

طراحی و اعتبارسنجی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی

علی کفعمی لادانی^۱

عبدالعلی کشته گر^۲

عالمه کیخا^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۶)

چکیده

امروزه افراد به غیر از موضوعاتی مانند حقوق و دستمزد و آورده های مالی و غیرمالی؛ انتظارات دیگری نیز از شغلشان دارند، آنها به دنبال حرفه و شغلی هستند که با علائق، شخصیت، مهارت ها و شرایط کلی دیگر آنها همسو باشد. از این رو بسیاری از این افراد به منظور توسعه قابلیت های و ظرفیت خود از برنامه توسعه فردی استفاده می کنند و در همین راستا سازمان ها نیز با طراحی مسیرهای شغلی سعی می کنند کارکنان خود را با کسب و کار خود بیشتر متناسب کنند. مسیرهای شغلی که گاه با علائق و شخصیت و ویژگی های مورد نظر کارکنان ممکن است سازگار و همسو نباشد. به همین جهت هدف از انجام این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان در نظر گرفته شده است. این پژوهش از نوع پژوهش های آمیخته اکتشافی بود که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی ۴۳ نفر از صاحب نظران و خبرگان دانشگاه و مشاوران حوزه منابع انسانی هستند که به روش نمونه گیری غیراحتمالی و هدفمند انتخاب شدند و نهایتاً با ۱۶ نفر و با توجه به شاخص اشباع نظری نتیجه گیری شد. جامعه آماری در بخش کمی (آزمون مدل)، شامل ۱۲۰۰ نفر از کارکنان و متخصصین منتخب حوزه صنعت در بازه زمانی سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ بود که از این تعداد ۴۵۰ نفر از طریق روش نمونه گیری مبتنی بر اصول تعیین حجم نمونه در مدل یابی معادلات ساختاری انتخاب شدند و ۳۳۷ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. ابزارهای گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۶ سوال بود که روایی آن که از طریق رعایت اصول مصاحبه و پایایی آن از طریق پایایی دو کدگذار تأیید شد. در بخش کمی جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۷۹ گویه، مبتنی بر ابعاد مدل استخراج شده از مصاحبه ها، انجام شد. روایی پرسشنامه، از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آلفای کرونباخ ۰/۸۵، تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی پژوهش پس از پایان مصاحبه ها و گردآوری داده های کیفی، مبتنی بر طرح نظام مند راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، مفاهیم، مقوله های فرعی و اصلی بررسی، کدگذاری و استخراج شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. در بخش کمی هم تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آماری توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی، آزمون فریدمن و میانگین توصیفی) و با استفاده از نرم افزارهای Smart-PLS^۳ و SPSS^{۲۴} صورت گرفت. نتایج بخش کیفی این پژوهش بیانگر ۲۰۱ کد باز، ۷۸ کد محوری و ۲۵ کد انتخابی بود. مرحله کمی به دنبال اعتبارسنجی مدل با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری انجام و اعتبار و برازش مضامین شناسایی شده برای همسوسازی طرح توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی آنها، مطابق با آزمون و تجزیه و تحلیل آماره توصیفی مورد تأیید قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: برنامه توسعه فردی - مسیر توسعه شغلی - توسعه منابع انسانی - صنایع منتخب اصفهان.

^۱ . دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول).

akafami63@gmail.com

^۲ . دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir

^۳ . استادیار گروه مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

aleme.keikha@entp.usb.ac.ir

مقدمه

استفاده از تمامیت و یا حداکثر ظرفیت و خلاقیت سرمایه انسانی خواسته ای است که شرکت ها به منظور کسب سود و مزیت رقابتی همواره به عنوان یکی از اصلی ترین راهبردهای شرکت خود در نظر می گیرند (ون و فونگ^۱، ۲۰۲۱؛ نگوین^۲، ۲۰۲۰)، خواسته ای که با توجه به تغییرات محیطی مداوم مانند سیستمی شدن و کامپیوتری شدن مشاغل و تغییر روز افزون در نیازهای شغلی و بازار کار و غیره هر روز اهمیت بیشتری پیدا می کند (سیلوا و همکاران^۳، ۲۰۱۹). سازمان ها هر روز بیشتر به نیروی انسانی خود وابسته می شوند، نیروی کار دانشی است که می تواند با اعمال تغییرات تکنولوژیکی و افزایش بهره وری خود از طریق توسعه دانش و قابلیت های خود، بهره وری سازمان را افزایش دهد. در این بین این وظیفه کلیدی است که بر عهده منابع انسانی شرکت ها گذاشته شده تا با توسعه منابع انسانی خود کارایی افراد را با ملاحظات اخلاقی و سایر ویژگی های انسانی افزایش دهند و از این راه مبنایی درست را برای تصمیم گیری های آگاهانه در شرکت ایجاد کرده و این ضرورت را تحقق بخشند. هر چند توسعه منابع انسانی را تنها نباید از حیث حوزه کارایی و بهره وری سنجید چرا که پیامدهای بالقوه دیگری مثل توسعه اجتماعی، مسائل برابری، امنیت شغلی و مهارت های اجرایی کارکنان را نیز باید در نظر گرفت (آگاروال و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

بنابراین این منابع انسانی است که می تواند با ارتقا دانش، مهارت ها، درک سیستمی خود، خلاقیت و با تکیه بر انگیزه ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر به توسعه شرکت نیز کمک کند (پیووار و همکاران^۵، ۲۰۲۴). به همین جهت باید سازمان برای توسعه نیروی انسانی خود برنامه ریزی درستی داشته باشد. بدون تردید سرمایه گذاری در حوزه توسعه سرمایه انسانی یکی از بهترین شکل های سرمایه گذاری در سازمان است که می تواند به دنبال خود، تعالی و اثربخشی زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد (داچنر و همکاران^۶، ۲۰۲۱).

از طرف دیگر کارکنان نیز با توجه به همین تغییرات محیطی مداوم و پویایی های محیطی و محیط های کار غیر متمرکز نیاز دارند تا دانش و تخصص خود را همراه با پیشرفت های محیطی و به منظور قبول مسئولیت های بیشتر و به دستیابی به موقعیت های شغلی جدیدتر تنظیم کنند، کارکنان باید

1. Van & Phuong

2. Nguyen

3. Sylva et al

4. Agarwal et al

5. Piwowar et al

6. Dachner et al

نیازهای شغلی در حال تغییر را شناسایی کنند و به منظور استفاده حداکثری از فرصت های موجود در دنیای رقابتی و آماده سازی خود برای کنار آمدن و هماهنگی با این تغییرات و افزایش تناسب خود با محیط های کاری جدید مرتباً خود را به روز رسانی کنند (گرانث و پارکر^۱، ۲۰۰۹)، به همین جهت خواسته و یا ناخواسته به دنبال افزایش قابلیت ها و شایستگی های خود خواهند بود و این مهم را در مسیر توسعه فردی خود در نظر می گیرند. با در نظر گرفتن این موضوع که هر فرد می تواند گزینه های متعددی را به عنوان مسیر شغلی خود انتخاب کند که الزاماً ممکن است در مسیرهای شغلی سازمان در موجود نباشد (باروچ^۲، ۲۰۰۴)، سازمان باید برای کارکنان خود برنامه مسیر شغلی و توسعه فردی را در نظر بگیرد تا با تعریف اهدافی مشخص برای فرد، باعث شود تا کارکنان خود را در مسیر توسعه قرار داده و بدین وسیله موجبات ارتقا فردی و همچنین ارتقا بهره وری و رویه ها و روش های سازمان را توأمین کند (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶). انتخاب یک مسیر شغلی به عنوان منبع و فرایند هدایت مسیر شغلی برای کارکنان لازم است (کشف و خاهوم، ۲۰۲۱) و با تعریف مسیرهای شغلی و همسو با آن برنامه توسعه فردی می توان ضمن تامین شایستگی های شغلی و استقلال شغلی افراد میزان رضایت شغلی آنها را افزایش داد و دامنه و ویژگی های بیشتر و مهم تری را هم برای شغل فراهم کرد (کولاکوگلو^۳، ۲۰۱۱؛ دهقان و همکاران، ۱۳۸۹).

هر چند طراحی یک سیستم توسعه مسیر شغلی متناسب با نیازهای توسعه فردی مستلزم مطالعه همه جانبه مبانی نظری به منظور ایجاد رابطه منطقی و عقلانی برای تصمیم گیری و راهنمایی های مورد نیاز در این مسیر است. پیچیدگی چنین فرآیند تحلیلی؛ نتیجه را هم به کیفیت اطلاعات مورد استفاده و هم به منطبق به کار گرفته شده برای استنتاج اطلاعات حساس می کند (حسن و همکاران، ۲۰۲۲). با این وجود می توان اینگونه استلال کرد که با در نظر گرفتن نیازهای سازمان در هر سطح شغلی و نیازهای مورد نظر در افراد برای پوشش آن سطح شغلی در قالب برنامه توسعه فردی، می توان دستاوردهای زیادی که مهم ترین آن تناسب بین شغل و شاغل است به دست آورد و همواره سازمان را در سطوح مختلف از افرادی شایسته و بانگیزه پرکرد، افرادی که نه تنها شایستگی های لازم برای شغل را دارند بلکه سازمان را با توجه به قابلیت های افزوده شده، در مسیر توسعه قرار داده و مزیت رقابتی پایدار می توانند برای سازمان فراهم کنند.

^۱. Grant & Parker

^۲. Baruch

^۳. Colakoglu

به همین جهت هدف این مقاله بررسی این نکته است که مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی آنها باید به چه شکل باشد و چه مولفه‌ها یا مضامینی باید در آن در نظر گرفته شود و اینکه این مدل آیا از اعتبار لازم برخوردار خواهد بود یا خیر؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

برنامه توسعه فردی

اولین بار که نادلر، موضوع توسعه منابع انسانی را در سال ۱۹۶۹ در کنفرانس انجمن آموزش و توسعه آمریکا مطرح کرد و آن را مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته و هدفمند، در زمانی مشخص و خاص توصیف کرد به شکلی که منجر به تغییر رفتار در کارکنان شود (قلیچ‌لی، ۱۳۹۵). بصورت کلی سطوح تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی را باید در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی طبقه بندی کرد. در طبقه یا سطح فردی تمرکز توسعه بر خود فرد است و شامل مفاهیمی مثل خود انگیزی، خود کارآمدی، انگیزه رشد و یادگیری، سطح انتظارات و عزیت نفس و غیره می‌شود. توسعه فردی و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند فردی برای همسان شدن با بازار کار دو جریان عمده توسعه فردی را در بر می‌گیرند (طلایی و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین می‌توان برنامه توسعه فردی را بخشی از روش‌های توسعه منابع انسانی است که بر نیازهای توسعه‌ای فرد تمرکز می‌کند، اهداف شخصی او را شناسایی می‌کند و با توجه به اهداف کلان سازمانی روشی سودمند و اثربخش برای توسعه قابلیت‌های افراد و جلب مشارکت و افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان ایجاد می‌کند، که به تبع آن نیز می‌توان افزایش کارایی بهتر کارکنان و سازمان را انتظار داشت. در واقع توسعه فردی به فرد کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کند و با توجه به توانایی‌های بالقوه و بالفعل خود به شکلی موثرتر و ساده‌تر و هدفمندتر مسیر توسعه و پیشرفت خود را دنبال کند (اوزر و اسچوارتز، ۲۰۲۲).

برنامه توسعه فردی (IDP) برنامه و یا وسیله‌ای است که برای حمایت از کارکنان به کار گرفته می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا ضمن شناسایی اهداف شغلی و حرفه‌ای خود بتوانند برنامه ریزی درستی برای دستیابی به این اهداف داشته باشند (تامسون و شونهر، ۲۰۲۰). در واقع اغلب شرکت‌هایی که از برنامه توسعه فردی استفاده می‌کنند به دنبال یک اقدام استراتژیک برای تشویق کارکنان خود هستند تا با شرکت در برنامه‌های آموزشی مختلف و یا انجام فعالیت‌های متنوع تعیین شده بتوانند شایستگی

۱. Ozer & Schwartz

۲. Thomson & Schoenherr

های خود را افزایش دهند و انتظار سازمان ها از این برنامه افزایش مهارت و ارتقا عملکرد کارکنان است (رحمت الله و دزیانا^۱، ۲۰۱۹).

تسای^۲، اعتقاد دارند که به کارگیری رویکرد برنامه توسعه فردی می تواند به ساختارمند شدن فرآیند یادگیری افراد در شرکت کمک کرده و تبدیل به یک راهکار و یا استراتژی مفید و بهینه ای برای توسعه کارکنان شود (تسای، ۲۰۱۸). چنانچه ابزار توسعه فردی کارکنان به شکل منظم در سازمان به کار گرفته شود می تواند با تشخیص بهنگام نیازهای توسعه یا کارکنان این آگاهی را به سازمان بدهد که برای رفع این نیازها و رشد بهتر کارکنان بتوانند به موقع با برنامه ریزی درست و صحیح به رفع این نیازها اقدام کنند(گی و همکاران^۳، ۲۰۲۳). برنامه توسعه فردی عموماً در سازمان به عنوان یک برنامه استراتژیک و راهبردی شناخته می شود، چرا که با شناخت نیازهای یادگیری کارکنان و ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه رسمی و غیر رسمی می تواند عملکرد کارکنان سازمان را بهبود دهد. در اصل باید سند توسعه فردی را سندی بسترساز برای توانمند سازی کارکنان تلقی کرد. کارکنان با در اختیار گرفتن این سند سهم مهم و ارزشمند خود را برای یادگیری و توسعه استعدادهای خود می پذیرند. این طرح با ارزیابی اولیه شروع، با نظارت پیگیری و با ارائه اقدام های اصلاحی دنبال می شود. این سند همانند یک نقشه راه و یک ابزار ارتباط ساز بین فرد و سازمان عمل می کند(گی و همکاران، ۲۰۲۳؛ کورکو، ۲۰۲۰).

مسیر شغلی

مسیر شغلی به طور دقیق از نظر واژه لاتین (career) به مسیر حرکت سریع فرد یا ردپای چهار نعل اسب گفته می شود. در ابتدای قرن نوزدهم این واژه کم و بیش به معنای امروزی آن به کار رفته شد؛ یعنی تاریخچه کاری یک نفر، ترتیب و الگوی موقعیت های کاری، پیشرفت رو به بالا در کار یا به صورت عمومی تر در زندگی، به عنوان مسیر شغلی مطرح شد(مرعشیان و صفرزاده، ۱۳۹۲). یک مسیر شغلی، یک ترتیب مسیر کاری است که با نگرش ها و انگیزه های شخصی تلفیق می شود. در واقع مسیر پیشرفت شغلی شامل مجموعه مشاغلی است که یک شخص در طی مسیر زندگی شغلی اش در سازمان طی می کند(نئو و همکاران^۴، ۲۰۱۴). یک مسیر شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری است که با نگرش ها و انگیزه های شخصی فرد تلفیق می شود و باعث می شود فرد نقش های کاری را در پیش بگیرد. بنابراین

1. Rahmatillah & Desiana

2. Tsai

3. Gee et al

4. Neo et al

مسیر شغلی شامل مجموعه ای از مشاغل است که فرد در طول مسیر زندگی اش انتخاب می کند (آهی و بجان، ۱۳۹۱).

در دیدگاه‌های رایج، مسیر شغلی، رشد و پیشرفت از یک سری شغل‌های به هم مرتبط تعریف می‌شود. دو دیدگاه برای بررسی آن وجود دارد: در دیدگاه اول مسیر شغلی به عنوان دارایی سازمانی^۱، در یک سازمان قلمداد می‌شود. در این دیدگاه مسیر شغلی، مسیری پویا در نظر گرفته می‌شود. دیدگاه دیگر مسیر شغلی به جای دارایی سازمان، به صورت دارایی فردی^۲ مطرح است از آن جایی که تقریباً همه افراد یکسری مشاغل، پست‌ها و تجربیات منحصر به فردی می‌اندوزند بنابراین، هر فرد، در حقیقت یک مسیر شغلی منحصر به فردی را دنبال می‌کند. حتی در درون دیدگاه فردی، تعریف مختلفی از مسیر شغلی بیان شده که هر کدام از آنها موضوع معینی را روشن می‌کند. برای مثال، در بسیاری از تعاریف، مسیر شغلی یک امر پیشرفت و بالندگی تلقی می‌شود؛ در بعضی موارد نیز مسیر شغلی به عنوان یک حرفه مورد تایید قرار می‌گیرد و یا در مواردی منبع ثبات و امنیت شغلی تلقی می‌شود (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۳).

توسعه مسیر شغلی در واقع یک فرصت قابل توجه برای توسعه حرفه ای و آموزشی کارکنان یک سازمان است. این توسعه شغلی در اغلب کشورهای مختلف تدوین و پیاده سازی می‌شود. به همین جهت توسعه مسیر شغلی می‌تواند همسو با نردبان شغلی افراد باشد (ساپوتری و همکاران^۳، ۲۰۲۱). فرد با انتخاب یک مسیر شغلی مناسب از آن به عنوان منبع و فرآیندی برای هدایت در مسیر شغلی خود استفاده می‌کند و این مسیرهای شغلی را سازمان در اختیار فرد می‌تواند قرار دهد (کشف و خاهوم^۴، ۲۰۲۱).

همسو سازی مسیر توسعه فردی با مسیر شغلی

در فرآیند فعالیت حرفه ای، فرد همیشه در حال انتخاب است. هنگامی که فرد برای خود درخواست شغلی می‌دهد، اهداف خاصی را برای خود تعیین می‌کند. سازمان نیز به نوبه خود هنگام استخدام فردی اهداف خاص سازمان را دنبال می‌کند. برای وجود چنین توافق و قراردادی بین کارمند و سازمان،

۱. Property Of Organization

۲. Property of Individual

۳. Saputri et al

۴. Keshf & Khanum

متقاضی استخدام به شکل واقع بینانه ویژگی های حرفه ای و تجاری خود را ارزیابی می کند و آنها را با الزاماتی که سازمان برای او تعیین می کند مرتبط می کند. هم موفقیت او در به دست آوردن شغل در این سازمان و هم موفقیت او در کل زندگی حرفه ای اش به این انتخاب بستگی دارد. ضمن اینکه نیازها، زندگی و اهداف شغلی هر فرد در طول دوره های زمانی متفاوت است. هر فرد تا حدودی شغل خود را با تمرکز بر آینده مطلوب خود، نیازها، توانایی ها خود و با بررسی شرایط اجتماعی و اقتصادی موجود برای تحقق انتظارات خود برنامه ریزی می کند. به همین جهت بخش جدایی ناپذیری از مدیریت منابع انسانی کمک به کارکنان در تحقق اهداف زندگی حرفه ای آنها به عنوان شرط مهم برای ایجاد انگیزه در رفتار او و عملکرد او می باشد (الیمووا^۱، ۲۰۲۴). گفتیم که سازمان مسیرهای شغلی را تعریف می کند و فرد یک مسیر شغلی به عنوان منبعی برای هدایت مسیر شغلی خود انتخاب می کند (کشف و خاهوم^۲، ۲۰۲۱)، 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. هم هدف و هم مسیر توسعه شغلی باید به شکلی برنامه ریزی شوند تا نیازهای اجتماعی و مالی فرد را برآورده نمایند و با این حال به وی کمک کند تا با استفاده بهینه از توانایی ها، پتانسیل ها و منابع موجود به هدف نهایی شغلی خود برسد (گونگ و همکاران ، ۲۰۲۰). وقتی فرد رد مسیر شغلی تعریف شده ای قرار بگیرد، با افزایش و یا تغییر مسئولیت های شغلی خود به دنبال کسب شایستگی ها و قابلیت های بیشتر خواهد بود (عریضی و براتی، ۱۳۹۴). در این حالت فرد باید مسئولیت یادگیری خود را بپذیرد و متناسب با مسیر شغلی و اهداف شخصی و با مشارکت فعال خود فرد، می تواند توسعه فردی اتفاق بیافتد (برایسون^۳، ۲۰۱۱). حال اینکه موفقیت طرح های توسعه فردی به منابع در دسترس و حمایت سازمان و مدیران وابسته است و سازمان باید با انواع ابزارهای در دسترس و با شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان، برنامه ریزی در مسیر توسعه ای افراد، نظارت و ارزیابی آنها و دادن بازخورد و مربی گری از توسعه کارکنان اطمینان پیدا کند (پاکزاد، ۱۴۰۱؛ بک^۴، ۲۰۰۸). مسیرهای شغلی سازمان با سلسله روندهای متوالی رشد و پیشرفت شغلی در سازمان مرتبط است (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۳)، در واقع مسیر شغلی مسیرهای خدمتی است که در داخل یک سازمان برنامه ریزی می شود و در طول دوران خدمت یک فرد ممکن است فرد در این مسیر حرکت کند (قلی پور، ۱۳۹۷). برنامه ریزی و یا مدیریت مسیر شغلی برای یک کارمند عبارت است از سازماندهی پیشرفت او در مراحل شغلی و رشد صلاحیت و شایستگی ها، کمک به او برای توسعه و پیاده سازی دانش و مهارت های حرفه ای در راستای منافع و نیازهای سازمان. خود داشتن یک شغل حرفه ای انگیزه

-
1. Alimova
 - ^۲.Keshf & Khanum
 3. Bryson
 4. Beck

مهمی برای یک متخصص برای ادامه فعالیت است (الیمووا، ۲۰۲۴). سازمان نیز با برنامه ریزی و یا مدیریت مسیر شغلی تلاش می کند برای افراد اهدافی را فراهم کند تا خودشان را در مسیر توسعه قرار دهند و با این روش زمینه ارتقا فرد را به همراه رویه ها و روش های سازمان فراهم می کند (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶). مسیر شغلی الگوهای متفاوتی را در بر می گیرد و نیاز به انطباق پذیر بودن فرد برای همسو شدن با مسیر شغلی را دارد (میرصفیان، ۱۳۹۷). با این حال هم هدف و هم مسیر شغلی باید به شکلی برنامه ریزی شوند تا نیازهای اجتماعی و مالی فرد را برآورده نمایند و به وی کمک کند تا با استفاده بهینه از توانایی ها، پتانسیل ها و منابع موجود به هدف نهایی شغلی خود برسد (گونگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). چنانچه بین اجزاء مختلف سازمان بخصوص اهداف سازمانی و اهداف فردی همسویی و آشتی وجود داشته باشد، سازمان با چالش ها و موانع زیادی در رسیدن به اهداف و برنامه های خود مواجه نخواهد شد (سیدجوادین، ۱۳۸۸). اگر در طراحی برنامه توسعه فردی به شغل و مسیر توسعه شغل در کنار فرد توجه شود سازمان ها به استفاده هر چه بیش تر از این روش ترغیب خواهد شد و از سوی دیگر چنانچه مسیر شغلی طراحی شده با نیازها و تمایلات افراد همخوانی داشته باشد، در ترغیب افراد برای افزایش شایستگی ها در طول مسیر شغلی اثر مثبت دارند و این افراد بیشتر در تلاش برای غنی سازی شغلی خود هستند (عریضی و براتی، ۱۳۹۴).

با توجه به اینکه برخی از سازمان ها با هدف کمک به رشد و توسعه کارکنان یک مسیر توسعه مسیر شغلی را بعضا در سازمان ها طراحی می کنند، لازم است که یک رابطه منطقی و عقلایی برای تصمیم گیری و راهنمایی های مورد نیاز در مسیر شغلی برای کارکنان داشته باشند (حسن و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بنابراین به منظور ایجاد همسویی و آشتی بین اهداف فرد و سازمان و افزایش انگیزه و ماندگاری کارکنان در سازمان، می توان با شناخت نیازهای توسعه ای فرد متناسب با مسیر شغلی انتخابی او و همچنین نیازهای توسعه در مسیر شغل های سازمان متناسب با الزامات و نیازهای سازمان، مسیری را به عنوان مسیر همسوسازی شده توسعه فردی با توسعه مسیر شغلی انتخاب کرد که هم در زمان انتخاب و گزینش کارکنان و هم در زمان فعالیت او در سازمان بتوان همواره افراد را در مسیر توسعه ای قرار داد که هم مبتنی بر انتظارات توسعه ای فرد باشد و هم مبتنی بر نیازهای استراتژیک سازمان.

نتایج پژوهش احمدی و همکاران (۱۴۰۲)، نشان می دهد که توانمندسازی روانشناختی به صورت مستقیم بر توسعه فردی معلمان تربیت بدنی تأثیر مثبت ۰/۳۶ دارد و همچنین به صورت غیرمستقیم از طریق چابکی یادگیری بر توسعه فردی معلمان تربیت بدنی تأثیر مثبت ۰/۲۱ دارد. در نتیجه توسعه فردی

1. Gong et al

2. Hassan et al

اگرچه توسط خود معلمان تربیت‌بدنی آغاز می‌شود، با این وجود نقش مدیران و مدارس نیز در این زمینه پررنگ است. بنابراین اگر مدیران مربوطه علاقه‌مند به انجام توسعه فردی توسط معلمان تربیت‌بدنی هستند، باید نقش خود را به‌درستی ایفا نمایند؛ چراکه بدون حمایت و بسترسازی سازمانی، توسعه فردی تداوم نخواهد داشت. در همین راستا طلایی و همکاران در پژوهش‌های خود به خلق مدل جدیدی در توسعه فردی دست پیدا کردند که مقولات: درون داد، برنامه توسعه فردی، برون داد، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و عوامل بسترساز را در این مدل مشخص کرده بودند. نتایج پژوهش پاکزاد (۱۴۰۱)، در بررسی ابعاد جهانی طرح توسعه فردی نشان می‌داد که هر چند اگر طرح توسعه فردی به درستی پشتیبانی نشود ممکن است موفقیت مورد انتظار را نداشته باشد اما این طرح به صورت 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 موثر بوده است. او در این پژوهش عنوان می‌کند که خواسته‌های اثربخش شدن یک طرح توسعه فردی وجود پشتیبانی، حمایت مدیران و سرپرستان، وجود ناظر و یا مربی یا راهنما و ایجاد محیط یادگیری اهمیت بسیار زیادی دارد. این پژوهش بر این نکته تاکید دارد که سازمان‌های زیادی در دنیا از این طرح برای موضوعاتی مانند ارتقاء، جبران خدمات، انتخاب کارکنان و پاسخگویی کارکنان استفاده می‌کنند. در نهایت جمع‌بندی محقق در این پژوهش به این موضوع پرداخته که طرح توسعه فردی چارچوب منحصر به فردی برای پشتیبانی از کارکنان در اجرای مسیر شغلی است. مدیران و مربیان نقش سازنده حمایتگری باید داشته باشند و کارمند باید انگیزه لازم را برای استفاده از این طرح داشته باشد. رحیمی کیا و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود نشان دادند که عوامل فردی، عوامل سازمانی، نظام آموزش، چشم انداز سازمان، ارزشیابی و مدیریت عملکرد، شرایط محیطی و شرایط فرهنگی به عنوان عوامل اصلی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی شهرداری تهران میباشند.

آکرمن و هیرشی^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه خود، بازتاب‌های مفهومی و نظری مسیر شغلی را مورد هدف قرار دادند و مشخص کردند که با وجود مطالعات فراوان، مسیر شغلی از دو بعد مفهومی و شناختی همچون جزایر دور افتاده‌ای است که خیلی روشن تعریف نشده است. به همین دلیل به دنبال تمرکز آنها بر تجزیه و تحلیل سیستماتیک ادبیات حوزه مسیر شغلی و ترکیب بسیاری از سازه‌های مرتبط با کنش‌پذیری یا آمادگی برای مسیر شغلی است. فجا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) دیدگاه مسیر شغلی را با تفکر طراحی مدنظر قرار داده‌اند. آنها در پژوهش خود به دنبال پاسخ دادن به این سوال بودند که چطور می

۱. Akkermans & Hirschi

۲. Féja et al

تواند ابزارهای تفکر طراحی به موضوعی مانند طراحی مسیر شغلی کمک کند؟ آنها اینطور استدلال کردند که ذهنیت طراحی به فرد این امکان را می دهد که دید انتقادی به کار خود داشته باشد، نسبت به پیشرفت ذهن باز داشته باشد، از اشتباه نترسد و بتواند از آنها درس بگیرد. مطابق با پژوهش صورت گرفته استفاده صحیح از طرز فکر واگرا و همگرا یا تخصیص مناسب ابزارهای مناسب طراحی یک مسیر شغلی جنبه های کلیدی یک برنامه مسیر شغلی موفق هستند. ضمن این که همان ابزارهایی که برای تعریف استراتژی یک سازمان می تواند مفید باشد برای ایجاد چشم انداز فردی و برنامه ریزی مسیر شغلی فردی نیز لازم و مفید هستند. داشتن طرز فکر طراحی در فرآیند خلق داستان مسیر شغلی، خالق آن را قادر می سازد تا داستای را بسیار شبیه به نقاشی یا تصویر ذهنی برای خود خلق کند که نه تنها تداعی کننده بلکه از نظر معنایی به صورت لایه به لایه معنادار باشد. در پژوهشی که در سال (۲۰۲۳) صورت گرفت، پوتری^۱ با توجه به اهمیتی که برای شرکت های خرد، کوچک و متوسط (MSMEs) اندونزی در کشور قائل است به دنبال ایجاد برنامه توسعه فردی برای کارکنان یکی از این بخش ها در صنعت خودرو به منظور 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 می دهد که شامل، بررسی شروح وظایف، علایق سنجی از کارکنان، شکاف سنجی و تعیین نیازهای توسعه در قالب برنامه زمانی می باشد. در همین راستا ادو^۲ (۲۰۲۰)، در پژوهش خود تدوین برنامه توسعه فردی را در ۴ مرحله پیشنهاد داده است. این چهار مرحله عبارتند از درک چرایی و نیاز به برنامه توسعه فردی، پیگیری برنامه های توسعه کارمندان، مانیتور و اجرای موثر برنامه توسعه. در پژوهش دیگری دی ووس و همکاران^۳ (۲۰۲۰) به منظور ایجاد مسیر شغلی پایدار در راستای یک مدل مفهومی، تلاش کردند تا با ایجاد وضوح مفهومی در مورد معنای مسیرشغلی پایدار و مشخص کردن آنچه که باعث تمایز بین مسیرشغلی پایدار و مسیرشغلی ناپایدار می شود، زمینه تحقیق خود را در حوزه مسیرشغلی پایدار پیش ببرند و شاخص هایی را برای تعیین مسیرشغلی پایدار ارائه دهند. آنها در مدل مفهومی خود سه بعد کلیدی را برای ارائه یک مدل مسیرشغلی پایدار ارائه می دهند که عبارتند از خود فرد، زمینه شغلی و زمان. در مدل مفهومی آنها اینگونه استدلال شده است که سلامت، شادی و بهره وری سه شاخص اصلی برای یک مسیرشغلی پایدار هستند. آنها تمایز بین مسیرشغلی شغلی پایدار با مسیرشغلی شغلی ناپایدار را وجود یک دیدگاه سیستمی برای ایجاد تعامل بین سه بعد کلیدی تعریف شده می دانند.

1. Putri

2. Addo

3. De Vos et al

با توجه به مبانی نظری مطرح شده در این پژوهش و بررسی پیشینه مطالعات صورت گرفته به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که مقوله های اصلی در مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی کدامند؟ و مدل پارادایمی مناسب همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی چه مولفه هایی دارد؟ و در ضمن در ادامه خواهان رسیدن به پاسخ این سوالات فرعی هستیم که: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان کدامند؟ و اینکه آیا مدل مفهومی طراحی شده به وسیله داده های جمع آوری شده دارای اعتبار و برازش کافی می باشد؟

روش شناسی پژوهش

زیربنای انتخاب روش پژوهش در واقع جهان بینی موجود در دیدگاه فلسفی است که مفروضه های این دیدگاه را نمایان می سازد و باعث جهت دهی فکری مسیر پژوهش می شود (بازرگان، ۱۴۰۱). تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان با روش آمیخته اکتشافی - توصیفی (کیفی - کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی (مرحله تدوین مدل)، ۴۳ نفر از صاحب نظران و خبرگان دانشگاه و مشاوران حوزه منابع انسانی هستند که به روش نمونه گیری غیراحتمالی و هدفمند انتخاب شدند و نهایتاً با ۱۶ نفر و با توجه به شاخص اشباع نظری کفایت داده در پژوهش کیفی به عنوان یک استاندارد قابل قبول نمونه گیری انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی (آزمون مدل)، شامل ۱۲۰۰ نفر از کارکنان و متخصصین منتخب حوزه صنعت (شرکت مادر سپاهان باتری، شرکت سیمان سپاهان اصفهان، شرکت مادر انتخاب و مجتمع فولاد مبارکه اصفهان) در بازه زمانی سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ بود که از این تعداد ۴۵۰ نفر از طریق روش نمونه گیری مبتنی بر اصول تعیین حجم نمونه در مدلیابی معادلات ساختاری انتخاب شدند و ۳۳۷ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. ابزارهای گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۶ سوال بود که روایی آن که از طریق رعایت اصول مصاحبه و پایایی آن از طریق پایایی دو کدگذار تایید شد. در بخش کمی جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۷۹ گویه، مبتنی بر ابعاد مدل استخراج شده از مصاحبه ها، انجام شد. روایی پرسشنامه، از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آلفای کرونباخ ۰/۸۵، تایید شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی پژوهش پس از پایان مصاحبه ها و گردآوری داده های کیفی، مبتنی بر طرح نظام مند راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، استخراج

شده و مورد تحلیل قرار گرفته است و کدهای باز^۱، محوری^۲ و انتخابی^۳ تعیین و مدل پژوهش احصا شد. در بخش کمی هم تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آماری توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی، آزمون فریدمن و میانگین توصیفی) و با استفاده از نرم افزارهای Smart-PLS3 و SPSS24 صورت گرفت.

یافته های پژوهش

یافته های جمعیت شناختی

جدول شماره ۱: توزیع نمونه های آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی

درصد	فراوانی	گروه ها	ویژگی های جمعیت شناختی	
۸۷.۵	۱۴	مرد	جنسیت	بخش کیفی پژوهش
۱۲.۵	۲	زن		
۶۲.۵	۱۰	دکتری	تحصیلات	
۳۷.۵	۶	کارشناسی ارشد		
۵۸.۸	۱۹۸	مرد	جنسیت	بخش کمی پژوهش
۴۱.۲	۱۳۹	زن		
۱۷.۵۱	۵۹	دکتری	تحصیلات	
۲۵.۵۲	۸۶	کارشناسی ارشد		
۴۹.۲۶	۱۶۶	کارشناسی		
۷.۷۲	۲۶	کارדانی		
۶.۲	۲۱	۲۰ تا ۲۹ سال	سن	
۴۷.۲	۱۵۹	۳۰ تا ۳۹ سال		
۳۲.۰	۱۰۸	۴۰ تا ۴۹ سال		
۸.۹	۳۰	۵۰ تا ۵۹ سال		

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

۵۶	۱۹	۶۰ سال و بالاتر	تجربه کاری
۱۷۸	۶۰	کمتر از ۵ سال	
۱۵۱	۵۱	۵ تا ۱۰ سال	
۲۰۵	۶۹	۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۷۵	۵۹	۱۶ تا ۲۰ سال	
۲۹۱	۹۸	بالاتر از ۲۰ سال	

الف. یافته های بخش کیفی:

در مرحله کیفی این پژوهش، پژوهشگر با استناد به مطالعات کتابخانه ای و به منظور جمع آوری داده های کیفی مورد نیاز اقدام به تهیه یک پرسشنامه نیمه ساختاریافته کرد. با توجه به اینکه نظریه داده بنیاد پیشنهادی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در این بخش محور اقدامات پژوهشی بود بر این اساس در سوالات نیمه ساختاریافته تهیه شده تمرکز بر شناسایی پدیده اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با همسوسازی مدل توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان بود که در قالب مصاحبه های عمیق با جامعه آماری که به شکل هدفمند از بین اساتید و نخبگان دانشگاهی و مشاوران منابع انسانی انتخاب شده بودند صورت گرفت. برای شناسایی کدهای باز از رویکرد دو کدگذار استفاده شد. بر این اساس ابتدا در زمان مصاحبه و سپس بعد از مصاحبه با رجوع مجدد و بررسی داده های استخراج شده کلیه کدهای باز منتسب به هر یک از ابعاد مدل شناسایی و بین دو کدگذار توافق شدند و کدهایی که سه بار و بیشتر تکرار شده بودند به عنوان کد نهایی انتخاب شدند. در ادامه به منظور شناسایی کدهای محوری، تمامی کدهای دارای بار معنایی مشابه و یا دارای قرابت معنایی نزدیک به هم داشتند و یا یک مفهوم را می شد از آنها استنباط کرد در قالب دسته های بزرگ تر قرار گرفتند و واژه و یا معرفی که بتواند ضمن حفظ اصالت معنایی کدهای انتخاب شده نماینده مناسبی برای آنها باشد برای هر یک از این دسته ها انتخاب و عنوان کد محوری به آنها تخصیص داده شد. در مجموع در این مرحله ۷۸ کد محوری انتخاب شد.

سپس در مرحله بعدی با در نظر گرفتن مفاهیم کدهای محوری و تعیین میزان وابستگی هر یک از آنها به یکدیگر مضامین بزرگتر و یا دسته بندی های بزرگ تر توسط پژوهشگر و پژوهشگر همکار ایجاد شد. نحوه انتخاب این مضامین اصلی و یا در اصل کدهای انتخابی به شکلی بود که ضمن داشتن معنی کلان و جامع نسبت به کلیه کدهای زیر مجموعه بتواند نماینده شایسته ای برای این دسته نیز باشد. بر همین اساس ساختار کدهای استخراج شده در مرحله کیفی به شکل زیر می باشد:

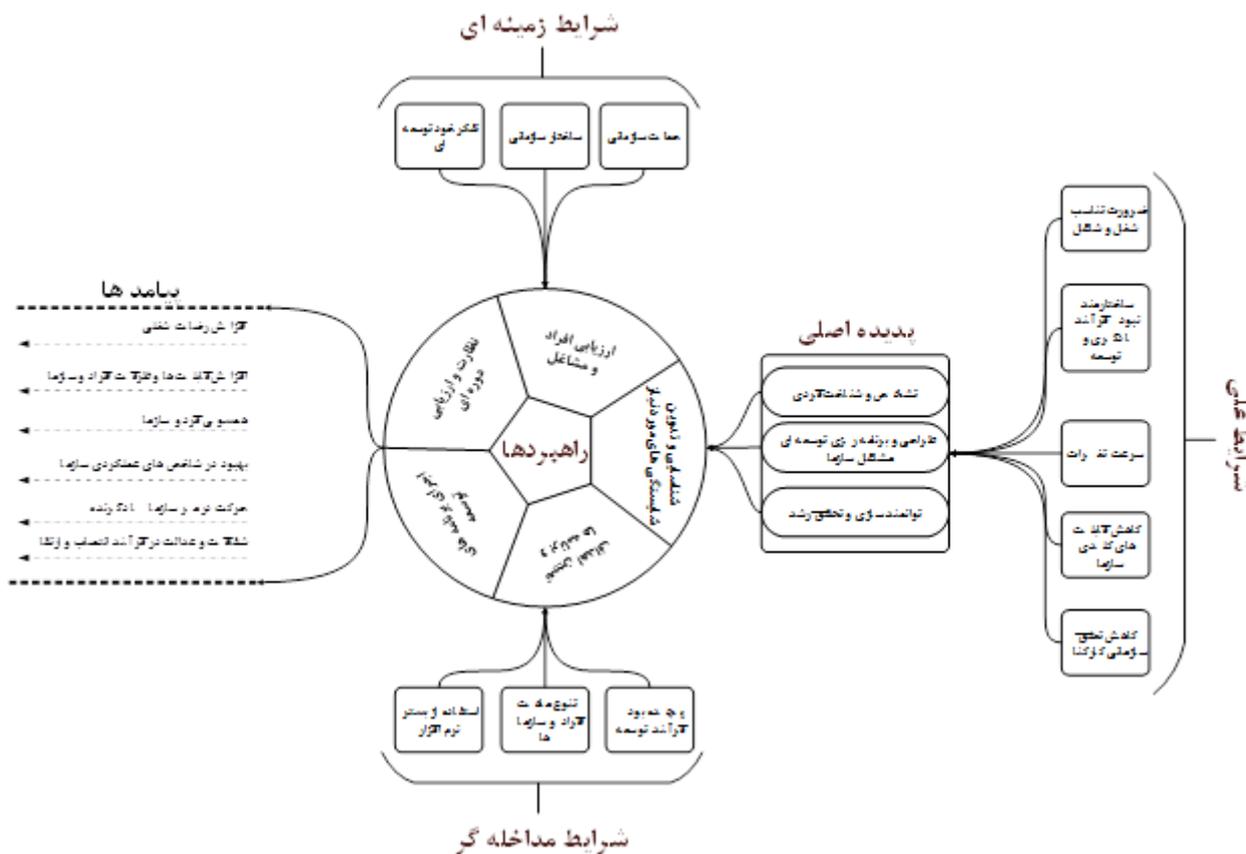
جدول شماره ۲: مضامین اصلی و فرعی حاصل از بخش کیفی پژوهش

مضامین اصلی و فرعی حاصل از پژوهش		
ردیف	مضمون اصلی	مضامین فرعی
مقوله اصلی		
۱	تشخیص و شناخت فردی	ارزیابی وضعیت موجود فرد
		توجه به ابعاد فردی در توسعه
۲	طراحی و برنامه ریزی توسعه ای مشاغل سازمان	تحلیل شکاف شایستگی
		طراحی اهداف توسعه ای
۳	توانمند سازی و تحقق رشد	فعال سازی ظرفیت رشد
		نتیجه گرایی توسعه ای
شرایط علی		
۴	عدم تناسب شغل و شاغل	شکاف دانشی، مهارتی و تخصصی
		عدم تناسب فرد با رده سازمانی
		عدم تناسب شغل و شاغل
		تخصصی و هدفمند شدن مشاغل
		ظهور پدیده کارکنان دانشی
۵	ساختارمند نبودن فرآیند یادگیری و توسعه	نبود فرصت رشد و یادگیری
		ساختارمند نبودن فرآیند یادگیری و توسعه
۶	سرعت تغییرات	محیط به سرعت در حال تغییر
		تغییرات مداوم در نحوه عملیات سازمان
		تغییر ماهیت شغل
۷	کاهش قابلیت های کلیدی سازمان	از دست دادن مزیت رقابتی
		کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان
		افت شاخص عملکردی و بهره وری سازمان
۸	کاهش تعلق سازمانی کارکنان	افت انگیزه و اشتیاق شغلی در کارکنان
		افزایش نرخ خروج کارکنان
شرایط زمینه ای		
۹	حمایت سازمانی	دیدن شدن در اهداف سازمان
		حمایت و پشتیبانی سازمان
		نگرش سرمایه گذاری و توسعه سرمایه انسانی

حمایت مدیران		
تیم متخصص طراحی و اجرا		
سلسله مراتب سازمانی تدوین شده	ساختار سازمانی	۱۰
ساختار سازمانی		
انطباق پذیر بودن فرد	تفکر خود توسعه ای	۱۱
خود آگاهی فردی		
هدفمندی و میل به توسعه		
خود مدیریتی		
تعهد و مسئولیت پذیری		
قدرت حل مساله و تصمیم گیری		
شیوه تربیتی و سبک زندگی		
شرایط مداخله گر		
در توسعه سرمایه انسانی تنوع رویکردها	پیچیده بودن فرآیند توسعه	۱۲
پیچیدگی داده ها و فرآیند تحلیلی		
تنوع علایق و ویژگی های فردی	تنوع ماهیت افراد و سازمان ها	۱۳
تنوع نیازهای محیط کار		
تنوع نیروی کار		
عدم تطابق شغل فرد با سازمان	استفاده از بستر نرم افزار	۱۴
استفاده از بستر نرم افزار		
راهبردها		
سنجش و ارزیابی افراد	ارزیابی افراد و مشاغل	۱۵
بررسی عملکرد های گذشته و دستاوردهای شغلی		
خود اظهاری		
تعیین الزامات و گذرگاه های سطوح مختلف مشاغل سازمان	شناسایی و تدوین شایستگی های مورد نیاز	۱۶
شناسایی و تعیین شایستگی های مورد نیاز فرد		
شناسایی و تعیین شایستگی های مورد نیاز مشاغل سازمان	تعیین اهداف و برنامه ها	۱۷
آماده سازی طرح		
سازماندهی، برنامه ریزی و تعیین فرآیند کار		
هدف گذاری	اجرای برنامه های توسعه	۱۸
اجرای انواع برنامه های توسعه و یادگیری		
آماده سازی بستر انتقال تجربه و یادگیری محیطی		

انتخاب مسیر توسعه شغل توسط فرد		
مانیتور کردن و مستند سازی مسیر پیشرفت	نظارت و ارزیابی دوره ای	۱۹
ارزیابی و بازخورد		
تحلیل و بازنگری دوره ای طرح		
پیامدها		
افزایش قابلیت استخدام	افزایش رضایت شغلی	۲۰
رضایت و انگیزش شغلی بیشتر		
حس امنیت و ماندگاری در شغل		
تغییر و بهبود رفتار و تصمیمات کارکنان	افزایش قابلیت ها و ظرفیت افراد و سازمان	۲۱
افزایش قابلیت ها و ظرفیت افراد در سازمان		
بهبود روابط کاری		
عملکرد و اثربخشی بالاتر کارکنان	همسویی فرد و سازمان	۲۲
همسویی اهداف فرد و سازمان		
تحقق هم زمان اهداف فرد و سازمان		
توسعه و بهبود عملکرد سازمان	بهبود در شاخص های عملکردی سازمان	۲۳
کسب مزیت رقابتی پایدار		
انعطاف پذیر شدن سازمان		
اثرات فرا سازمانی		
خلاقیت و نوآوری سازمانی	حرکت در مسیر سازمان یادگیرنده	۲۴
داشتن خزانه استعداد		
سازمان یادگیرنده		
تامین نیازهای مهارتی حال و آینده سازمان توسعه مشاغل و ساختارمند شدن یادگیری		
شفافیت و هدفمند شدن مسیر ارتقا و پیشرفت	شفافیت و عدالت در فرآیند انتصاب و ارتقا	۲۵
تناسب شغل و شاغل		
شایسته سالاری		
عادلانه شدن سیستم جبران خدمات		

مدل نظری همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی، باتوجه به جدول شماره (۲)، به صورت شکل (۱) ارائه میشود:



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

ب: یافته های بخش کمی

اعتبارسنجی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی

استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری براساس کمترین مربعات جزئی^۱ در بسیاری از پژوهش هایی که محققان با آن برخورد می کنند، دارای امتیازات فراوانی از رویکرد کواریانس محور^۲ است؛ برای مثال هنگامی که هدف تحقیق درک بهتر پیچیدگی نظریه توسعه یافته از طریق نظریه های موجود باشد (تحقیقات اکتشافی

1. Partial least squares structural equation modeling
 2. Covariance-Based SEM

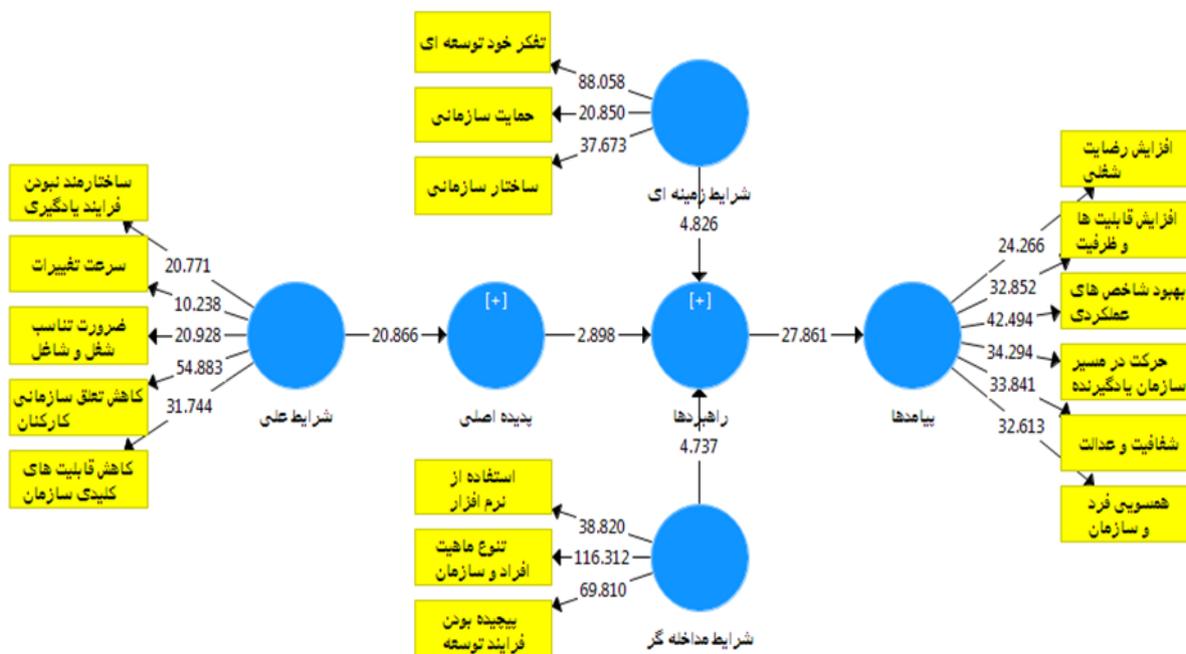
برای توسعه نظریه) یا هنگامی که الگوهای پژوهشی پیچیده با معرف ها و روابط زیاد برآورد می شود. برخلاف رویکرد کواریانس محور، استفاده از رویکرد کمترین مربعات جزئی برای تکوین نظریات در مطالعات اکتشافی مناسب تر است(هیر و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

از آنجا که الگوی طراحی شده(همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی) در پژوهش حاضر ابعاد، مؤلفه ها و زیر مولفه ها و تعداد زیادی معرف (گویه) دارد و همچنین از نوع تحقیقات اکتشافی برای توسعه نظریه است، از رویکرد کمترین مربعات جزئی در آن استفاده شده است. برای اینکه مشخص شود طبقه بندی کیفی پرسشنامه (مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی) که بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه ها و پیشینه های پژوهشی صورت گرفته، به لحاظ کمی نیز دارای اعتبار است، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم^۲، با نرم افزار Smart-PLS3 استفاده شده است. هدف تحلیل عاملی تأییدی^۳ (CFA) این است که الگوی ارائه شده بر اساس نظریه را با مدلی که در دنیای واقعی وجود دارد مقایسه کنیم(پهلوان شریف و مهدویان، ۱۳۹۴). بنابراین اعتبارسنجی الگوی طراحی شده در پاسخ به این سوال پژوهش است که آیا مؤلفه ها و شاخص های شناسایی شده از دیدگاه متخصصان دارای اعتبار هستند یا خیر؟

1. Hair et al

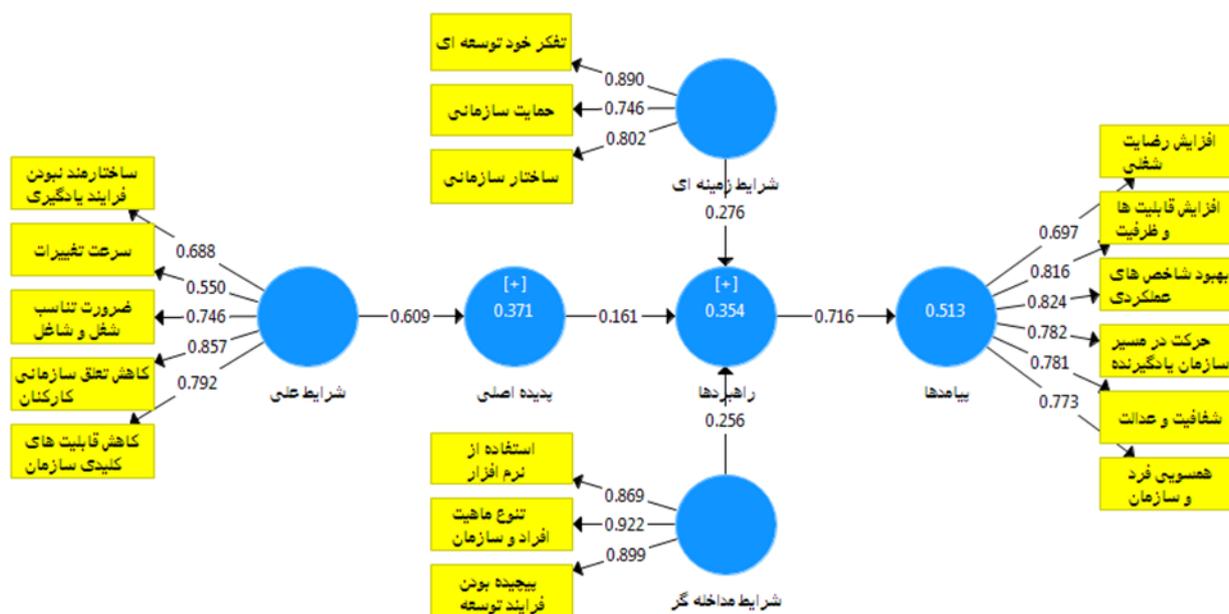
2. Second order confirmatory factor analysis

3. Confirmatory Factor Analysis



شکل (۲): مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

یافته های مدل ساختاری پژوهش در شکل (۲) نشان می دهد که شرایط علی تأثیر معناداری بر پدیده اصلی دارند که ضریب آن برابر ۰/۶۰ است و حدود ۳۷/۱ درصد از واریانس آن را تبیین می کند ($t = ۲۰.۸۶$; $\beta = ۰.۶۰$)؛ همچنین متغیرهای شرایط زمینه ای ($t = ۴.۸۲$; $\beta = ۰.۲۷$)، شرایط مداخله گر ($t = ۴.۷۳$; $\beta = ۰.۲۵$) و پدیده اصلی ($t = ۲.۸۹$; $\beta = ۰.۱۶$) تأثیر معناداری بر راهبردهای همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر توسعه شغلی دارند و در مجموع حدود ۳۵/۴ درصد از واریانس راهبردها را تبیین می کنند؛ و در نهایت راهبردهای همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر توسعه شغلی تأثیر معناداری بر پیامدها دارند که ضریب آن برابر ۰/۷۱ است و حدود ۵۱/۳ درصد از واریانس پیامدها را تبیین می کنند ($t = ۲۷.۸۶$; $\beta = ۰.۷۱$).



شکل (۳): مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب معناداری

شکل (۳) نشان‌دهنده مدل ساختاری همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر توسعه شغلی بر اساس T-Value ارائه شده است که مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ بیانگر معنادار بودن ضرایب بارهای عاملی می‌باشد ($P < 0.05$).

جدول شماره ۳: جدول شاخص‌های ارزیابی پایایی و روایی همگرا

میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	«مولفه‌ها»
۰/۵۳	۰/۸۵	۰/۷۸	شرایط علی
۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۳	پدیده اصلی
۰/۶۶	۰/۸۵	۰/۷۴	شرایط زمینه‌ای
۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۸۸	شرایط مداخله‌گر
۰/۶۷	۰/۹۰	۰/۸۷	راهبردها
۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۸۷	پیامدها

> 0.5	> 0.7	> 0.7	حد قابل قبول
-------	-------	-------	--------------

نتایج ارزیابی روایی همگرا در جدول (۳) نشان می‌دهد که میانگین واریانس استخراج شده برای متغیرهای مدل اندازه‌گیری پژوهش بالاتر از ۰/۵۰ و مورد تأیید می‌باشند. همچنین نتایج مربوط به پایایی حاکی از آن است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی شاخص‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷۰ و در حد قابل قبول قرار دارند.

جدول شماره ۴: روایی افتراقی بر اساس معیار فورنل- لارکر

شماره	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	راهبردها	(۰/۸۲)					
۲	شرایط زمینه‌ای	۰/۵۲	(۰/۸۱)				
۳	شرایط علی	۰/۵۵	۰/۴۳	(۰/۷۳)			
۴	شرایط مداخله‌گر	۰/۵۲	۰/۶۲	۰/۴۰	(۰/۸۹)		
۵	پدیده اصلی	۰/۴۶	۰/۵۷	۰/۶۰	۰/۵۸	(۰/۸۶)	
۶	پیامدها	۰/۷۱	۰/۶۶	۰/۵۱	۰/۴۳	۰/۵۲	(۰/۷۸)

توجه: ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده در قطر ماتریس و داخل پرانتز نشان داده شده

معیار فورنل- لارکر در جدول (۴) نشان می‌دهد که ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای مدل اندازه‌گیری در قطر ماتریس، بیشتر از مقدار همبستگی بین متغیرها با یکدیگر است. به عنوان مثال، میانگین واریانس استخراج شده متغیر «شرایط زمینه‌ای» (۰/۸۱) بیشتر از مقدار همبستگی آن با «راهبردها» (۰/۵۲) است؛ بنابراین روایی افتراقی بر اساس معیار فورنل- لارکر مورد تأیید قرار می‌گیرد. به طور کلی معیارهای روایی و پایایی نشان می‌دهد که روایی سازه از اعتبار لازم برخوردار است و شاخص‌های طراحی شده به درستی قابلیت سنجش همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر توسعه شغلی را دارا هستند. پس از تأیید روایی و پایایی سازه‌ها (متغیرها)، مرحله بعد ارزیابی نتایج مدل ساختاری است که شامل قابلیت‌های پیش‌بینی مدل و روابط میان سازه‌ها است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	GOF	SRMR	NFI
مقدار	۰/۵۲	۰/۰۷۶	۰/۹۱

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری در مجموع بیانگر این است که داده‌ها مدل نظری پژوهش را حمایت می‌کنند؛ به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همه شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدلی برای همسو سازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی آنها در صنایع منتخب اصفهان بود. بر اساس این پژوهش شرایط علی همچون، عدم تناسب شغل و شاغل، ساختارمند نبودن فرآیند یادگیری و توسعه، سرعت تغییرات، کاهش قابلیت‌های کلیدی سازمان و کاهش تعلق سازمانی کارکنان لزوم حرکت به سمت همسو سازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی را مفهوم دار کرده است. لزوم توجه به تناسب شغل و شاغل را در مطالعه فیروزه و افراسیابی (۱۳۹۹) و همچنین قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) نیز مورد توجه قرار گرفته است. در خصوص اهمیت ساختارمند نبودن فرآیند یادگیری و توسعه نیز میسکی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود اینطور نتیجه گیری می‌کنند که برای توسعه و ارتقا هیئت علمی توجه به یک برنامه نظام مند و ساختاریافته برای اثربخشی آن اهمیت زیادی دارد. سرعت تغییرات نیز در مطالعات. زیادی مورد توجه قرار گرفته است که از جمله آن می‌توان به مطالعه شیری و همکاران (۱۴۰۰) اشاره کرد سرعت تغییرات زیاد سیاسی، اقتصادی، دانشی و اجتماعی و غیره را عامل به وجود آورنده محیط‌های پیچیده می‌داند که منجر به عدم اطمینان محیطی زیاد در سازمان می‌شود. از طرف دیگر سازمانی که نتواند متناسب با این تغییرات محیطی پیچیده شرایط رقابتی خود را حفظ کند و حتی فراتر از آن برای رسیدن به سازمانی پویا و نوآور تلاش کند محکوم به فنا است. لزوم حفظ قابلیت‌های کلیدی زمانی محقق خواهد شد که سازمان در ارتقا دانش و توانمندی کارکنان خود همت کند و مرتباً آنها را از نظر دانش و توانمندی به روز نگه دارد (ترانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۱). در این بین عدم توجه به تغییرات و نداشتن انگیزه رقابت پذیری و ارتقا دانش و توانمندی کارکنان باعث خواهد شد تا کارکنان به دنبال فرصت‌های دیگر بوده و در راستای حفظ قابلیت

^۱. Misky et al

^۲. Truong et al

های خود و افزایش عملکرد شغلی خود محیط دیگری را پیدا کنند. اما چنانچه این سرمایه گذاری در سازمان صورت گیرد می تواند ضمن افزایش عملکرد شغلی و سازمانی کارکنان، انگیزه و معناداری شغل را در کارکنان ایجاد کند (مالمیر و میرزایی، ۱۳۹۹).

برای نیل به هدف همسو سازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی آنها دو نوع شرایط باید طبق یافته ای این پژوهش در نظر گرفته شود. وجود شرایط زمینه ای یعنی حمایت سازمانی، ساختار سازمانی و تفکر خود توسعه ای و کنترل و یا تقویت شرایط مداخله گر یعنی پیچیده بودن فرآیند توسعه، تنوع ماهیت افراد و سازمان ها و استفاده از بستر نرم افزار. حمایت سازمان برای کارکنان اهمیت زیادی دارد، چرا که با درک حمایت سازمان توسط کارکنان است که تعهد بالایی در آنها به سازمان شکل خواهد گرفت و این خود موجب تشویق و ترغیب بیشتر آنها به دنبال کردن و تحقق اهداف و سیاست های سازمان خواهد شد (زندگی و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع کارکنان با مشاهده حمایت سازمان به سازمان احساس دین پیدا خواهند کرد، نسبت به سازمان رفتارهای مثبت نشان می دهند و برای دستیابی سازمان به اهداف و خواسته هایش نگرش و پشتیبانی خود را هدایت خواهند کرد (قاسم زاده و فاریابی، ۱۴۰۲). از طرفی وجود ساختار سازمانی است که روابط سازمانی به مفهوم پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را معنا می بخشد، جایگاه مشاغل را در سازمان مشخص می کند و روش دسترسی هر فرد به اطلاعات، شرح وظایف و اختیارات و شیوه پاسخگویی و انجام کار، بهره گیری از منابع سازمانی، مقررات و تعامل با سایر بخش ها و فرآیند های سازمان را تعیین می کند (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۷)، که تماما از عوامل مهم تعیین کننده در مسیر شغلی هر فرد در سازمان هستند. از دیگر مولفه های مهم و تعیین کننده در شرایط زمینه ای همسو شدن برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی به یقین وجود تفکر خود توسعه ای است. یعنی فرد باور و اعتقاد داشته باشد که برای اثربخش و تعیین کننده بودن و قرار گرفتن در مسیر توسعه باید ظرفیت های خود را شناخته و توسعه دهد. فرد باید به منظور توانمندتر شدن و قوی تر شدن در نقش خود مجموعه ای از دانش ها و مهارت ها را به دست بیاورد و این امر مستلزم تعهد فرد است (یاقوتی و همکاران، ۱۴۰۰). در این بین تردیدی نیست که سبک های مختلف توسعه، برداشت های متفاوت و تعاریف مختلف و متنوع از برنامه های توسعه سرمایه انسانی و همچنین نیازهای و برداشت های متفاوتی که در زمینه های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، جامعه شناسی، تربیتی و بسیاری دیگر از موضوعات در خصوص توسعه سرمایه انسانی وجود دارد باعث شده است که مفهوم توسعه در کلان و توسعه فردی در ابعاد کوچک تر به موضوعی مبهم و پیچیده تبدیل شود (رسایی فرد، ۱۳۹۸)، موضوعی که نیازمند تمرکز بیشتر و مدیریت اثربخش تری است تا منجر به سرد شدن و بیگانگی افراد در مسیر توسعه نشود. در ضمن این امر باید به تنوع ماهیت افراد و سازمان ها نیز به عنوان یک موضوع مهم مداخله گر در فرآیند توسعه افراد توجه ویژه کرد. تغییرات چشمگیر جهانی، اجتماعی، تمایل به مهاجرت،

تنوع قوانین و استانداردها، موضوع فعالیت ها و تنوع اقدامات مختلف سازمان ها و البته دیدگاه های مدیریتی و دست اندرکاران بخصوص در دو دهه اخیر بیانگر ماهیت های متنوع افراد و سازمان ها است که نیازمندی های مختلفی را دنبال می کنند (سمندری و همکاران، ۱۳۹۸). موضوعی که اگر به درستی شناسایی و مدیریت نشود خود به عنوان یکی از اصلی ترین موانع رشد و یادگیری افراد در سازمان ها خواهد شد. در این بین اما شرط مداخله گر دیگری وجود دارد که می تواند اگر به درستی مدیریت شود به عنوان عاملی برای بهبود و سرعت بخشیدن به فرآیند همسو سازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی عمل کند. عاملی به اسم فناوری اطلاعات و ارتباطات که در دو دهه اخیر ظهور بی سابقه و رشد دیوانه وار آن نحوه ارتباطات در سازمان ها و تعامل و شکل و نوع فعالیت ها را دگرگون کرده است. استفاده از بستر نرم افزار و به کارگیری ابزارهایی مثل نرم افزارها، دستگاه های هوشمند تلفن و بستر ابری تحولی عظیم را در سازمان ها و جامعه به همراه داشته است (کوکیر و کان، ۲۰۱۸). این بستر می تواند به فرآیند توسعه افراد سر و سامان دهد، دقت و سرعت و برنامه ریزی امر توسعه را بهینه کند و به مدیریت دانش در این بین نظم دهد، ضمن اینکه تعاملاتی را در بین کارکنان یک سازمان به منظور اشتراک اطلاعات و دانش فراهم کند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۰).

ارزیابی افراد و مشاغل، شناسایی و تدوین شایستگی های مورد نیاز، تعیین اهداف و برنامه ها، اجرای برنامه های توسعه و نظارت و ارزیابی دوره ای از راهبردهایی است که مطابق با مدل حاصل شده در این پژوهش به منظور همسویی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی باید در نظر گرفت. رند^۲ (۲۰۱۵) معتقد است که با ارزیابی اولیه افراد است که پذیرش برنامه توسعه فردی توسط کارکنان عملی شده و در واقع آنها سهم خود را در این مسیر می پذیرند (رند، ۲۰۱۵). آنچه شایان اهمیت است این است که با ارزیابی شایستگی ها و صلاحیت افراد و شناخت شرایط فعلی آنها، امکان شروع برنامه توسعه فردی به وجود می آید (پاتل و همکاران^۳، ۲۰۱۳)، سپس باید به منظور همسو شدن این برنامه با مسیر شغلی، نیازمندی ها و یا شایستگی های مورد نیاز شغل نیز شناسایی شود (طلایی و همکاران، ۱۴۰۱). فتحی در پژوهش خود شناسایی شایستگی ها و الزامات شغلی و اطمینان از حضور کارکنان در برنامه های توسعه ای را مهم ترین رکن در برنامه توسعه فردی می داند (فتحی و اجارگاه و نوری کلخوران، ۱۳۹۸). پس از شناخت شایستگی های مورد نیاز فرد و شغل و سازمان است که می توان نسبت به آنها برنامه ریزی کرد چرا که عملاً توسعه یک برنامه بلند مدت است که دستیابی به آن نیازمند تعریف اهداف کوتاه مدت و مجموعه

1. Cukier & Kon

2. Rand

3. Patel et al

ای از اقدامات و یک زمان بندی مناسب است (کسیدی^۱، ۲۰۱۵). به نظر بسیاری از پژوهشگران و با استناد به خروجی های پژوهش های آنها نیز مشخص شده است که از مهم ترین گام های برنامه توسعه فردی تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و تعیین خروجی ها یا نتایج مورد انتظار است (فتحی و اجارگاه و نوری کلخوران، ۱۳۹۸؛ طلایی و همکاران، ۱۴۰۱). به دنبال تعریف اهداف و برنامه های اجرایی مورد نیاز مهم است که این برنامه ها به درستی و مطابق با نیاز تعریف شده اجرا شوند. اجرای درست هر یک از این برنامه ها می تواند منتج به قابلیت ها و شایستگی هایی در کارکنان شود که مستقیماً بر عملکرد آنها و به دنبال آن خروجی ها و عملکرد سازمان اثرگذار باشد (جنگ بهادر و شارما، ۲۰۱۸). نهایتاً اینکه اجرای این برنامه ها به تنهایی کفایت نمی کند و به منظور اطمینان از اثربخش بودن برنامه های تعریف شده و تناسب آنها با پیشرفت و ارتقاء سطح کیفی کارکنان طبق اهداف تعریف شده باید برنامه ای نیز برای نظارت و ارزیابی دوره ای تعریف کرد. این برنامه نظارتی خود نوعی حمایت سازمانی است که بیانگر تعهد و تمایل سازمان به اجرای برنامه ای توسعه ای افراد است (فتحی و اجارگاه و نوری کلخوران، ۱۳۹۸). کورکو در پژوهش خود نشان می دهد که در این بین ضمن نظارت دقیق بر اجرای برنامه های تعریف شده باید اقداماتی اصلاحی نیز در این مسیر تعریف شود و این جزئی لاینفک از نقشه راه توسعه افراد در سازمان باید باشد (کورکو، ۲۰۲۰).

حال در صورتیکه به درستی بتوان با توجه به شرایط علی موجود، شرایط زمینه ای را به کار بست، شرایط مداخله گر را مدیریت کرد و راهبردهای مورد نیاز را به خوبی اجرایی کرد می توان انتظار داشت که در راستای همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر شغلی به پیامدهای مثبتی دست پیدا کرد که عبارتند از: افزایش رضایت شغلی، افزایش قابلیت ها و ظرفیت افراد و سازمان، همسویی فرد و سازمان، بهبود شاخص های عملکردی سازمانی، حرکت در مسیر سازمان یادگیرنده و نهایتاً شفافیت در فرآیند انتصاب و ارتقاء. وانگ و همکاران^۲، در پژوهش خود این طور نتیجه گیری کردند که هر اقدامی در خصوص ارتقاء و توسعه سرمایه انسانی باعث افزایش تخصص و بهره وری کارکنان و به دنبال آن رضایت شغلی بالاتر خواهد شد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷). هان و استیها هم سه دسته بندی در نتایج برنامه های توسعه سرمایه انسانی لحاظ کردند که نتایج فردی، سازمانی و دوگانه یا فردی - سازمانی بود و در دسته بندی نتایج فردی رضایت شغلی را از خروجی های مهم آن برشمرده اند (هان و استیها^۳، ۲۰۲۰). حال چنانچه برنامه ریزی توسعه کارکنان در مسیر شغلی آنها صورت گیرد می تواند کارکنان را ترغیب کند تا به دنبال افزایش شایستگی ها و صلاحیت های خود در این مسیر تلاش کرده و شغل خود

-
1. Cassidy
 2. Wang et al
 3. Stieha & Han

را غنی تر کنند(عریضی سامانی و براتی، ۱۳۹۴)، بسیاری از پژوهشگران نیز به این جمع بندی در پژوهش های خود رسیده اند که موضوع توسعه منابع انسانی به شکلی اثربخش و کارا روی بهره وری سازمانی آنها نیز اثر می گذارد، موضوعی که به دنبال خود تحقق اهداف استراتژیک و بلند مدت سازمان را به همراه داشته و می تواند سازمان را صاحب مزیت رقابتی پایدار و حرکت به سمت تعالی بکند (مجیبی و همکاران، ۱۳۹۱). از مهم ترین پیامدهای کاربردی توسعه فردی متناسب با مسیر شغلی انطباق و همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد است. به زعم برگ، این همسویی بین اهداف فرد و سازمان بالاترین کارایی را برای سازمان به همراه دارد(برگ و استرانبرگ^۱، ۱۹۸۵)، اگر چنین همسویی به وجود نیاید سازمان باید پذیرای موانع و چالش های بسیار زیادی در مسیر اهداف برنامه ریزی و تعریف شده خود باشد(سید جوادین، ۱۳۸۸). طبیعتاً با سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی به نحو مطلوب عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت و این موضوع متعاقباً باعث بهبود عملکرد سازمان خواهد شد، موضوعی که در نتایج مطالعات جنگ بهادر و شارما نیز مشهود است(جنگ بهادر و شارما، ۲۰۱۸). در همین راستا بیگی و قلی پور، در پژوهشی اثبات کردند که هرچند برنامه ریزی در مسیر توسعه فردی اثرات کوتاه مدت هم به دنبال دارد اما آنچه که اتفاق خواهد افتاد عملاً بهبود عملکرد سازمان در بلند مدت خواهد بود و تاثیر آن نه تنها در عملکرد فردی هر یک از کارکنان بلکه در روند افزایشی شاخص های سازمان است که مشهود خواهد شد (بیگی و قلی پور، ۱۳۹۵). در کتاب پنجمین فرمان نوشته پیتر سنگه برای اولین بار مفهوم سازمان یادگیرنده مطرح شد، سازمان که در آن افراد مرتباً ظرفیت خودشان را متناسب با نتایج مورد انتظار خودشان افزایش می دهند، الگوها و تفکرات جدید در این سازمان شکل می گیرد، تفکر جمعی و چگونه آموختن در سازمان فرهنگ سازی می شود و سازمان به خوبی یاد می گیرد که چطور خود را در شرایط متغیر زیاد تطبیق دهد، رقابت پذیر باشد و هم خود کارکنان و هم سازمان بتوانند از موفقیت های حاصل شده و شکست های به دست آمده درس بگیرند، ریسک ها را بپذیرند و سازمان روی توسعه خود و کارکنان مرتباً سرمایه گذاری کند(شرافت و همکاران، ۱۳۹۷). به همین جهت همسو شدن مسیر توسعه فردی با مسیر شغلی می تواند سازمان را به سازمانی یادگیرنده مبدل کند. شفافیت در فرآیند انتصاب و ارتقاء از دیگر پیامدهای مورد انتظار در مدل مطرح شده است. فتحی واجارگاه و نوری در مطالعه ای به این نتیجه رسیدند که از بهترین دستاوردهای یک مدل توسعه فردی در سازمان، امکان انتخاب بهترین نفرات برای انتصاب و ارتقاء در سازمان است(فتحی و اجارگاه و نوری کلخوران، ۱۳۹۸). برای اطمینان از اینکه سازمان مخزنی از نیروهای مستعد برای ارتقاء و انتصاب شایسته دارد سازمان نیازمند ساختاری است که کارکنان را در کانون تمرکز قرار داده و همراستا با مسیر تعالی خود ساختارهای مورد نظر خود را تامین کند و کیفیت و بهره وری سرمایه انسانی خود را نیز در مرکز

توجه خود قرار دهد (کاظمی و همکاران ۱۳۹۸). بنابراین با توجه به شرایط علی شناسایی شده موضوع این پژوهش یعنی همسوسازی برنامه توسعه فردی کارکنان با مسیر توسعه شغلی، وجود شرایط زمینه ای شناسایی شده به نظر اساسی است و برای این منظور کنترل و هدایت شرایط مداخله گر و اجرای و پیاده سازی مناسب راهبردهای شناسایی شده برای کسب خروجی ها و یا پیامدهای مدنظر از پدیده اصلی امری حیاتی به نظر می رسد.

هر چند در مسیر این پژوهش مشکلات عدیده ای و متاسفانه به نظر فرهنگی عدم همکاری مناسب با پژوهشگر، جدی گرفته نشدن فرآیند تحقیق و پژوهش در فرهنگ صنعت ایران، عدم همکاری مناسب بین جامعه حتی دانشگاهی و وجود مسیرهای طولانی و هماهنگی های بسیار دشوار بسیار مشهود بود ولی آنچه که مسلم است توجه به رشد و ارتقاء سطح کیفی کارکنان همسو با نیازها و اهداف فردی آنها با توجه به نیازها و چشم انداز سازمانی می تواند اثرات بسیار چشم گیری در بلند مدت به همراه داشته باشد به گونه ای که در نهایت نه تنها نفع شخصی، بلکه نفع گروهی، تیمی، سازمانی، جامعه، ملت و حتی کل بشریت را به دنبال خواهد داشت (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به خروجی های حاصل از این پژوهش پیشنهادات زیر می تواند مطرح باشد:

- این پژوهش در سطح صنایع بزرگ اصفهان، یا به شکل ویژه هلدینگ های بزرگ که مشاغل به شکل تخصصی هستند و در زمینه منابع انسانی انجام شد، لذا می توان چنین پژوهشی را اولاً در دیگر زمینه های شغلی انجام داد و ثانیاً می توان چنین پژوهشی را در صنایع کوچک تر هم انجام داد.

- برنامه توسعه فردی متناسب با مسیر شغلی در شرکت های کوچک تر می تواند زمینه پژوهش متفاوتی باشد زیرا سطح تخصصی کارها در شرکت های کوچک تر متفاوت است و انتظارات نیز از این مشاغل به شکل متفاوتی دنبال می شود.

- به نظر می رسد در صنایع بزرگ اولویت صنعت هنوز رسیدگی به انتظارات رشد فردی کارکنان نیست، شاید بتوان به عنوان مطالعه ای کلیدی دلایل عدم توجه به رشد و توسعه کارکنان را در سازمان ها بررسی کرد.

- پل ارتباطی بسیاری از پژوهش ها در سازمان وقتی به موضوع کارکنان و انسان وابسته می شود بیشتر با دیدگاه هزینه ای مورد توجه قرار می گیرد. در حالی که این نوع هزینه ها در اصل، سرمایه گذاری روی نیروی انسانی است و خروجی های بلند مدت آن می تواند چشم گیر باشد. لذا کانون وجود

چنین دیدگاهی و اینکه به چه طریق می توان سازمان ها را برای سرمایه گذاری روی کارکنان و رفع دغدغه هزینه ای یاری کرد می تواند موضوع پژوهش دیگری باشد.

منابع

- احمدی، مریم، نظری، شهرام و بخیت، معصومه. (۱۴۰۲). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر توسعه فردی معلمان تربیت بدنی شهر تهران با نقش میانجی چابکی یادگیری. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۹، (۱۵۴)۲، ۴۹-۶۴.
- اس. میرز، لاورنس، گامست، گلن و گارینو، ا.جی. (۱۳۹۵). *پژوهش چند متغیری کاربردی*. ترجمه حسن پاشا شریفی، ولی الله فرزند، سیمین دخت رضاخانی، حمیدرضا حسن آبادی، بلال ایزانلو و مجتبی حبیبی. تهران: انتشارات رشد.
- آهی، پرویز و بجانی، حسین. (۱۳۹۱). نقش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان. *فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا*، دوره: ۳، شماره: ۲۸، ۱۰۹-۷۹.
- بازرگان، عباس. (۱۴۰۱). *مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: انتشارات دیدار.
- بیگی، وحید و قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره گیری از طرح توسعه فردی در سازمان های پروژه محور. *مدیریت دولتی*، ۸(۱)، ۱۵-۲۲.
- پاکزاد، مهزاد. (۱۴۰۱). تجارب جهانی در طرح توسعه فردی. *پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶، ۲۳، ۴۹-۷۹.
- پهلوان شریف، سعید و مهدویان، وحید. (۱۳۹۴). *مدل سازی معادلات ساختاری با Amos*. تهران: انتشارات بیشه.
- حسن پور، اکبر و عباسی، طیبه. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: انتشارات یکان.
- رحیمی کیا، بداله، کهندل، مهدی، خلیفه، سید نعمت و خدایاری، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۱۰(۲۸)، ۳۲۲-۲۹۳.
- رسایی فرد، رسول. (۱۳۹۸). مرور جامع ادبیات نظریه پرداززی توسعه منابع انسانی: جریانهای فکری و آموخته های کاربردی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۱)، ۹۳-۱۲۳.
- سمندری، لطف الله، کرمی پور، محمد رضا، داودی، رسول و کمالی، نقی. (۱۳۹۸). مدل مناسب نظام تربیت معلم ایران بر اساس مبانی نظری و متن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۲)، ۱۲۹-۱۴۸.

- سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۸۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شرافت، شاپور، خائف الهی، احمدعلی، قلی پور، آرین، و دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۷). ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۱(۳۹)، ۵۹-۳۶. [SID. https://sid.ir/paper/367911/fa](https://sid.ir/paper/367911/fa)
- شیری، قاسم، طوطیان اصفهانی، صدیقه و سهرابی، شهلا. (۱۴۰۰). تاثیر 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 شایسته محور (مرور نظام مند ادبیات و توسعه مفهوم). *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱۱-۳۹.
- عباس پور، عباس، رحیمیان، حمید، غیائی ندوشن، سعید و اکرادی، احسان. (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه سازی برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. *پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۱(۳۹)، ۷۵-۹۵.
- عریضی سامانی، سیدحمیدرضا و براتی، هاجر. (۱۳۹۴). اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراه. *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 سازمان ها. *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)، ۱۰۳-۱۱۴.
- 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، ۶۱-۸۷.
- قلی پور، آرین، 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)، ۱-۲۴.
- قلی پور، رحمت اله، جندقی، غلامرضا، زارعی متین، حسن، امامی، مصطفی، رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر تناسب بین شغل و شاغل بر تعهد سازمانی کارکنان، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۷(۲۰).

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوازدهم، شماره ۴۶، پاییز ۱۴۰۴

کاظمی، نواب، موسوی، سیدولی اله، رسول زاده، وحید، محمدی، سیدتقی، و محمدی، سیدرضا. (۱۳۹۸). تأثیر آموزش مثبت اندیشی بر سرسختی روان شناختی و کفایت اجتماعی دانش آموزان. *سلامت روان کودک (روان کودک)*، ۶(۴)، ۲۰۶-۱۹۴. SID. <https://sid.ir/paper/416509/fa>

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 سازمان ها، *اسرار مدیریت*.

مرعشیان، فاطمه سادات و صفرزاده، سحر. (۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان. *یافته های نو در روان شناسی (روان شناسی اجتماعی)*، ۸(۲۹)، ۸۵-۹۸. SID. <https://sid.ir/paper/493264/fa>

میرصفیان، حمیدرضا. (1397). نقش مدیریت کوانتومی در ارتقای انطباق پذیری مسیر شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰(۵۱)، ۱۶۵-۱۸۶.

یاقوتی، ماهیا، جباری، نگین و نیاز آذری، کیومرث. (۱۴۰۰). ابعاد خود توسعه ای از دیدگاه نخبگان مطالعه موردی شهر گرگان. *مجله های توسعه ای آموزش جندی شاپور (فصلنامه ی مرکز مطالعات و توسعه ی آموزش علوم پزشکی)*، ۱۲(۴).

طلایی، سیدجوادین، نرگسیان، & امیری. (۲۰۲۲). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام مند ادبیات و توسعه مفهوم). پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۳۹-۱۱.

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

Agarwal S., Gupta A., Roshani P. (2023). Redefining HRM with artificial intelligence and machine learning. In *In the adoption and effect of artificial intelligence on human resources management, Part A* (pp. 1-13). Emerald Publishing Limited.

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.
- Beausaert, S., Segers, M., & Gijsselaers, 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.
- Beck, J. E. (2008). A developmental perspective on functional somatic symptoms. *Journal of pediatric psychology*, 33(5), 547-562.
- Berg, C. A., & Sternberg, R. J. (1985). A triarchic theory of intellectual development during adulthood. *Developmental Review*, 5(4), 334-370.
- Braga, B. M., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E. K., McKenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2019). An institutional approach to ethical human resource management practice: comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics*.
- 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.
- Chen, S., Liu, W., Zhang, G., & Wang, H. (2022). Ethical human resource management mitigates the positive association between illegitimate tasks and employee unethical behaviour. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 524-535.
- Cukier, D., & Kon, F. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1): 1-32.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- 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.
- Duan, J., & Wu, S. (2024). Beyond traditional pathways: Leveraging generative AI for dynamic career planning in vocational education. *International Journal of New Developments in Education*, 6(2), 24-31.
- 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.

Gee, R., Lundy, C., Oldridge, L., & Brown, S. D. (2023). Paradoxes of 'career' and 'progress' in the neoliberal university: a self-critique and deconstruction. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 7(2), 38-54.

Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115–132.

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.

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

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.

Hosseini, E; Tajpour, M; Lashkarbooluki, M., (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage.*, 5(4): 361-372.

Keshf, Z., & Khanum, S. (2021). Career Guidance and Counseling Needs in a Developing Country's Context: A Qualitative Study. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211040119.

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.

Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.

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.

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.

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.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). Ebook: Fundamentals of Human Resource Management. McGraw Hill.

Ozer, S., & Schwartz, S. J. (2022). Identity development in the era of globalization: Globalization-based acculturation and personal identity development among Danish emerging adults. *European Journal of Developmental Psychology*, 19(1), 22-42.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.

Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans—Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.

Piwowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2024). A contribution to sustainable human resource development in the era of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 337-355.

Putri, A. R. (2023). HUMAN RESOURCES COMPETENCIES ENHANCEMENT USING INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN (IDP). *Journal Scientia*, 12(01), 887-893.

Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019, July). Developing Employee's Competency through the Implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi. In *Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)* (pp. 358-362). Atlantis Press.

Saputri, E. Pasinringi, S. & Ake, J. (2021). The Relationship between Career Ladder and Nurses Job Satisfaction at a Hospital. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9. 55.

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).

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.

Thomson, R., & Schoenherr, J. R. (2020). Knowledge-to-information translation training (kitt): An adaptive approach to explainable artificial intelligence. In *Adaptive Instructional Systems: Second International Conference, AIS 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings 22* (pp. 187-204). Springer International Publishing.

Truong, H. T. M., Pham, T. T. H., & Doan, T. T. T. (2021). Historical and cultural contexts of Vietnam affecting human resource development. In *Human Resource Development in Vietnam* (pp. 3-30). Palgrave Macmillan, Cham.

Tsai, D. H. (2018). The effects of dynamic industrial transition on sustainable development. *Structural Change and Economic Dynamics*, 44, 46-54.

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.

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>.