

توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور

وحید بیگی^۱، آرین قلی‌پور^۲

چکیده: اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه منابع انسانی با به‌کارگیری طرح توسعه فردی، بر صنایع آموزش و سلامت متمرکز بوده است. هدف این پژوهش، تبیین فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی، برای درک بهتر و شناسایی عوامل اثرگذار بر آن است. بدین منظور، با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های باز و عمیق با ۱۲ نفر از کارکنان بخش منابع انسانی شرکت نصب نیرو، گردآوری و تجزیه و تحلیل شدند. انتخاب این افراد، براساس نمونه‌گیری نظری صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه‌جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. طرح توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست که پیامدهایی مطلوب، نظیر ارتقای قابلیت استخدام و بهبود عملکرد فردی و سازمانی یا نامطلوب مانند بروز تعارض‌های عدالت‌خواهانه به دنبال دارد.

واژه‌های کلیدی: توسعه شایستگی‌ها، توسعه منابع انسانی، طرح توسعه فردی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۰۶

نویسنده مسئول مقاله: وحید بیگی

E-mail: vahidbeygi@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و پدیده‌هایی مانند جهانی‌سازی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییر سلیق مشتریان و سرمایه‌گذاران و تشدید فضای رقابتی بازار، بر آنها تأثیر می‌گذارد. در گذشته، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی، به منابع سنتی مانند فناوری، منابع طبیعی و سرمایه مالی اتکا می‌کردند که امروزه در دسترس است و دستیابی به آنها برای سازمان‌های دیگر نیز امکان‌پذیر است (آگوئینز، گادفرسن و جو، ۲۰۱۲). در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به‌ویژه سرمایه انسانی خود نگاهی ویژه دارند؛ چراکه موفقیت آنها مستلزم دراختیارداشتن نیروهایی مستعد و شایسته است. بدین ترتیب، سازمان‌ها رشد و توسعه خود را از طریق رشد و توسعه سرمایه انسانی پیگیری می‌کنند (آگوئینز، ۲۰۰۵: ۱۷۲). رشد و توسعه سرمایه انسانی، در گرو یادگیری مستمر آنهاست که از طریق دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و فعالیت‌های رسمی و غیررسمی متنوع دیگری نظیر مربیگری و یادگیری تیمی می‌توان به آن دست یافت (بیوسرت، ۲۰۱۱؛ استیوارت و براون، ۲۰۱۱: ۳۷۶). از این طریق، توانایی افراد و در نتیجه، توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات محیطی و موقعیت‌های جدید، افزایش و دانش سازمان توسعه می‌یابد (گیبز و سیمپسون، ۲۰۰۳).

از سوی دیگر، با تخصصی‌شدن مشاغل، تعداد افرادی که با تحصیلات عالی در سازمان‌ها استخدام می‌شوند، به سرعت در حال افزایش است. توجه صرف به عوامل بهداشتی و نگهدارنده مانند حقوق و مزایا و پاداش، انگیزه و رضایت شغلی لازم را در کارکنان تحصیل کرده و دانشی فراهم نمی‌آورد. یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی برای آنها، فراهم کردن شرایط بهبود و رشد در قالب برنامه‌های توسعه منابع انسانی است (آگوئینز، گادفرسن و جو، ۲۰۱۲).

در عصر حاضر، توسعه منابع انسانی ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادرند سازمان‌های امروزی را با ویژگی‌هایی مانند کانال‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختارهای افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان با یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی، به طور کارآمد اداره کنند (سیدجوادین، حیدری و شهبازمرادی، ۱۳۸۸). بی‌توجهی به توسعه افراد، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمانی می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آنها افزایش می‌یابد (استیوارت و براون، ۲۰۱۱: ۳۷۶).

معمولاً تلاش‌هایی که در سازمان‌ها برای توسعه منابع انسانی صورت می‌گیرد، هماهنگی و انسجام لازم را ندارد و متولیان آن از ابزار مناسبی مانند طرح توسعه فردی^۱ (IDP) بهره نمی‌گیرند؛ دارای دید جامعی نسبت به آن نیستند و از عوامل تسهیل‌کننده، موانع یا پیامدهای توسعه شناخت چندانی ندارند. از سوی دیگر، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در مورد توسعه افراد و به‌کارگیری طرح توسعه فردی، بر حوزه صنعت آموزش و سلامت متمرکز بوده است و درک کافی از این فرایند در یک محیط مدیریتی و مربوط به کسب‌وکار وجود ندارد (دریسن، ۲۰۰۷). در این پژوهش، به‌منظور درک بهتر الزام‌ها، عوامل تأثیرگذار، ابزارهای مورد استفاده و پیامدهای حاصل از فرایند توسعه افراد، با استفاده از طرح توسعه فردی، به‌دنبال بررسی و تبیین این فرایند هستیم تا بدین‌وسیله، پژوهش‌های آتی در حوزه توسعه فردی کارکنان در سازمان به شکلی منسجم‌تر، کارا تر و اثربخش‌تر پی گرفته شود. بدین‌منظور، کارکنان شرکت نصب نیرو که از سازمان‌های پروژه‌محور فعال در صنعت انرژی است، به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

پیشینه نظری پژوهش

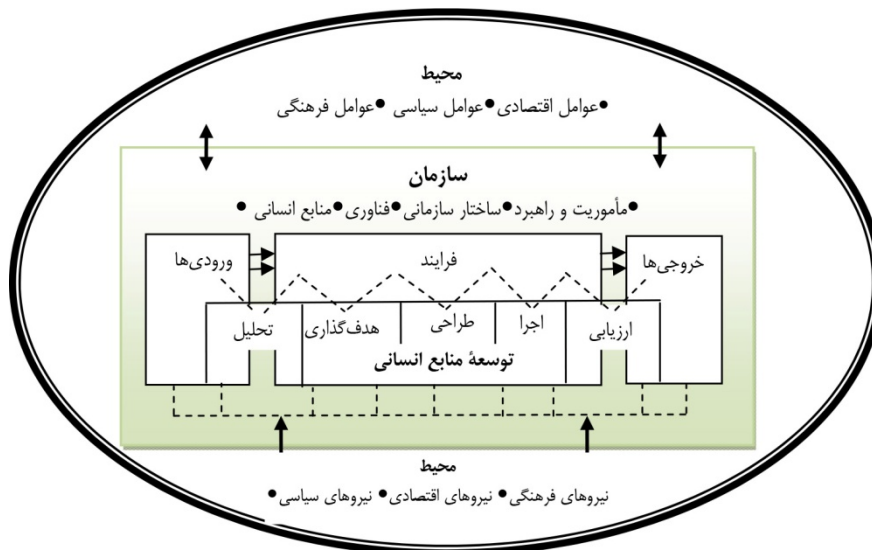
توسعه منابع انسانی

مروری بر مطالعات انجام‌شده در زمینه توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد با وجود تلاش‌های بسیار برای تعریف این مفهوم، تاکنون تعریف مشترکی که به‌صورت جهان‌شمول مورد قبول باشد، ارائه نشده است (روشندل اربطانی، شریفی و نرگسیان، ۱۳۹۲). جدول ۱ بعضی از تعاریف توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد. با توجه به این تعاریف می‌توان در تعریفی جامع که با پژوهش حاضر قرابت بیشتری دارد، توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از اقدامات سازمان‌یافته برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های افراد، به‌منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی و تغییرات سازمانی مورد نظر دانست.

همچنین توسعه منابع انسانی را می‌توان مانند شکل ۱ به‌صورت یک فرایند بهبود در سازمان تصور کرد. در این صورت، توسعه منابع انسانی، فرایندی پنج‌مرحله‌ای است که در هماهنگی کامل با سایر فرایندهای سازمانی در زمینه سازمان و محیط بیرونی، به تحلیل، هدفگذاری، طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های توسعه کارکنان می‌پردازد.

جدول ۱. تعاریف توسعه منابع انسانی

نویسنده	تعریف
نادلر (۱۹۷۰)	مجموعه ای از اقدامات سازمان یافته که در زمان مشخصی برای ایجاد تغییرات رفتاری اعمال می شود.
جونز (۱۹۸۱)	توسعه نظام مند توانمندی های مربوط به کار افراد به منظور تحقق اهداف شخصی و سازمانی.
مک لگان (۱۹۸۳)	شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی هایی که افراد به وسیله آنها شغل فعلی یا آینده شان را انجام می دهند.
سوانسون (۱۹۸۷)	فرایند بهبود عملکرد سازمانی از طریق قابلیت های منابع انسانی سازمان، با استفاده از فعالیت هایی مانند طراحی شغل و ایجاد انگیزش.
گیلی و انگل اند (۱۹۸۹)	تجارب یادگیری سازمان یافته کارکنان در یک محدوده زمانی مشخص به منظور فراهم آمدن امکان بهبود عملکرد یا رشد شخصی.
مارکوارد و انگل (۱۹۹۳)	توسعه جو یادگیری، طراحی برنامه های آموزش، انتقال اطلاعات و تجربیات، ارزیابی نتایج، طراحی کارراهه شغلی، ایجاد تغییرات سازمانی و به کارگیری فعالیت های توسعه ای.
مارسیک و واتکینس (۱۹۹۴)	ترکیبی از آموزش، توسعه کارراهه شغلی و توسعه سازمانی برای محقق ساختن سازمان یادگیرنده با در نظر داشتن راهبردهای سازمان.
سوانسون (۱۹۹۵)	فرایند توسعه و رهاسازی تخصص های منابع انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد.



شکل ۱. مدل فرایندی توسعه منابع انسانی

منبع: سوانسون و هالتون، ۲۰۰۱: ۱۹

توسعه منابع انسانی، مانند سایر حوزه‌های مدیریتی، پارادایم‌های پژوهشی و کاربردی متعددی دارد. هریک از این پارادایم‌ها، دیدگاهی متفاوت به توسعه منابع انسانی دارند و اهداف، ارزش‌ها و رهنمودهای خاص خود را ارائه می‌دهند. می‌توان دو پارادایم کلی را برای توسعه منابع انسانی تصور کرد (سوانسون و هالتون، ۲۰۰۱: ۱۲۸):

۱. **پارادایم یادگیری:** در پارادایم یادگیری، پژوهش‌ها بیشتر در حوزه طراحی برنامه‌های آموزشی، یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده، با هدف ارتقای یادگیری فردی و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی از طریق یادگیری صورت می‌گیرند. همچنین معمولاً عوامل و دستگاه‌های سازمانی حمایت‌کننده از یادگیری، مداخله‌گر در نظر گرفته می‌شوند.

۲. **پارادایم عملکرد:** همان‌طور که از نام آن پیداست، پژوهش پارادایم عملکرد، بیشتر بر حوزه‌های بهبود عملکرد و فناوری‌های مربوط به عملکرد انسانی تمرکز دارد. مهم‌ترین اهداف و نتایج مورد انتظار از پژوهش‌ها در این پارادایم، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است و سیستم‌های بهبود عملکردی فردی و سازمانی غیرمرتبط با یادگیری، عوامل مداخله‌گر محسوب می‌شوند. برای تحقق توسعه منابع انسانی، روش‌های متعددی در قالب فعالیت‌های توسعه‌ای وجود دارد. به اعتقاد اتوود (۲۰۰۷) نمی‌توان یکی از روش‌ها را در مقایسه با بقیه اثربخش‌تر دانست. باین حال، فعالیت‌های توسعه‌ای، شامل آموزش ضمن خدمت^۱، دوره‌های آموزشی^۲، خودآموزی^۳، مربیگری، شرکت در کنفرانس، چرخش شغلی، عضویت در مؤسسات حرفه‌ای و انتصاب موقت‌اند (آگوئینز، ۲۰۰۵: ۱۷۵-۱۷۷).

طرح توسعه فردی

طرح توسعه فردی، ابزاری مناسب برای ساختارمند کردن یادگیری کارکنان و راهبردی مناسب و کارآمد برای توسعه افراد محسوب می‌شود (آستین، مارینی و دسروچز، ۲۰۰۵). سازمان‌ها با به‌کارگیری این طرح، در تشخیص نیازهای توسعه و انجام دادن اقدامات لازم برای رفع آنها، کارآمدتر خواهند بود (اسمیت و تیلما، ۲۰۰۱). این طرح، قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد کارکنان را مشخص و برای بهبود ضعف‌ها و توسعه قوت‌های آنها، مجموعه‌ای از اقدامات را پیش‌بینی می‌کند. با تدوین طرح توسعه فردی، نیازهای یادگیری، نتایج مورد انتظار (اهداف یادگیری) و اقدامات لازم برای تحقق اهداف یادگیری تعیین می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹: ۲۴۹). همچنین

1. On The Job Training
2. Courses
3. Self-Guided Reading

می‌توان طرح توسعه فردی را یک ابزار ارزیابی به‌شمار آورد که توسط کارکنان به‌کار گرفته می‌شود و دارای چهار مشخصه اصلی است که عبارت‌اند از (بیوسرت، ۲۰۱۱):

۱. دانش، مهارت و توانایی گذشته کارکنان را بازبینی می‌کند و نیازهای یادگیری آنها را براساس اهداف آینده مشخص می‌سازد.
۲. کارکنان در تدوین طرح توسعه فردی مشارکت دارند و هر طرح فردی با همکاری خود فرد و با مشورت سرپرستش تدوین می‌شود.
۳. ارتباطات سازمان‌یافته کارکنان با مدیران و سرپرستان را تسهیل می‌سازد. از این طریق، امکان دریافت بازخورد عملکردی بیشتر فراهم می‌شود.
۴. اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف را فراهم می‌کند؛ از تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روش مناسب برای آموزش گرفته تا تصمیم‌گیری در مورد ارتقای کارکنان.

در زمینه کیفیت و محتوای طرح توسعه فردی نیز کرک پاتریک (۲۰۰۶) معتقد است که هر طرح توسعه فردی باید کاربردی و قابل استفاده باشد؛ دارای محدوده زمانی و کاملاً مشخص و صریح باشد. به‌طور کلی، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه فردی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱. **شناسایی پیامدهای توسعه فردی کارکنان:** ایوانز، علی و سینگلتون (۲۰۰۲)، با بررسی نحوه تعیین نیازهای آموزشی، روش‌های آموزشی، حمایت‌های دریافتی افراد و دیدگاه آنها با استفاده از طرح توسعه فردی اثبات کردند که استفاده از این طرح، در توسعه حرفه‌ای مستمر کارکنان عادی فعال در بخش مراقبت‌های پزشکی اثربخش است. در پژوهش‌های دیگری نیز اثربخشی کاربرد طرح توسعه فردی در بهبود عملکرد افراد (وایلدی و والاس، ۱۹۹۸؛ طالقانی، امینی، غفاری و آدوسی، ۱۳۹۲)، ارتقای قابلیت استخدام (زاهدی، روشندل و حسن‌پور، ۱۳۸۹؛ دی‌ووس، دی‌هاو ویلیامز، ۲۰۱۱) و پیروزی در جنگ استعدادها (آگوئینز، گادفرسن و جو، ۲۰۱۲) بررسی شده است. بنت (۲۰۰۶) بعضی از جنبه‌های تاریک به‌کارگیری طرح توسعه فردی برای توسعه افراد را مطالعه کرد. وی دریافت که طرح توسعه فردی، به‌دلیل فردی‌بودن ماهیتش موجب غفلت از مسائل و راهبردهای کلان سازمانی می‌شود. در اغلب موارد، این طرح زینتی است و کاربرد واقعی ندارد.

۲. **شناسایی افراد و عوامل تأثیرگذار بر توسعه فردی:** سیدجوادین، حیدری و شهبازمرادی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه فردی و توانمندسازی کارکنان شاغل در بخش خدماتی نظام بانکی پرداختند. آنها پس از تحلیل داده‌ها، پنج عامل توجه به رشد فردی و

طراحی شغلی، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، سبک رهبری، توجه به رسمیت و شفافیت و توجه به محیط و نبود تمرکز را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه افراد شناسایی کردند. علاوه‌براین، مسائلی مانند حمایت سرپرستان (بالوک، ۲۰۰۷) و همکاران فرد (مور و بوند، ۲۰۰۷) نیز به‌عنوان عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی شناسایی شدند.

در پژوهشی دیگر، مشخص شد که اثربخشی طرح توسعه فردی، بستگی به فرد استفاده‌کننده از آن دارد؛ بدین‌معنا که فردی که نقش خود را در توسعه می‌داند، در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کند، به توسعه و رشد خود علاقه‌مند است و می‌داند که چگونه خود و محیطش را برای یادگیری بیشتر، هماهنگ کند (آستین، مارینی، و دسروچز، ۲۰۰۵).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در مورد به‌کارگیری طرح توسعه فردی در سازمان‌ها، بسیار محدود است و بیشتر مطالعات بر سازمان‌های فعال در حوزه آموزش و سلامت تمرکز داشته‌اند. این پژوهش، با علم به این کاستی‌ها و با هدف شناخت بیشتر این طرح و کاربرد آن در صنعت و سازمانی متفاوت صورت گرفته است. براین‌اساس، روش مورد استفاده در این تحقیق، گراند تئوری یا نظریه داده‌بنیاد است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، از مصاحبه‌های ساختارنیافته و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. همچنین با توجه به استقرایی بودن روش داده‌بنیاد، سؤالات باز مربوط به حوزه کلی مطالعه نظیر «شما چه تجربه‌ای از رشد و پیشرفت در زندگی کاری یا شخصی داشته‌اید؟» در مصاحبه‌ها به‌کار گرفته شد؛ زیرا در صورت جزئی و تفصیلی بودن سؤالات، راه به روی امکان‌های مختلف در کشف مفاهیم و مقوله‌ها بسته می‌شود و ماهیت استقرایی تحقیق زیر سؤال می‌رود.

جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان و مدیران شرکت نصب نیرو، یکی از سازمان‌های پروژه‌محور فعال در حوزه صنعت انرژی است. برای تعیین تعداد نمونه در این پژوهش، از مفهوم نمونه‌گیری نظری استفاده و نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام شد. در پژوهش حاضر، حجم نمونه از پیش تعیین نشد؛ بلکه براساس تئوری درحال ظهور نمونه‌ها انتخاب و داده‌ها گردآوری شدند و جمع‌آوری داده تا رسیدن به نقطه اشباع^۱ ادامه یافت. براین‌اساس، با ده مصاحبه عمیق با کارکنان و مدیران واحد منابع انسانی شرکت نصب نیرو به اشباع نظری رسیدیم، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌های یازدهم و دوازدهم نیز انجام و تجزیه و تحلیل شد تا چیزی از قلم نیفتد. به‌طور کلی، 10 ± 15 نمونه برای انجام مصاحبه کافی بود (ویل، ۱۹۹۶: ۱۰۱).

1. Saturation point

غالباً در پژوهش‌های کیفی، به جای استفاده از عبارات روایی و پایایی که ریشه در پارادایم پژوهش کمی دارند، برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد^۱ استفاده می‌شود. قابلیت اعتماد به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های پژوهش کیفی متکی بود و به نتایج آن اعتماد کرد. گوبا و لینکلن، قابلیت اعتماد را شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری^۲ می‌دانند (به نقل از شریف‌زاده، الوانی، رضایی‌منش و مختاریان‌پور، ۱۳۹۲). در این پژوهش، معیارهای فوق با راهبردهای مختلفی تأمین شده‌اند. اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه ضبط و درعین حال یادداشت‌برداری نیز صورت گرفت. سپس یک نسخه از آن به مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا صحت آنها را تأیید کنند. به صورت مستمر با مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ارتباط بودیم و نتایج هر مرحله از تحلیل و همچنین مدل نهایی پژوهش به آنها ارائه و از نظرهاشان استفاده شد. درنهایت، نتایج توسط چهار نفر از متخصصان مدیریت منابع انسانی بررسی و تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۳ استفاده شد. در ادامه، نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها با این سه نوع کدگذاری و نتایج آنها نشان داده خواهد شد.

کدگذاری باز

در این مرحله، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مطالعه، بررسی و تحلیل شدند. سپس مفهوم‌سازی صورت گرفت و داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگرند، با نام‌های متناسب، برچسب زده شدند؛ برای مثال، پژوهشگر با بررسی نقل قول زیر، به مفهوم «بهبود عملکرد وظیفه‌ای» دست یافته است: «فکر می‌کنم باید یک مقدار به کارم تخصصی‌تر نگاه کنم. من کارهای مربوط به تسویه حساب‌ها و حکم‌زدن‌ها، آمار، گزارش‌ها و بایگانی رو در سازمان انجام می‌دهم و می‌خواهم تخصصم رو در همین زمینه ارتقا بدم. اگر در کارم متخصص‌تر باشم، سرعت کارم بالاتر می‌رود، دقیق‌تر می‌شوم و وقتی هم درست تخصیص داده می‌شود. اگر قبلاً یک تسویه حساب بیست دقیقه طول می‌کشید، الان بتوانم با یک نگاه کردن، هم سریع‌تر و هم بهتر آن را انجام دهم». در ادامه، آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک، اشاره داشته‌اند، زیر عنوانی انتزاعی‌تر قرار گرفته‌اند که به آن مقوله

1. Trustworthiness
2. Credibility, transferability, dependability and confirmability
3. Open, Axial and Selective Coding

می‌گوییم؛ برای مثال، مشخص شد که مفاهیم «انگیزه برای توسعه»، «پویایی فردی»، «نیاز به دانستن» و «رشد مبتنی بر علائق» اشاره به یک موضوع دارد و فرایند توسعه فردی، متأثر از این است که خود فرد نیز توسعه‌اش را ضروری بداند. به عبارت بهتر، فرد به دنبال توسعه باشد؛ بنابراین، مفاهیم فوق در مقوله‌ای با عنوان «توسعه‌جویی فرد» قرار داده شد که هم انتزاعی‌تر است و هم این مفاهیم را پوشش می‌دهد. در مجموع، ۱۷ مقوله و ۶۱ مفهوم شناسایی و استخراج شدند که در جدول ۲ قابل ملاحظه‌اند.

جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم

مفاهیم	مقوله
ارتقای تخصص، کسب دانش و آگاهی، باتجربه‌تر شدن، کسب بینش درباره مسائل، یادگیری مهارت‌های ارتباطی، توسعه اصلاحی	توسعه شایستگی‌های فرد
بهبود عملکرد وظیفه‌ای، ارتقای سرعت و دقت در کار، کاهش خطاهای عملکردی	بهبود عملکرد فردی
بهبود عملکرد سازمان، سودمندی سازمانی کارکنان، بهره‌وری سازمان	بهبود عملکرد سازمانی
انگیزه کارکنان برای توسعه، پویایی فردی، نیاز به دانستن، رشد مبتنی بر علائق	توسعه‌جویی فرد
خوش‌بینی یا بدبینی کارکنان، ثبات رویه فرد، وجدان کاری در کارکنان، مسئولیت‌پذیری افراد، پشتکار در فعالیت‌های توسعه‌ای	ویژگی‌های شخصی کارکنان
نارضایتی از وضعیت موجود، روزمرگی شغلی، فرصت پیشرفت و رشد، امنیت شغلی، استقلال فردی، حقوق و مزایا، علاقه‌مندی به شغل	رضایت شغلی
جو سازمانی نشاط‌آور، فضای رشد و یادگیری، ثبات در برابر تغییر، مشارکت کارکنان	فرهنگ سازمانی توسعه‌محور
پشتیبانی مدیریت، باور به آموزش، دیدگاه سرمایه‌ای مدیریت نسبت به آموزش	دیدگاه مدیریت عالی سازمان
همراهی و همکاری با کارکنان، توجه به افراد و رابطه‌مداری، مدیریت خوب	پشتیبانی سرپرست
ارائه بازخورد عملکردی منفی، توجه مدیریت به عملکرد افراد، بازخورد سازنده، بازخورد غیررسمی	دریافت بازخورد عملکردی
محدودیت‌های بودجه سازمانی، تأمین مالی آموزش توسط سازمان، بنیه مالی سازمان	توان مالی سازمان
الزام‌های گواهی‌نامه‌ها، خط‌مشی‌های آموزشی	اجبار به توسعه
مقایسه شایستگی، پویایی همکاران، رقابت سازنده	مسابقه برای پیشرفت
نیازسنجی توسعه، هدفگذاری توسعه، طراحی و اجرای عملیات توسعه	به‌کارگیری طرح توسعه فردی
فرایندهای سنتی انجام کار، تفکر راهبردمحور، فناوری اطلاعات	نوین‌سازی سازمانی
بهبود رزومه کاری، ارتقا در کارراهه حرفه‌ای	ارتقای قابلیت استخدام
احساس بی‌عدالتی، توسعه عادلانه	تعارض‌های عدالت‌خواهانه

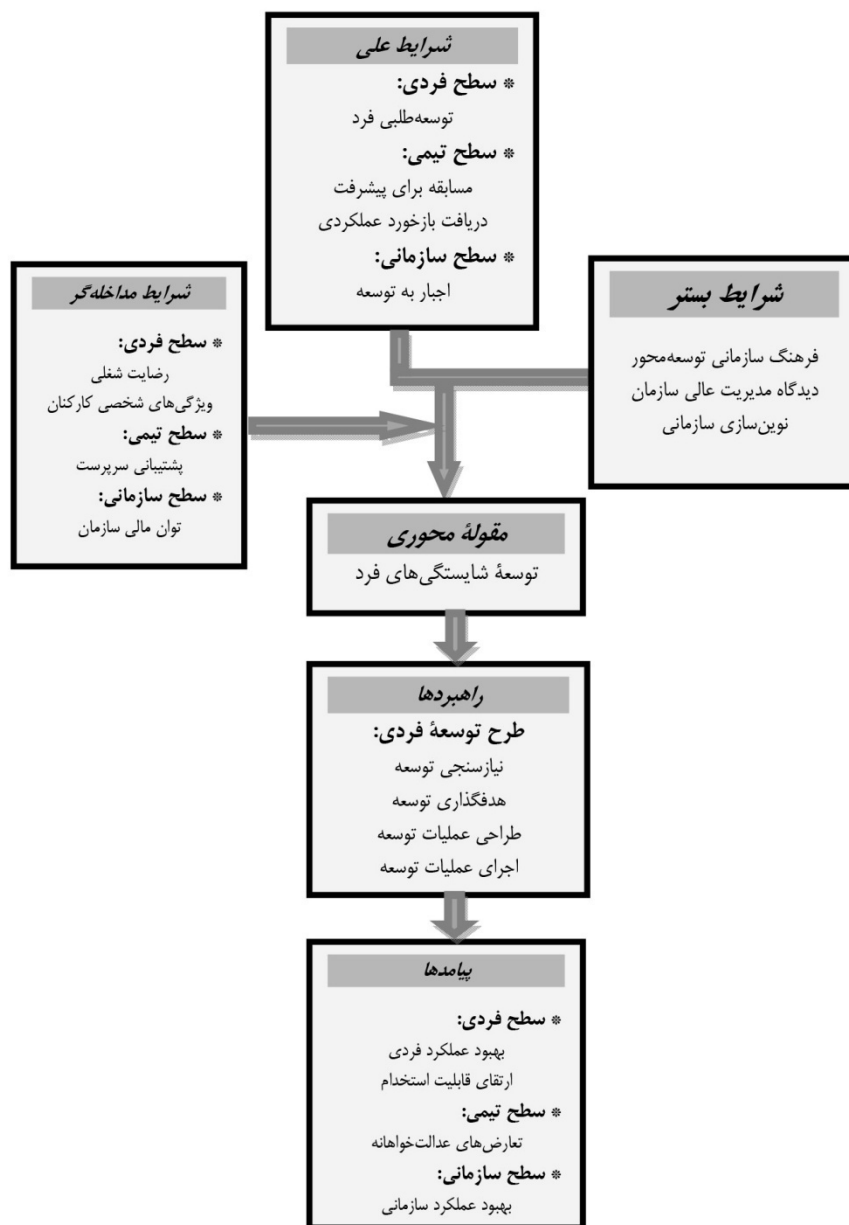
کدگذاری محوری

در این مرحله، بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز رابطه برقرار شد. «توسعه شایستگی‌های فرد» به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد؛ زیرا ردپای آن در اغلب داده‌ها و نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان، به‌وضوح مشاهده شد و پس از قراردادن آن در مرکز مدل، سایر مقوله‌ها با آن مرتبط شدند. برای کدگذاری محوری، از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (۱۳۹۱) استفاده شد.

در این پژوهش براساس اجزای الگوی پارادایمی، توسعه شایستگی های فرد به عنوان مقوله محوری، توسعه جویی فرد، اجبار به توسعه، مسابقه برای پیشرفت و دریافت بازخورد عملکردی به عنوان شرایط علی، فرهنگ سازمانی توسعه محور، دیدگاه مدیریت عالی و نوین سازی سازمانی به عنوان زمینه یا بستر حاکم، رضایت شغلی، ویژگی های شخصی کارکنان، توان مالی و حمایت سرپرست به عنوان شرایط مداخله گر، به کارگیری طرح توسعه فردی به عنوان راهبردها و کنش های متقابل و بهبود عملکرد فردی و سازمانی، ارتقای قابلیت استخدام و تعارض های عدالت خواهانه به عنوان پیامدها شناسایی شدند. توصیف های مربوط به بعضی از این مقوله ها در جدول ۳ قابل مشاهده است. ارتباط سایر مقوله ها با مقوله محوری، مطابق الگوی پارادایم به صورت شکل ۲ است.

جدول ۳. توصیفات مربوط به بعضی از مقوله ها

مقوله ها	توصیفات
اجبار به توسعه	اجبار به توسعه، به شرایطی اشاره دارد که در آن، با توجه به الزام های سازمانی نظیر گواهینامه ها و خط مشی های آموزشی، شایستگی های فرد نیز باید توسعه یابد.
مسابقه برای پیشرفت	افراد همواره خود را با سایر اعضای تیم مقایسه می کنند و تلاش می کنند از آنها شایسته تر باشند. از این رو، جو رقابتی تیم و پویایی همکاران، موجب شکل گیری مسابقه برای پیشرفت می شود و حضور فرد در این مسابقه، یکی از علل توسعه شایستگی های اوست.
نوین سازی سازمانی	ساختار سازمان و نحوه انجام فعالیت های سازمان، بر توسعه شایستگی های افراد تأثیرگذار است؛ بنابراین، ساختارهای کاری مبتنی بر فناوری اطلاعات و افرادی با طرز تفکر راهبردی و مدرن، زمینه را برای توسعه شایستگی های فرد مهیا می سازند.
پشتیبانی سرپرست	هرچه افراد پشتیبانی بیشتری از سرپرستان دریافت کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که عوامل زمینه ای و علی، به توسعه شایستگی های فرد منجر شود.
به کارگیری طرح توسعه فردی	توسعه شایستگی های فرد، نیازمند طرح یا برنامه ای است که در آن، شایستگی هایی که نیاز به توسعه دارند، شناسایی شوند؛ با اولویت بندی آنها، هدف گذاری توسعه صورت گیرد و عملیات توسعه طراحی و اجرا شود.
ارتقای قابلیت استخدام	طرح توسعه فردی باید در حوزه نیازسنجی توسعه دقیق و صحیح باشد و با بررسی منابع و مراجع مختلف، نیازهای توسعه ای فرد تعیین شود. در حوزه هدف گذاری، توسعه باید واقع بینانه و اثربخش باشد و اهداف توسعه، با توجه به وضعیت و اولویت های افراد و سازمان تعیین شود تا افراد در مسیری صحیح و به صورت هدفمند توسعه یابند. باید تفصیلی و صریح باشد و اقدامات لازم، چارچوب های زمانی و مسئولیت متناظر با آن به صورت کاملاً مشخص بیان شود.
تعارض های عدالت خواهانه	«ارتقای قابلیت استخدام» به این مفهوم است که پس از به کارگیری طرح توسعه فردی، شایستگی ها و عملکرد فرد توسعه می یابد و بدین ترتیب، فرد به مهره ای ارزشمند برای سازمان خود و نیرویی جذاب برای سایر سازمان ها تبدیل می شود. به عبارت دیگر، به کارگیری طرح توسعه فردی سبب می شود شایستگی های فرد افزایش یابد و به این ترتیب رزومه کاری پربارتری داشته باشد.
	به کارگیری طرح توسعه فردی، مستلزم نگاه مجزا و خاص به هریک از شاغلان در واحدها یا گروه های کاری است. این نگاه خاص، سبب بروز تفاوت هایی در نیازها، اهداف تعیین شده و اقدامات لازم برای توسعه افراد می شود که ممکن است در افراد، احساس بی عدالتی ایجاد کند.



شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش

کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط می دهد؛ روابط را در چارچوب یک روایت و داستان، روشن می سازد و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. این امر، از طریق کشف مقوله مرکزی امکان پذیر است. مقوله مرکزی، نتایج تجزیه و تحلیل را در قالب یک عبارت کوتاه متشکل از چند کلمه بیان می کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱: ۱۶۷).

در این پژوهش، مقوله مرکزی «طرح توسعه فردی: ابزاری برای توسعه شایستگی ها» نامیده شده است. در ادامه، براساس مفاهیم و مقوله های استخراج شده از مراحل قبل، روایتی از نحوه به کارگیری طرح توسعه فردی برای توسعه شایستگی ها ارائه می شود.

طرح توسعه فردی: ابزاری برای توسعه شایستگی ها

افراد، رشد و توسعه خود را در رشد و توسعه شایستگی های حرفه ای و عمومی شان می بینند. بعضی از آنها همواره به دنبال رشد و توسعه خود هستند که تجربه نشان داده است که معمولاً بیش از دیگران در تحقق هدفشان موفق اند؛ درحالی که گروهی دیگر، در شرایطی ویژه یا بر اثر عاملی خاص، در این جهت حرکت می کنند.

دریافت بازخورد عملکردی از سرپرست مستقیم در مورد ضعف های عملکردی، حضور در تیمی با جو رقابتی و رقابت با همکارانی پویا و الزام های قانونی و سازمانی نظیر کسب نمره ای پایین در ارزیابی عملکرد، از این دسته عوامل محسوب می شوند. هرچه فراوانی و شدت این عوامل بیشتر باشد، احتمال توسعه افراد افزایش می یابد.

باید توجه داشت که لزوماً حرکت و قرار گرفتن در مسیر توسعه، به توسعه افراد منجر نمی شود و بعضی از شرایط، مانند مانعی سد راه افراد می شوند. این موانع ممکن است درونی باشند؛ مانند شرایطی که فرد از شغلش رضایت نداشته باشد؛ بدین باشد و وجدان کاری بالایی نداشته باشد؛ یا اینکه بیرونی باشند؛ مانند شرایطی که سرپرست فرد در مواردی از قبیل هماهنگی های لازم و اختصاص وقت ویژه برای آموزش، با وی همکاری نکند. در صورت نبود موانع در مسیر توسعه شایستگی های فرد، حرکت وی در مسیر توسعه ادامه می یابد، اما موفقیت در حصول توسعه، منوط به بهره گیری از یک راهبرد مناسب در این راستاست. به کارگیری طرح توسعه فردی، همان راهبرد اثربخش و کارآمد تلقی می شود. البته ویژگی های شخصی افراد، پشتیبانی سرپرست و وضعیت مالی سازمان، در به کارگیری یا عدم به کارگیری طرح توسعه فردی، تأثیرگذار است.

در این طرح که با همکاری متقابل فرد و سازمان، تدوین و اجرا می‌شود، ابتدا شایستگی‌هایی که نیاز به توسعه دارند، از جمله دانش، مهارت، تخصص، توانایی و مواردی از این قبیل، با توجه به معیارهایی نظیر، علایق کارکنان، نیازهای عملکردی فرد، اهداف راهبردی سازمان و از این دست موارد شناسایی می‌شوند. سپس با مشارکت فرد و با توجه به اولویت‌ها، هدفگذاری صورت می‌گیرد و در نهایت، اقدامات لازم برای توسعه، به همراه چارچوب زمانی و مسئولیت سازمان در این زمینه مشخص می‌شوند. دقت و صحت در شناسایی شایستگی‌هایی که نیاز به توسعه دارند؛ هدفگذاری واقع‌بینانه و اثربخش و همچنین طراحی یک طرح عملیاتی تفصیلی و صریح، احتمال موفقیت در تحقق توسعه شایستگی‌های فرد را افزایش می‌دهد.

مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری طرح توسعه فردی و توسعه شایستگی‌های فرد، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به این ترتیب که هرچه خطاهای عملکردی فرد کمتر شود، سرعت و دقتش افزایش و رفتارهای شغلی مفید برای سازمان گسترش می‌یابد. این تغییرات ممکن است در کوتاه‌مدت رخ دهد، درحالی که در بلندمدت عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و آثار توسعه شایستگی‌های فرد، در عملکرد و شاخص‌های سازمانی هویدا می‌شود. از طرف دیگر، با به‌کارگیری طرح توسعه فردی به منظور توسعه شایستگی‌های فرد، هم رزومه کاری وی بهبود می‌یابد و فرصت‌های شغلی متناسب با او بیشتر می‌شود و هم قابلیت ارتقای فرد به پست‌ها و جایگاه‌های شغلی بالاتر افزایش می‌یابد. البته همواره پیامدهای طراحی و اجرای طرح توسعه فردی، مطلوب نیست. فردی بودن ماهیت فرایند توسعه سبب می‌شود که با توجه به ویژگی‌های افراد، مؤلفه‌های طرح توسعه فردی نیز متفاوت باشد. هرچند وجود چنین تفاوت‌هایی کاملاً ضروری و عقلایی به نظر می‌رسد، ممکن است از سوی اعضای یک تیم یا واحد، عادلانه ادراک نشود و به بروز تعارض‌هایی منجر شود که ریشه در ناعادلانه دانستن توسعه دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مجموع، مهم‌ترین نقطه افتراق نظری داده‌بنیاد، به‌کاربردن طرح توسعه فردی برای توسعه شایستگی‌ها، با نظریات موجود در این حوزه در جامعیت و یکپارچگی آن است. در این زمینه باید گفت که اغلب نظریه‌های مطرح‌شده در حوزه توسعه منابع انسانی به جوانبی خاص از این مفهوم اشاره داشته‌اند؛ درحالی که در مطالعه حاضر، درباره این مفهوم، از منظر شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، کنش‌ها و راهبردها و پیامدها بحث شده است. بعضی از یافته‌های این پژوهش را می‌توان با پژوهش‌های پیشین توسعه منابع انسانی و طرح توسعه فردی مقایسه کرد. فالمر و کنگر (۲۰۰۴) هدف از توسعه منابع انسانی و به‌کاربردن طرح توسعه فردی را توسعه

شایستگی‌های فرد می‌دانند که دربرگیرنده دانش، مهارت، تخصص، توانایی و سایر الزام‌های انجام‌دادن شغل است.

همان‌طور که گفته شد، توسعه‌جویی فرد، عامل علی مهمی در توسعه شایستگی‌های فرد محسوب می‌شود. بیوسرت (۲۰۱۱) نیز مانند این پژوهش، بر نقش فرد در فرایند توسعه فردی تأکید می‌کند. براین اساس، نمی‌توان فرد را عاملی منفعل در فرایند توسعه دانست. علاوه‌براین، صاحب‌نظران حوزه بازخورد، بیشتر بر تأثیر بازخورد بر عملکرد افراد توجه داشته‌اند (کازلا، ۱۹۸۷؛ کلوند، مورفی و لین، ۲۰۰۷). ضیائی، نرگسیان و آبیای اصفهانی (۱۳۸۷) دریافته‌اند که میان دریافت بازخورد عملکردی (مثبت) و توانمندسازی و توسعه کارکنان، رابطه‌ای معکوس برقرار است. در این پژوهش، به علامت بازخورد اشاره‌ای نشده است، اما با توجه به نتیجه آن می‌توان پیش‌بینی کرد که دریافت بازخورد عملکردی منفی، عامل توسعه منابع انسانی است.

چالیس (۲۰۰۱) بیان می‌دارد که کارکنان تا زمانی که مجبور نباشند، از طرح توسعه فردی استفاده نمی‌کنند. از این‌رو، می‌توان اجبار به توسعه از طریق قوانین و مقررات سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل علی در فرایند توسعه فردی در نظر گرفت. البته نتایج بعضی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر استفاده از طرح توسعه فردی داوطلبانه باشد و اجباری در آن نباشد، اثربخشی آن بیشتر خواهد بود (اسمیت و تیلما، ۲۰۰۱؛ سوالو، کلارک، ایلز و هاردن، ۲۰۰۶). با مرور پژوهش‌های پیشین در این حوزه می‌توان پی برد که آنها برخلاف پژوهش حاضر، بیشتر بر جو تعاملی و نقش مشارکتی و ارائه بازخورد توسط همکاران بر یکدیگر تأکید داشته‌اند (ساندبرگ، ۲۰۰۱) و توجه چندانی به تأثیر جو رقابتی میان همکاران بر توسعه آنها نداشته‌اند. این در حالی است که مصاحبه‌شوندگان، بر اهمیت رقابت میان خود و همکارانشان تأکید بسیاری داشتند.

همچنین نوآوری و وجود جو یادگیری مستمر (بیوسرت، ۲۰۱۱) و مشارکتی‌بودن فرهنگ سازمان (جانسون و توماس، ۲۰۰۵)، به‌عنوان عواملی مهم، بر فرایند توسعه منابع انسانی تأثیرگذارند. درمورد تأثیر مدرن‌بودن فرایندهای کاری و طرز تفکر افراد و همچنین دیدگاه مدیریت عالی سازمان نسبت به توسعه، موردی در پیشینه پژوهش یافت نشد. از این‌رو، بررسی این رابطه را می‌توان یکی از پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی دانست.

گیب و سیمپسون (۲۰۰۳) معتقدند میان کیفیت و کمیت تلاش افراد برای یادگیری و توسعه آنها ارتباطی مستقیم وجود دارد. همچنین رضایت شغلی افراد (بهرامی، راجرز و سینگلتون، ۱۹۹۵)، حمایت سرپرستان از کارکنان در فرایند توسعه (هتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷) و وضعیت مالی سازمان (ته، ۲۰۰۸)، عوامل تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی معرفی شده‌اند که در این پژوهش نیز به‌عنوان عواملی مداخله‌گر شناسایی شدند. مانند این پژوهش که راهبرد تحقق توسعه

شایستگی‌های فردی را به‌کاربردن طرح توسعه فردی می‌داند، صاحب‌نظران دیگری نیز این طرح را ابزاری کارآمد برای توسعه منابع انسانی تلقی می‌کنند (آگوئینز، ۲۰۰۵؛ بیوسرت، ۲۰۱۱؛ استیوارت و براون، ۲۰۱۱).

بهبود عملکرد فردی (وایلدی و والاس، ۱۹۹۸؛ بیوسرت، ۲۰۱۱)، عملکرد سازمانی (کاردی و سلورجان، ۲۰۰۶) و ارتقای قابلیت استخدام (دی ووس، ۲۰۱۱) از پیامدها و نتایج به‌کارگیری طرح توسعه فردی و توسعه منابع انسانی در پژوهش‌های پیشین شناسایی شده است. در این پژوهش، یکی از پیامدهای منفی یا کژکارکردهای استفاده از طرح توسعه فردی برای توسعه شایستگی‌ها، بروز تعارض‌های عدالت‌خواهانه عنوان شد. فردی بودن ماهیت این طرح، سبب تفاوت در محتوای طرح توسعه فردی می‌شود که اگرچه امری طبیعی و عقلانی محسوب می‌شود، اغلب افراد آن را عادلانه ادراک نمی‌کنند. یکی از صاحب‌نظران، برای بیان اثر منفی استفاده از طرح توسعه فردی، آن را اسب تروا^۱ می‌نامد. به این ترتیب که با به‌کارگیری طرح توسعه فردی، اسب تروا وارد سازمان می‌شود. سازمان‌ها با انتظارات مثبت فراوان، از طرح توسعه فردی استفاده می‌کنند، اما به محض استفاده از آن، محتوای این اسب آشکار می‌شود؛ ناامیدی و مقاومت شکل می‌گیرد و به‌عنوان یک ابزار نمایشی بی‌اثر و غیرمرتبط که وقت را هدر می‌دهد، شناخته می‌شود (چالیس، ۲۰۰۱).

به‌طور کلی، برخلاف رویکرد فرضی-قیاسی که در آن، به آزمون نظریه‌ها و فرضیه‌های موجود پرداخته می‌شود، در نظریه داده‌بنیاد، توجه به سمت تولید نظریه و فرضیه است. از این رو، در پژوهش‌های آتی می‌توان به آزمون فرضیه‌های این پژوهش پرداخت. همچنین انجام دادن پژوهش با موضوع مشابه در سازمان‌های متفاوت و صنایع مختلف، دانش در زمینه توسعه فردی کارکنان را افزایش می‌دهد. مطالعه مفاهیم نسبتاً جدیدی که در این پژوهش شناسایی شدند (مانند توسعه‌جویی خودخواهانه، تعارض‌های عدالت‌خواهانه و...) و بررسی ارتباط آنها با توسعه فردی نیز آگاهی‌بخش است. یکی از پیشنهادها دیگر، بررسی دقیق میزان اثربخشی کاربرد طرح توسعه فردی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی در شرکت‌های پروژه‌محور و سایر سازمان‌هاست.

در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها توصیه می‌شود که از اقدامات غیرنظام‌مند و چسته‌وگریخته برای توسعه منابع انسانی اجتناب کنند و با به‌کارگیری طرح توسعه فردی به‌عنوان ابزاری دقیق و مناسب برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان، اثربخشی و هماهنگی

۱. اسب تروا (Trojan Horse) استعاره‌ای برای توضیح هر ترفند یا روشی است که از طریق آن، دشمن به استحکامات یا محلی حفاظت‌شده نفوذ کند.

اقدامات توسعه‌ای را افزایش دهند و از اتلاف انرژی و زمان سازمان برای توسعه منابع انسانی خود جلوگیری کنند.

References

- Aguinis, H. (2005). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 8(2): 609-616.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: koganpage.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. Baltimore: American Society for Training and Development.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 8(1): 175-181.
- Bahrami, J., Rogers, M., and Singleton, C. (1995). Personal education plan: A system of continuing medical education for general practitioners. *Education for General Practice*, 6(2): 342-345.
- Beausaert, S. (2011). *The use of personal development plans in the workplace*. PhD Thesis. Maastricht University, The Netherlands.
- Beausaert, S., Segers, M., van der Rijt, J. & Gijsselaers, W. (2011). *The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review*. Dordrecht: Springer.
- Bennett, B. (2006). Personal development plans: evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations*, 20(6): 13-15.
- Cardy, R. L. and Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(2): 235-245.
- Challis, M. (2001). Portfolios and assessment: Meeting the challenge. *Medical Teacher*, 23(5): 437-440.
- Cleveland, J., Murphy, K. & Lim, A. (2007). *Feedback Phobia? Why Employees Do Not Want to Give or Receive It*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.
- Cusella, L. P. (1987). *Feedback motivation and performance: Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.

- De Vos, Ans., De Hauw, S. & Willemase. (2011). *Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study*. Katholieke Universiteit Leuven. Retrieved from: http://econpapers.repec.org/paper/nerleuven/urn_3ahdl_3a123456789_2f325227.htm.
- Evans, A., Ali, S., Singleton, C., Nolan, P. & Bahrami, J. (2002). The effectiveness of personal education plans in CPD: An evaluation. *Medical Teacher*, 24(1): 79-84.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: American Management Association.
- Gibbs, G. & Simpson, C. (2004). Does your assessment support your student's learning? *Journal of Learning and Teaching in Higher Education*, 1(2): 3-21.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(2): 81-112.
- Johnston, M. and Thomas, M. (2005). Riding the wave of administrator accountability: A portfolio approach. *Journal of Educational Administration*, 43(4): 368-386.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London, Uk: Sage.
- Moore, Z. & Bond, N. (2002). The use of portfolios for in-service teacher assessment: A case study of foreign language middle-school teachers in Texas. *Foreign Language Annals*, 35(1): 85-92.
- Roshandel Arbatani, T., Sharifi, S. M. & Nargesian, A. (2013). Explanation of Model of Human Resource Development in Order to Achievement Media Reputation: Case Study IRIB. *Quarterly Journal of Public Administration*, 5(4): 139-156. (in Persian)
- Seyed Javadein, S. R., Heydari, H. & Shahbaz Moradi, S. (2009). A Study on Employees Empowerment in Service Sector (Case study of banking system). *Quarterly Journal of Public Administration*, 1(2): 75-88. (in Persian)
- Sharifzadeh, F., Alvani, S. M., Rezaei Manesh, B. & Mokhtarianpour, M. (2013). Implementation Barriers of the Cultural Policies of the First to Fourth Development Programs: A Review of the Experiences of Cultural Managers. *Strategic management Thought*, 7(1): 33-77.
- Smith, K., and Tillema, H. (1998). Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42(4): 193-205.

- Stewart, G. & Brown, K. (2011). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- 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)
- Sundberg, L. (2001). A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, 18(4): 103-114.
- Swallow, V., Clarke, C., Iles, S. & Harden, J. (2006). Work based, lifelong learning through professional portfolios: Challenge or reward? *Pharmacy Education*, 6(2): 77-89.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Taleghani, G., Amini, S., Ghaffari, A. & Adoussi, H. (2013). An Investigation of the relationship between talent management and the performance of faculty members in Esfahan University. *Quarterly Journal of Public Administration*, 5(3): 83-102. (in Persian)
- Tseng, C. & Mclean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 6(1): 418-432.
- Wildy, H. & Wallace, J. (1998). Professionalism, portfolios and the development of school leaders. *School Leadership and Management*, 18(1): 123-140.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research Methods in Psychology* (2nd Edition). Maidenhead: McGare Hill/Open University Press.
- Zahedi, S., Roshandel Arbatani, T. & Hassanpour, A. (2010). Influencing Organizational Factors on Employability in Public Organizations. *Quarterly Journal of Public Administration*, 2(4): 73-88. (in Persian)
- Ziaea, M. S., Nargesian, A. & Abiaghi Esfehiani, S. (2010). The Role of Spiritual Leadership on Human Resource Empowerment in the University of Tehran. *Quarterly Journal of Public Administration*, (1): 67-86. (in Persian)