکار به موضوع بهبود و بهسازی مدیران، برخوردار بودن از روحیه نقاد و تحلیل‌گر، و تمایل و فرصت کافی برای مشارکت در مصاحبه‌های عمیق. گروه سوم، متخصصان و صاحب‌نظران حوزه بهسازی و آموزش منابع انسانی بودند که بر اساس معیارهای داشتن تحصیلات آکادمیک تخصصی در این حوزه، دارا بودن اطلاعات و دانش نظری عمیق، سابقه اجرایی در طراحی یا پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و نیز سابقه راهنمایی پژوهش‌های دانشگاهی در این زمینه انتخاب شدند. در مجموع، با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری مصاحبه به عمل آمد. لازم به ذکر است که تمامی مصاحبه‌شوندگان به دلیل سابقه، تحصیلات و موقعیت شغلی خود، از دانش و آگاهی لازم در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی برخوردار بودند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش‌های تحلیل کیفی استفاده شد. به طور مشخص، برای پاسخ به سؤالات اول و دوم پژوهش (الزامات و نقاط قوت و ضعف) از تحلیل تفسیری بهره گرفته شد. در این راستا، داده‌های متنی مصاحبه‌ها بارها مطالعه شد، بخش‌های معنادار شناسایی و کدگذاری اولیه گردید، سپس کدها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی و در نهایت، مضامین اصلی استخراج شد. برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش (مؤلفه‌های الگو)، از روش تحلیل تفسیری-تأملی استفاده گردید. در این روش، با تأمل و بازنگری عمیق‌تر در داده‌ها و یافته‌های مرحله قبل، روابط بین مفاهیم و مقوله‌ها بررسی و الگوی نهایی پژوهش تدوین شد. در تمامی مراحل تحلیل، از راهبردهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیشنهاد شده توسط استراوس و کوربین بهره برده شد. برای اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌ها و به ویژه الگوی استخراج شده، از تکنیک بازبینی توسط هم‌تایان و بازبینی مبتنی بر ادبیات موضوع استفاده گردید. بدین صورت که مؤلفه‌های شناسایی شده در مراحل مختلف، در اختیار چند تن از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی قرار گرفت و نظرات آن‌ها اعمال شد. همچنین، این مؤلفه‌ها با مبانی نظری و پیشینه پژوهش مقایسه و خلأهای مفهومی احتمالی تکمیل و اصلاحات لازم به عمل آمد. این فرآیند بازبینی تا حصول اطمینان از انسجام درونی و اعتبار الگو ادامه یافت.

یافته‌های پژوهش

سؤال ۱: الزامات برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی چیست؟. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه توسعه فردی برای مدیران دانشگاهی، مستلزم وجود الزاماتی در دو سطح فردی و سازمانی است. این الزامات که به عنوان بستر و پیش‌نیازهای ضروری شناسایی شدند، عبارتند از:

الزامات فردی: این دسته از الزامات، بر ویژگی‌ها و نگرش‌های خود مدیران متمرکز است. انگیزه درونی و پویایی فردی مدیران از جمله این الزامات است، به طوری که مدیران باید تمایل و اشتیاق درونی برای یادگیری مستمر و بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای خود داشته باشند. مدیرانی که توسعه خود را در شایستگی‌های حرفه‌ای می‌بینند، همواره به دنبال برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی برای توسعه خود خواهند بود و تمایل بیشتری به مشارکت در فرایند برنامه توسعه فردی خواهند داشت. درک ضرورت یادگیری مستمر از سوی مدیران نیز عاملی کلیدی است؛ احساس نیاز به یادگیری، مدیران را برمی‌انگیزاند تا همواره از هر فرصتی در کسب شایستگی‌های حرفه‌ای به منظور بهبود عملکرد حرفه‌ای استقبال کنند. آن‌ها با درک نیاز به یادگیری به ارزیابی عملکرد فردی پرداخته تا به شناختی منطقی از شایستگی‌های خود برای تدبیر بهتر جریان یاددهی-یادگیری داشته باشند. رضایت شغلی مدیران به عنوان یک الزام روان‌شناختی، بستری است که انرژی و تمرکز لازم برای درگیر شدن در فرآیند توسعه فردی را فراهم می‌آورد. احساسات و نگرش‌های مثبت مدیران نسبت به شغل از دیگر الزامات برنامه توسعه فردی است. رضایت شغلی بالا سبب می‌شود تا مدیران برای شغل خود ارزش بسیار قائل شده و به دنبال برنامه بهسازی فردی باشند. همچنین، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای مدیران در قبال توسعه خود از دیگر الزامات فردی است که به معنای پذیرش فعالانه مسئولیت طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی خویش است. نهادینه شدن و آراستگی مدیران به ویژگی مسئولیت‌پذیری از الزامات اساسی برنامه توسعه فردی است. از این رهگذر، مدیران با احساس تعهد درونی و التزام عملی بیشتر، به دنبال برنامه بهسازی و در نتیجه بهبود عملکرد حرفه‌ای خواهند بود.

الزامات سازمانی: این الزامات به بستر و حمایت‌های مورد نیاز از سوی دانشگاه اشاره دارد. استقرار نظام انگیزشی توسعه‌محور که در آن تشویق‌ها و پاداش‌ها متناسب با میزان رشد و توسعه شایستگی‌های مدیران باشد، انگیزه بیرونی لازم را تقویت می‌کند. وقتی مدیران مسیر توسعه را در پیش می‌گیرند، باید فرصت‌هایی برای دیده شدن نتایج تلاش آن‌ها در راستای بهبود عملکردشان فراهم باشد. وجود نظام تشویقی مناسب با کیفیت عملکرد مدیران دانشگاه فردوسی مشهد، سبب می‌شود تا آن‌ها متوجه کاربردی بودن و اهمیت اجرای برنامه توسعه فردی باشند. باید چنین سیاستی در سیستم دانشگاه حاکم باشد که

هرچقدر افراد شایستگی‌های بیشتری در زمینه کاری خود کسب کنند، هم زمینه ارتقا و هم حفظ آنان در دانشگاه بیشتر فراهم شود. ارائه بازخوردهای سازنده و مستمر درباره عملکرد مدیران، به آنان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را به وضوح شناخته و مسیر توسعه را دقیق‌تر تعیین کنند. کیفیت و کمیت بازخوردهایی که درباره عملکرد مدیران دانشگاه فردوسی مشهد ارائه می‌شود، در برنامه توسعه فردی مدیران اهمیت بسیاری دارد و سبب روشن شدن مسیر اصلاح و بهبود عملکرد مدیران می‌شود. دریافت بازخوردهای سازنده و به موقع درباره ضعف‌های عملکردی موجب می‌شود تا مدیران برای توسعه شایستگی‌های خود تلاش بیشتری کنند. حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد دانشگاه از برنامه، اعم از حمایت مالی، سیاست‌گذاری و معنوی، تسهیل‌گر اصلی اجرای برنامه است. ایجاد و گسترش برنامه توسعه فردی، حمایت مدیران ارشد را می‌طلبد. مدیران ارشد با اتخاذ نگرش مثبت و بلندمدت به بهسازی منابع انسانی در دانشگاه، سبب افزایش میزان سرمایه‌گذاری در توسعه مدیران شایسته خواهند شد و زمینه را برای نگرش سیستماتیک و استراتژیک به توسعه مدیران، برای رویارویی اثربخش با چالش‌های دانشگاه فراهم می‌آورند. فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و توسعه که در آن اشتباهات به عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی شده و نوآوری مورد تشویق قرار می‌گیرد، بستر لازم برای رشد را فراهم می‌سازد. با ایجاد فضای مساعد و بهبود فرهنگ سازمانی، توسعه مدیران دانشگاهی تسهیل می‌یابد. توجه به بافت فرهنگی موجود در دانشگاه و چه‌بسا گاهی اصلاح آن و زمینه‌سازی برای ایجاد فرهنگ توسعه‌محور، تسری ارزش‌ها و باورهای مطلوب فرهنگی، در بین اعضای دانشگاه از الزامات ضروری برنامه توسعه فردی مدیران است. تدوین و استقرار مدل شایستگی مدیران به عنوان نقشه راه، شفافیت لازم در مورد شایستگی‌های مورد انتظار را ایجاد می‌کند. برای استفاده از برنامه توسعه فردی نیاز به وجود سیستمی برای ثبت سطح شایستگی‌های مدیران است. این سیستم کمک می‌کند تا همواره شایستگی‌های مدیران مورد پایش قرار بگیرد و از میزان شایستگی‌های هر یک از سطوح مدیران اطلاعات دقیقی در دست باشد. تعیین دقیق نیازهای توسعه‌ای مدیران از طریق نیازسنجی نظام‌مند، تضمین می‌کند که برنامه‌های توسعه، پاسخگوی نیازهای واقعی باشد. با شناسایی دقیق نیازهای توسعه و اولویت‌بندی درست از آن‌ها، اجرای فرایند یادگیری راحت‌تر و مؤثرتر پیش می‌رود. در نهایت، بهره‌برداری از فعالیت‌های توسعه‌ای اثربخش و متنوع، فراتر از آموزش‌های سنتی، امکان یادگیری در حین کار و از طریق تجربه را برای مدیران فراهم می‌نماید. هر گونه فعالیتی که به مدیران کمک کند تا در موقعیت فعلی خود مؤثرتر عمل کنند و شایستگی‌های لازم برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی را کسب نمایند، به دید یک فعالیت توسعه، ارزشمند است.

سؤال ۲: چه نقاط قوت و ضعفی برای اجرای برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی در حال حاضر وجود دارد؟ بررسی بافت موجود دانشگاه نشان داد که نقاط قوت و ضعفی برای اجرای برنامه توسعه فردی وجود دارد که باید در طراحی و اجرای آن مدنظر قرار گیرند.

نقاط قوت: از جمله مهم‌ترین نقاط قوت شناسایی شده، وجود منابع انسانی مستعد و باانگیزه در بین مدیران است که آمادگی لازم برای بهره‌گیری از چنین برنامه‌ای را دارند. در نبرد استعدادها، مدیران سازمان‌های موفق پیوسته در تلاش هستند تا با اتخاذ راهبردها و برنامه‌های درست، افرادی را که ظرفیت و استعداد مدیریت دارند، برگزینند و بر پرورش آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند. آمادگی مدیران با سابقه و باتجربه برای انتقال دانش و تجربیات خود به نسل جوان‌تر مدیران، یک سرمایه اجتماعی ارزشمند محسوب می‌شود. ضرورت انتقال تجربه مدیریتی به مدیران کم‌تجربه‌تر و جوان، بی‌نیاز از استدلال است. سال‌ها مدیریت کردن در دانشگاه و یا دیگر سازمان‌ها برای مدیران تجاربی را به ارمغان می‌آورد که انتقال این تجارب بیش از هر کس، برای مدیران بعدی مفید است. همچنین، آغاز فرآیند طراحی و استقرار مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریتی در دانشگاه، نقطه آغازین مثبتی برای تدوین برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر شایستگی است. استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به بهسازی مدیران دانشگاهی، ضرورت وجود یک الگوی شایستگی مدیران را بیش از پیش برای دانشگاه‌ها گوشزد می‌نماید.

نقاط ضعف: در مقابل، فقدان یک سیستم جامع مدیریت عملکرد برای سنجش عینی عملکرد مدیران و ارائه بازخورد، یکی از اصلی‌ترین موانع محسوب می‌شود. ارزیابی عملکرد، برای تسهیل اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیران یک وظیفه مهم بخش مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. زمانی که سیستم ارزیابی وجود نداشته باشد، بازخوردی هم به مدیران در رابطه با عملکردشان داده نمی‌شود. ضعف در سیستم جذب و گزینش مدیران بر اساس شایستگی‌های معین، باعث می‌شود پایه اولیه‌ای قوی برای توسعه مستمر وجود نداشته باشد. شتاب تحولات و تغییرات، نیاز به وجود مدیران متخصص و سکان‌دارانی توانمند در نظام آموزش عالی را ضروری کرده است. کمبود تخصص و تجربه کافی در واحد منابع انسانی در حوزه توسعه مدیران، توانایی این واحد را برای راهبری و پشتیبانی حرفه‌ای از برنامه محدود کرده است. از آنجایی که مدیران ارشد و سرپرستان و کارشناسان آموزش و بهسازی تجربه، تخصص و دانش کافی از موضوعات بهسازی مدیران ندارند، در شفاف‌سازی جاده بهسازی نتوانسته‌اند به مدیران راهنمایی و مشاوره‌های لازم را بدهند. حاکمیت فرهنگ سازمانی غیرحاملی در برخی بخش‌ها که در آن توسعه فردی اولویت محسوب نمی‌شود، مانعی فرهنگی بر سر راه برنامه است. بحث فرهنگ و نگاه‌های کهنه موجود در نظام اداری دانشگاه به مانعی جدی در مسیر توسعه و یادگیری مدیران تبدیل شده است. ضعف در سیستم نیازسنجی آموزشی و توسعه‌ای مدیران منجر به طراحی برنامه‌های نامتناسب با نیازهای واقعی شده است. فقدان یک نظام جامع و یکپارچه مدیریت منابع انسانی که زیرسیستم‌های مختلف آن همسو و هماهنگ عمل کنند، از موانع ساختاری است. کمبود رضایت شغلی در بین برخی از مدیران به دلیل عوامل مختلف، انگیزه درونی برای مشارکت در برنامه را کاهش می‌دهد. عدم نگرش حرفه‌ای به

نقش مدیریت دانشگاهی و دیدگاه صرفاً اداری به آن، مانعی جدی برای توسعه‌گرایی است. در نهایت، کمبود منابع مالی اختصاص یافته به توسعه مدیران، اجرای برنامه‌های کیفی و مؤثر را با چالش مواجه می‌سازد.

سؤال ۳: مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی چیست؟ بر اساس تحلیل‌های تفسیری-تأملی داده‌ها و تلفیق آن با یافته‌های سؤالات قبلی، الگوی مفهومی برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی در قالب پنج بخش اصلی طراحی شد. شایان ذکر است که این الگو از طریق کدگذاری‌های مکرر داده‌های مصاحبه، استخراج مفاهیم محوری و تعیین روابط بین آنها شکل گرفته و در نهایت در کارگاه‌های اعتبارسنجی با حضور متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است.

متغیرهای علتی: این متغیرها، عوامل بنیادین و محرک شکل‌گیری و موفقیت برنامه توسعه فردی هستند. در سطح فردی، توسعه‌خواهی مدیران (تمایل درونی به رشد) و ویژگی‌های شخصی (مانند مسئولیت‌پذیری، خودراهبری در یادگیری و انعطاف‌پذیری) نقش اساسی دارند. توسعه‌خواهی در فرآیند برنامه توسعه فردی مدیران بسیار حیاتی است و عاملی مهم در توسعه شایستگی‌های آنان محسوب می‌شود. مدیران دانشگاهی باید در درجه اول از انگیزه درونی کافی برای یادگیری برخوردار باشند و شروع‌کننده فرایند بهسازی باشند. در سطح سازمانی، بازنگری اساسی در نظام مدیریت منابع انسانی، طراحی و استقرار سیستم مدیریت عملکرد مدیران، تدوین مدل شایستگی مدیران و تأمین توان مالی کافی به عنوان متغیرهای علتی شناسایی شدند. طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد سبب می‌شود تا اطلاعات ضروری از عملکرد مدیران جمع‌آوری و در اختیار دانشگاه قرار بگیرد. توجه به تدوین مدل شایستگی در برنامه بهسازی فردی از این جهت اهمیت دارد که مشخص کردن شایستگی‌ها پیش برنده است. یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های اهمیت توسعه مدیران دانشگاه، میزان سرمایه‌گذاری در آن است.

متغیرهای بافتی: این متغیرها بیانگر شرایط محیطی هستند که برنامه در درون آن اجرا می‌شود و بر آن اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی توسعه‌محور که بر یادگیری و نوآوری تأکید دارد، دیدگاه و نگرش مثبت مدیران ارشد نسبت به توسعه منابع انسانی و نوین‌سازی سازمانی از طریق تدوین راهبردهای بلندمدت و به‌کارگیری فناوری، مهم‌ترین متغیرهای بافتی مؤثر بر برنامه هستند. آنچه همه اعضای دانشگاه را به صورت یکپارچه به سمت کاربست برنامه توسعه فردی هدایت می‌نماید، فرهنگ سازمانی حاکم بر آن است. موفقیت برنامه بهسازی فردی، منوط به تعهد و حمایت عملی مدیران ارشد در دانشگاه است. نگاه راهبردی به توسعه مدیران، فرایند توسعه شایستگی‌های آنان را تسهیل می‌کند.

متغیرهای میانجی: این عوامل، شرایط درونی سازمان هستند که اثر متغیرهای علتی را بر نتایج برنامه تعدیل می‌کنند. رضایت شغلی مدیران و استفاده از تسهیل‌گران یادگیری (منتورهای متخصص) که بتوانند راهنمایی و پشتیبانی لازم را ارائه دهند، به عنوان متغیرهای میانجی در الگو قرار گرفتند. به منظور افزایش توجه مدیران به برنامه توسعه فردی، فضای انگیزشی و رضایت شغلی مدیران در دانشگاه می‌بایست مساعد شود. استفاده از افرادی به عنوان تسهیل‌گر که از اهداف و نیازهای دانشگاه‌های امروز شناخت کافی برخوردارند، موجب تسهیل شایستگی‌های مدیران خواهد شد.

مراحل اجرای برنامه: فرآیند عملیاتی اجرای برنامه توسعه فردی در پنج گام متوالی و به هم پیوسته تعریف شد: شناسایی و ترسیم وضعیت مطلوب شایستگی‌ها، شناسایی و تحلیل وضعیت موجود شایستگی‌های مدیران، تعیین شکاف توسعه‌ای از طریق مقایسه وضع موجود و مطلوب، هدف‌گذاری هوشمند برای توسعه شایستگی‌ها و در نهایت اجرای فعالیت‌های توسعه‌ای متنوع و اثربخش. در هدف‌گذاری برنامه توسعه فردی، نتایج و اهداف یادگیری مدیران مشخص و اهداف بر اساس موضوعاتی مورد نیاز مدیران برای یادگیری تعیین می‌شود. هرگونه فعالیتی که مدیران دانشگاه را قادر می‌سازد تا در موقعیت حرفه‌ای خود اثربخش‌تر عمل کنند، به عنوان یک فعالیت یادگیری ارزشمند است.

متغیرهای بازده: دستاوردهای مورد انتظار از اجرای برنامه در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. در سطح فردی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و ایجاد نظام بهبود مستمر فردی حاصل می‌شود. در سطح سازمانی، بهبود عملکرد کلی دانشگاه و ایجاد سازگاری و همسویی بین اهداف فردی مدیران و اهداف استراتژیک دانشگاه از جمله پیامدهای ارزشمند برنامه خواهد بود. کاربست برنامه توسعه فردی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را افزایش می‌دهد. تدریجی و مستمر بودن برنامه توسعه فردی انسجام تجارب یادگیری را در پی خواهد داشت. توجه به برنامه توسعه مدیران شاخصی اثرگذار در بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. برنامه توسعه فردی موجب ایجاد همسویی بین اهداف فردی تک مدیران با جهت‌گیری‌های استراتژیک دانشگاهی خواهد شد.

این مؤلفه‌ها در تعامل با یکدیگر، الگوی مفهومی جامعی را شکل می‌دهند که در نمودار (۱) ارائه شده است. این الگو مسیری نظام‌مند را برای طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی مدیران دانشگاهی ترسیم می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که در محیط پویا و پیچیده آموزش عالی امروز، توسعه مدیران دانشگاهی نه تنها یک انتخاب، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای تحقق مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه‌ها محسوب می‌شود [۵۰]. الگوی مفهومی ارائه شده در این پژوهش، چارچوبی نظام‌مند برای طراحی و اجرای برنامه بهسازی فردی مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌دهد. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت چنین برنامه‌ای منوط به تلفیق و تعامل پنج دسته از عوامل است: متغیرهای علتی، بافتی، میانجی، مراحل اجرا و متغیرهای بازده.

در تبیین متغیرهای علتی، یافته‌ها نشان داد که توسعه‌خواهی و ویژگی‌های شخصی مدیران در سطح فردی [۵۱] و بازنگری در نظام مدیریت منابع انسانی، طراحی سیستم مدیریت عملکرد، تدوین مدل شایستگی و تأمین توان مالی در سطح سازمانی [۵۲]، پیش‌نیازهای بنیادین برنامه هستند. این یافته با پژوهش صحرانورد نشتیفان و همکاران (۱۴۰۲) همسو است که بر «برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای» و «خودتوسعه‌ای» به عنوان شرایط علی توسعه مدیران تأکید داشتند [۴۳]. همچنین، مطابق با یافته‌های آرنولد و کاهیل (۲۰۲۴)، برنامه‌های توسعه فردی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که با انگیزه درونی افراد و پشتیبانی ساختاری سازمان همراه باشند [۵۳].

در خصوص متغیرهای بافتی، فرهنگ سازمانی توسعه‌محور، دیدگاه مدیران ارشد و نوین‌سازی سازمانی به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند. این نتایج با مطالعه خدیوی و رحمانی (۱۴۰۴) همخوانی دارد که بر اهمیت «فرهنگ سازمانی» و «نوآوری» در توسعه شایستگی‌های مدیران دانشگاهی تأکید کردند [۴۹]. از سوی دیگر، حمایت مدیران ارشد، همان‌گونه که در پژوهش رحیمیان و همکاران (۱۴۰۱) نیز بر آن تأکید شده بود، نقش تعیین‌کننده‌ای در تخصیص منابع و ایجاد الزام برای اجرای برنامه دارد [۴۷]. مطالعه ونوربرگه و وان آکر (۲۰۲۵) نیز نشان می‌دهد که تعهد رهبری ارشد، یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌کننده‌های موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی در محیط‌های آکادمیک است [۵۴].

در میان متغیرهای میانجی، رضایت شغلی و استفاده از تسهیل‌گران یادگیری (منتورها) نقش محوری ایفا می‌کنند. این یافته تأییدکننده پژوهش لژون و همکاران (۲۰۲۳) است که نشان دادند حمایت سرپرستان و مربیان، نقش میانجی مهمی در تقویت رابطه بین استفاده از برنامه توسعه فردی و یادگیری مستمر کارکنان دارد [۵۱]. علاوه بر این، رضایت شغلی، که خود متأثر از عواملی مانند شایسته‌سالاری و نظام انگیزشی مناسب است، بستر روان‌شناختی لازم برای درگیر شدن فعال مدیران در فرآیند توسعه را فراهم می‌سازد.

مراحل اجرای برنامه که در این پژوهش شناسایی شد (شناسایی وضع مطلوب، تحلیل وضع موجود، تعیین شکاف، هدف‌گذاری و اجرای فعالیت‌ها)، یک چارچوب عمل‌گرا و گام‌به‌گام ارائه می‌دهد. این فرآیند شش مرحله‌ای شباهت زیادی به الگوی ارائه شده توسط رحیمیان و همکاران (۱۴۰۱) دارد و بر ضرورت انجام یک ارزیابی دقیق از شکاف شایستگی‌ها قبل از طراحی هرگونه مداخله توسعه‌ای تأکید می‌کند [۴۷]. اهمیت «تعیین دقیق نیازهای توسعه» که در این پژوهش به عنوان یک الزام کلیدی شناسایی شد، در مطالعه بالدوین و همکاران (۲۰۱۴) نیز به عنوان عاملی برای افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه فردی مورد تأیید قرار گرفته است [۳۴].

در نهایت، متغیرهای بازده شناسایی شده در این الگو، شامل ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، ایجاد سیستم بهبود مستمر، بهبود عملکرد سازمان و ایجاد همسویی فرد-سازمان می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش کفعمی لادانی و کشته‌گر عالمه (۱۴۰۴) همسو است که پیامدهای همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی را «افزایش رضایت شغلی»، «افزایش قابلیت‌های افراد و سازمان» و «بهبود شاخص‌های عملکردی» برشمردند [۴۸]. همچنین، مطالعه لژون و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که استفاده از برنامه توسعه فردی با افزایش ادراک کارکنان از عملکردشان مرتبط است [۵۵].

به طور کلی، آنچه تضمین‌کننده اثربخشی برنامه بهسازی فردی است، اتخاذ یک نگرش سیستمی و همه‌جانبه است. همان‌گونه که یافته‌های این پژوهش نشان داد، تمرکز صرف بر یک جزء (مانند آموزش‌های کوتاه‌مدت) بدون در نظر گرفتن پیش‌نیازهای فردی و سازمانی، الزامات بافتی و فرآیندهای پشتیبان، به نتایج مطلوب و پایدار منجر نخواهد شد. برنامه بهسازی فردی برای مدیران دانشگاهی باید به عنوان یک راهبرد بلندمدت و یک فرآیند مستمر یادگیری، نه یک رویداد آموزشی مقطعی، در نظر گرفته شود. این برنامه به مدیران کمک می‌کند تا نقشه راه روشنی برای توسعه حرفه‌ای خود ترسیم کنند و از «آنچه هستند» به «آنچه باید باشند» حرکت نمایند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز روبرو بود که از جمله آن‌ها می‌توان به متمرکز بودن مطالعه بر یک دانشگاه خاص (دانشگاه فردوسی مشهد) اشاره کرد که تعمیم‌پذیری یافته‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر دانشگاه‌های کشور با ماهیت‌های مختلف (دولتی، غیرانتفاعی، پیام نور و...) نیز انجام گیرد تا الگوی جامع‌تری استخراج شود. همچنین، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، سنجش عینی اثربخشی الگوی پیشنهادی میسر نبود. بنابراین، انجام پژوهش‌های آتی با رویکرد کمی و روش‌های شبه‌آزمایشی برای سنجش میزان تأثیر اجرای این الگو بر بهبود شایستگی‌ها و عملکرد مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌گردد. بررسی نقش تعدیل‌گر متغیرهایی مانند سبک رهبری و بلوغ سازمانی در موفقیت برنامه‌های توسعه فردی نیز می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده باشد.

منابع

- 1) Huang YT, Pang SK. The Role Identities of University Academic-Managers in a Changing Environment: A Chinese Perspective. *Asia-Pac Educ Res.* 2016;25(2):185-194. DOI:10.1007/s40299-015-0248-z
- 2) Jackson S, Farndale E, Kakabadse A. Executive development: meeting the needs of top teams and boards. *J Manag Dev.* 2003;22(3):185-265. DOI:10.1108/02621710310464823
- 3) Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education. *Int J Educ Manag.* 2007;21(5):407-417. DOI:10.1108/09513540710760183
- 4) McCauley CD, Van Velsor E. (Eds.). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development.* 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
- 5) Fathi Vajargah K, Nori F. *Learning Management in Organizations (Education and Human Resource Improvement in the Third Millennium).* 1st ed. Tehran: Elm Ostadan; 2017. (In Persian).
- 6) Walton J. *Strategic human resource development.* Translators: Mir Sepazi N, Gholamzadeh D. Tehran: Ahar; 2014. (In Persian).
- 7) Young M, Dulewicz V. A study in to leadership and management competencies predicting superior performance in the British Navy. *J Manag Dev.* 2009;28(9):794-820. DOI:10.1108/02621710910987665
- 8) Jansen P, van der Velde M, Mul W. A typology of management development. *J Manag Dev.* 2001;20(2):106-120. DOI: 10.1108/02621710110382132
- 9) Seibert KW, Hall DT, Kram KE. Strengthening the weak link in strategic executive development: integrating individual development and global business strategy. *Hum Resour Manag.* 1995;34(4):549-67. <https://doi.org/10.1002/HRM.3930340406>
- 10) Farrington B. Action-centered learning. *Ind Commer Train.* 2003;35(2/3):112-9.
- 11) Suutari V, Viitala R. Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Pers Rev.* 2008;37(4):375-392. DOI:10.1108/00483480810877561
- 12) Inkson K, Arthur MB. How to be a successful career capitalist. *Organ Dyn.* 2001;30(1):48-61. DOI:10.1016/S0090-2616(01)00040-7
- 13) Kur E, Bunning R. Assuring corporate leadership for the future. *J Manag Dev.* 2002;21(10):761-779. DOI:10.1108/02621710210448039
- 14) Kicken W, Brand-Gruwel S, van Merriënboer J, Slot W. Design and evaluation of a development portfolio: How to improve students' self-directed learning skills. *Instr Sci.* 2008;37:453-473. DOI:10.1007/s11251-008-9058-5
- 15) Beausaert SA. *The use of personal development plans in the workplace: Effects, purposes and supporting conditions.* Universitaire Pers Maastricht; 2011.
- 16) Beausaert S, Segers M, van der Rijt J, Gijsselaers W. The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review. In: van den Bossche P, Gijsselaers W, Milter R, editors. *Building learning experiences in a changing world...* Dordrecht: Springer; 2011. p. 235-265. DOI:10.1080/13678868.2011.620782
- 17) Smith K, Tillema H. Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scand J Educ Res.* 1998;42:193-205. DOI: 10.1080/0031383980420206
- 18) Peters O. *Distance Education in Transition: new trends and challenges.* 4th ed. Oldenburg, Germany: Carl von Ossietzky Universität; 2004.

- 19) Anderson T. Theories for learning with emerging technologies. In: Veletsianos G, editor. *Emerging Technologies in Distance Education*. 2nd ed. Athabasca University Press; 2016. p. 35-50. <https://doi.org/10.15215/AUPRESS/9781771991490.01>
- 20) Hase S, Kenyon C. Moving from andragogy to heutagogy: implications for VET. In: *Proceedings of the 5th Annual Conference of the Australian VET Research Association (AVETRA)*; 2001.
- 21) Joyce P. A framework for portfolio development in postgraduate nursing practice. *J Clin Nurs*. 2005;14:456-463. DOI:10.1111/j.1365-2702.2004.01075.x
- 22) Austin Z, Marini A, Desroches B. Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharm Educ*. 2005;5:175-181. DOI:10.1080/15602210500282434
- 23) Alsop A. Portfolios: Portraits of our professional lives. *Br J Occup Ther*. 2002;65(5):201-206.
- 24) Driessen EW. Educating the self-critical doctor: using a portfolio to stimulate and assess medical student's reflection. Doctoral Dissertation, Maastricht University; 2008.
- 25) Ketels N, Beausaert S, Segers M. The Use of Personal Development Plans (PDPs) in Organizations and the Role of Its Perceived Purpose. In: *Learning at the Crossroads of Theory and Practice*. Springer Netherlands; 2012. p. 71-92. DOI:10.1007/978-94-007-2846-2_6
- 26) Baker KL, Perkins J, Comber DP. International students and their experiences of Personal Development Planning. *Act Learn High Educ*. 2014;15(2):129-143. DOI:10.1177/1469787414527388
- 27) Antonacopoulou EP. Employee development through self-development in three retail banks. *Pers Rev*. 2000;29(4):491-508. DOI:10.1108/00483480010296294
- 28) Bullock K, Jamieson I. The effectiveness of personal development planning. *Curric J*. 1998;9(1):63-77. DOI:10.1080/0958517970080106
- 29) Bullock A, Firmstone V, Frame J, Bedward J. Enhancing the benefit of continuing professional development: A randomized controlled study of personal development plans for dentists. *Learn Health Soc Care*. 2007;6(1):14-26. DOI:10.1111/j.1473-6861.2007.00142.x
- 30) Chlebkova D, Misankova M, Kramarova K. Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Econ Finance*. 2015;26:249-253. DOI:10.1016/S2212-5671(15)00828-X
- 31) Spruce J, Wilkie T. Implementation and delivery of PDP within a practice based curriculum. In: *DS 43: Proceedings of E&PDE 2007, the 9th International Conference on Engineering and Product Design Education*; 2007.
- 32) Thompson R, Hallwood L, Clements C, Rivron H. Personal development planning in initial teacher training: A case study from post-compulsory education. *Res Post-Compuls Educ*. 2009;14(3):269-285. DOI:10.1080/13596740903139339
- 33) Eisele L, Grohnert T, Beausaert S, Segers M. Employee motivation for personal development plan effectiveness. *Eur J Train Dev*. 2013;37(6):527-543. DOI:10.1108/EJTD-02-2013-0015
- 34) Baldwin C, Garza-Reyes JA, Kumar V, Rocha-Lona L. Personal development review (PDR) process and engineering staff motivation: A case study investigation in a manufacturing firm. *J Manuf Technol Manag*. 2014;25(6):827-847. DOI:10.1108/JMTM-01-2013-0001

- 35) Jankowska M. Concept mapping technique as a vehicle for gaining insight into students' understanding of personal development. In: ICERI2009 Proceedings; 2009. p. 1660-1668.
- 36) Powell J. Useful or just another fad? Staff perceptions of personal development planning. *J Learn Dev High Educ.* 2010;(2):1-20. DOI:10.47408/jldhe.v0i0.101
- 37) Quinton S, Smallbone T. PDP implementation at English universities: what are the issues?. *J Further High Educ.* 2008;32(2):99-109. DOI:10.1080/03098770701851839
- 38) Tamkin P. Practical applications for personal development plans. *Manag Dev Rev.* 1996;9(7):32-36. DOI:10.1108/JWL-09-2015-0068
- 39) Boud D, Molloy E. Rethinking models of feedback for learning: the challenge of design. *Assess Eval High Educ.* 2013;38(6):698-712.
- 40) Azizi M, Shams Gh, Abolghasemi M. Identifying the competencies of future leaders in the higher education system. *Appl Educ Leadersh.* 2023;4(4):85-102. (In Persian). DOI: 10.22098/AEL.2023.12411.1234
- 41) Balyer A, Ozcan K. Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *Int Online J Educ Sci.* 2017;9(4):917-929. DOI:10.15345/iojes.2017.04.002
- 42) Pham TV, Nghiem TT, Nguyen LMT, Xuan Mai T, Tran T. Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability.* 2019;11(23):6818. DOI:10.3390/su11236818
- 43) Sahranavard Nashtifani Y, Ebrahimi S, Gholami B, Moloodi S. Designing a Professional Development Model for Managers with a Grounded Theory Approach: A Qualitative Research in Education. *Training and Development of Human Resources.* 2023;10(39):39-78. (In Persian).
- 44) Sadoghi H, Abolghasemi M, Fazlollahi Ghomsheh S. Structural Model of Individual Development of Managers of Iran Telecommunications Company. *Training and Development of Human Resources.* 2021;8(29):175-195. (In Persian).
- 45) Gholipour A, Faghihi A, Shah Hosseini MA, Sefidgaran B. Explaining the Model of Formulating Individual Development Program for Human Resource Managers in the Banking Industry. *Training and Development of Human Resources.* 2018;5(18): ۱-۲۴. (In Persian).
- 46) Fathi Vajargah K, Nouri Kelarkhani F. The LRTCI Model; An Approach to Establishing an Individual Development Program System in Organizations. *Training and Development of Human Resources.* 2019;6(23):55-74. (In Persian).
- 47) Rahimian H, Badri M, Taheri M, Abbaspour A. Presenting an Individual Development Plan (IDP) Model for Primary School Principals. *Training and Development of Human Resources.* 2022;9(35):241-268. (In Persian).
- 48) Kafami Ladani, A., Keshtegar, A., Keikha, A. 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,* 2025; 18(67): 151-186. (In Persian). doi: 10.22111/jmr.2025.50310.6294
- 49) Khadivi A, Rahmani H. Synthesis Research of University Managers' Competencies: Designing a Model. *Productivity Management.* 2025;19(72):125-150. (In Persian).
- 50) Navarro AM. At the Intersection of Leadership and Career Development: A Narrative Inquiry into the Experiences of ACE Fellows. Doctoral dissertation, The George Washington University; 2015.

- 51) Lejeune C, Beusaert S, Segers M. Effective personal development plans contextualized: The role of the autonomy-supportive people manager in sustaining employees' self-directed learning. *Hum Resour Dev Q.* 2023;34(4):451-474. DOI:10.1002/hrdq.21492
- 52) Aithal PS, Maiya AK. Development of a new conceptual model for improvement of the quality services of higher education institutions in academic, administrative, and research areas. *Int J Manag Technol Soc Sci.* 2023;8(3):1-30. DOI:10.47992/IJMTS.2581.6012.0322
- 53) Arnaud E, Cahill S. Graduate Student Perceptions of the Effectiveness of Individual Development Plans. *Can J High Educ.* 2024;54(1):45-62. DOI:10.47678/cjhe.v54i1.189931
- 54) Vanoverberghe V, Van Acker D. Integrating personal and professional development in higher education: history, implementation and future directions. In: *Proceedings of the 12th International Conference on Education and New Learning Technologies*; 2025. p. 234-245. DOI:10.4995/HEAd25.2025.20100
- 55) Lejeune C, Beusaert S, Segers M. The relationship between the use of a personal development plan, line managers' leadership and employees' perceived performance. *Eur J Train Dev.* 2021;45(6/7):564-582. DOI:10.1108/EJTD-07-2020-0120