

Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Managers in Mostazafan Foundation

Yousef Vakili ¹, Akbar Hasanpour ², Saeed Jafrinia ³, Elham Sadat MirHosseini Mohammadi ⁴

Abstract

Background & Purpose: Today, the activity scope of organizations is constantly changing, therefore, to overcome these changing conditions, managers must constantly increase their competencies and skills. Managers in Mostazafan Foundation are not exempt from this rule, and to overcome the shortcomings and upcoming developments, they must have new knowledge and skills. Accordingly, personal development is vital for managers. The purpose of this research is to provide a model of individual development of strategic managers of the Mostazafan Foundation.

Methodology: This research is developmental in terms of purpose and is a qualitative research. The present research was conducted using the theme analysis method. For this purpose, a semi-structured interview was conducted with 30 senior managers of the Mostazafan Foundation who were selected purposefully. The interviews continued until theoretical saturation was reached.

Findings: Based on the findings, six dimensions for personal development including knowledge, attitude, communication, professional matter, leadership, and spiritual competence were identified. Additionally, two categories of actions for personal development of strategic managers including knowledge-oriented and skill-oriented methods were found. Besides, a set of individual, organizational, and environmental drivers as well as individual and organizational consequences for the individual development of strategic managers were identified. Then, the set of these variables was presented in the form of a pattern.

Conclusion: The results of the research suggested that the strategic managers of the Mostazafan Foundation can improve their competencies and achieve desirable results at the individual and organizational level by using knowledge-based and skill-based measures of individual development.

Keywords: Individual development, Competences of managers, Strategic managers, Development Methods, Mostazafan Foundation

Citation: Vakili, Yousef, Hasanpour, Akbar, Jafrinia, Saeed, MirHosseini Mohammadi, Elham Sadat (2022). Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Managers in Mostazafan Foundation. *Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 76-97. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.364316.1996>

1. Assistant Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: y.vakili@khu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: a.hasanpoor@khu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@khu.ac.ir
4. PhD Candidate, Department of Organizational Behavior Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: emirhosseini_hrm@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Fall, Vol, 12, No, 3, 76-97
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.364316.1996>

Corresponding Author: Yousef Vakili

Received: September 02, 2022; Received in revised form: December 11, 2022

Accepted: December 17, 2022; Published online: December 21, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

یوسف وکیلی^۱، اکبر حسن پور^۲، سعید جعفری نیا^۳، الهام السادات میرحسینی محمدی^۴

چکیده

زمینه و هدف: امروزه محیط فعالیت سازمان‌ها، به‌طور مداوم در حال تغییر است؛ از این رو غلبه بر این شرایط متغیر، مدیران باید دائم بر شایستگی‌ها و مهارت‌های خود بیفزایند. مدیران در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و برای غلبه بر کاستی‌ها و تحول‌های پیش رو، باید از دانش و مهارت‌های جدید برخوردار باشند. بنابراین، توسعه فردی ضرورتی حیاتی برای مدیران محسوب می‌شود. هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است.

روش: این تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای است و در دسته تحقیقات کیفی قرار دارد. پژوهش حاضر با روش تحلیل تم انجام شده است. بدین منظور با ۳۰ نفر از مدیران ارشد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌عمل آمد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، شش بُعد برای توسعه فردی شناسایی شد که عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی. همچنین، دو دسته اقدام برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که یکی روش‌های دانش‌محور و دیگری روش‌های مهارت‌محور است. افزون بر این، مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی و پیامدهای فردی و سازمانی برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که مجموعه این متغیرها در قالب الگویی ارائه شده است.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق نشان داد که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش‌محور و مهارت‌محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند.

کلیدواژه‌ها: توسعه فردی، شایستگی‌های مدیران، مدیران راهبردی، روش‌های توسعه، بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

استناد: وکیلی، یوسف؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید و میرحسینی محمدی، الهام السادات (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۷۶-۹۷.

۱. استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: y.vakili@khu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: a.hassanpoor@khu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir
۴. دانشجوی دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: emirhosseini_hrm@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.364316.1996>

نویسنده مسئول: یوسف وکیلی
دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۱ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۰
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶
انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، پاییز، دوره ۱۲، شماره ۳، ص. ۷۶-۹۷
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴
نوع مقاله: پژوهشی
© نویسندگان

مقدمه

در دهه‌های اخیر، گسترش پویایی و توسعه روزافزون محیط فعالیت شرکت‌ها، فشار فزاینده‌ای را بر مدیریت واحدهای سازمانی تحمیل کرده است تا مهارت‌ها و توانایی‌های فردی خود را توسعه دهند (استراکوا، واچل و کانیکا^۱، ۲۰۲۱) و این فشار، قابلیت پیش‌بینی دانش و مهارت‌های لازم برای مدیران آینده را دشوار ساخته است (کازنیا، کوین، کرنو، استیون و جی‌لی^۲، ۲۰۱۰)؛ از این‌رو پارادیم توسعه مدیران امری اجتناب‌ناپذیر، برای توسعه پایدار سازمان‌ها (عاشقی، قهرمانی و قورچیان، ۱۳۹۶) و تسهیلگر تغییر و انطباق سازمان با شرایط محیطی و تجدید حیات سازمان در نظر گرفته شده است (ونگ و ونگ^۳، ۲۰۰۶). توسعه مدیران هم برای سازمان‌ها و هم برای خود مدیران منافع متعددی به‌همراه دارد (دومنچ، مگ‌مدنوا، سانچز و لافونته^۴، ۲۰۲۱). مدیران باید به‌طور مستمر دانش و مهارت‌های خود را برای ایجاد عملکرد مطلوب توسعه دهند (استراکوا و همکاران، ۲۰۲۱). وقوع بحران بیماری کووید ۱۹ باعث شد که بسیاری از ضعف‌ها و ناکارآمدی‌های مدیران نمایان شود و نیاز به توسعه فردی را در آن‌ها تقویت کند (میستاریهی^۵، ۲۰۲۱). به‌هرحال، از یک‌سو توسعه مدیران، یادگیری مهارت‌های جدید کسب‌وکار و توانایی ایجاد تعادل بین عملیات سازمان و سودآوری، پیش‌نیاز اتخاذ تصمیم‌های مناسب در محیط نامطمئن (ویرگلووا، دابس، کرامولیس و کوتاس کووا^۶، ۲۰۱۷) و دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت بلندمدت سازمان (لویکا و گرزیبوسکا^۷، ۲۰۱۸) محسوب می‌شود و از سویی دیگر، تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر در نهادها و قوانین و مقررات، به بی‌اطمینانی سیاسی می‌انجامد که بر اهمیت مدیریت شایستگی در سازمان‌های بوروکراتیک تأثیر می‌گذارد (استروزینا، مارزک و بوزیونیلوس^۸، ۲۰۲۱). از این‌رو، باید شایستگی‌های فردی، از جمله دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، رفتار و سایر ویژگی‌های مدیران (میستاریهی، ۲۰۲۱) بررسی شود؛ زیرا لازمه توسعه فردی مدیران، شناسایی و توسعه مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست (صدوقی، ابوالقاسمی و فضل‌اللهی، ۱۴۰۰).

برنامه توسعه فردی^۹، از جمله روش‌های توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است. برنامه توسعه فردی سندی مدون و رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های فرد را شناسایی و تعیین می‌کند. این برنامه که مجموعه‌ای از آموزش‌ها و برنامه‌های رسمی و غیررسمی پرورشی را دربرمی‌گیرد، کمک می‌کند مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف کسب و تقویت شود (مک‌کان^{۱۰}، ۲۰۰۹). سازمان‌ها از مدیران انتظار دارند که برنامه توسعه فردی خود را متناسب با نیازهای حال و آینده سازمان تنظیم کنند (مک‌کالی و پالوس^{۱۱}، ۲۰۲۱)؛ هرچند شواهد تجربی در خصوص برنامه توسعه فردی کمیاب و نتایج بسیاری از این برنامه‌ها بحث‌برانگیز است (سوتاری و ویتالا^{۱۲}، ۲۰۰۸). رشد فزاینده برنامه‌های توسعه و آموزش مدیران در سازمان، تناقض آشکاری دارد با تردیدهایی که در زمینه مؤثر بودن و جهت‌گیری این

1. Strakova, Váchal & Čaniga
2. Kuznia, Kevin, Kerno, Steven & Gilley
3. Wang & Wang
4. Doménech, Magomedova, Sánchez-Alcázar & Lafuente-Lechuga
5. Mistarihi
6. Virglerova, Dobeš, Kramoliš, Kotaskova
7. Lupicka & Grzybowska
8. Struzyna, Marzec & Bozionelos
9. Individual development program (IDP)
10. McCann
11. McCauley & Palus
12. Suutari & Viitala

برنامه‌ها وجود دارد (آرمسترانگ و سالدر^۱، ۲۰۰۸). برای مثال، وادوک و مکیناش^۲ (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه توسعه مدیران پس از بحران اقتصادی، به شدت با انتقاد مواجه شد؛ زیرا مدیران نقش‌های جدیدی را برعهده گرفتند که مستلزم ایجاد تغییرهایی در سطح شناختی، عاطفی و اخلاقی توسعه، ایجاد تعادل جدید بین انتظارات فردی و اجتماعی توسعه، اتخاذ دیدگاه سیستمی کل‌گرایانه و تغییر مقصود سازمان از تأکید صرف بر منافع سهام‌داران به منافع اجتماعی و سایر ذی‌نفعان است. یافته‌های اسپدال^۳ (۲۰۰۵) نشان داد که رویه‌های توسعه مدیران، باید به موازات تغییرات درون و برون‌سازمانی تغییر کند (اسپدال، ۲۰۰۵). به علاوه، دویل^۴ (۲۰۰۴) معتقد است که توسعه مدیران در تعامل با متغیرهای محیطی، سازمانی و سایر زیرسیستم‌ها شکل می‌گیرد. به هر روی، سیاست‌گذاران سازمانی باید موضوع آموزش و توسعه مدیران را به عنوان فرایندی هدفمند و نه پدیده‌ای تصادفی در نظر بگیرند و این مسئله نیازمند است به مجموعه یکپارچه‌ای از خطمشی‌ها و رویه‌ها (آکوراتیاگاما^۵، ۲۰۰۷). روش‌های توسعه فردی باید بتواند شایستگی‌های متنوعی را فراهم کند که مدیران برای انجام وظایف خود نیاز دارند (مارتین و الگ، جریمایر، والو^۶، ۲۰۲۱). برای این منظور، مدیران منابع انسانی، به‌ویژه در نهادهای عمومی و با ماهیت خاص (مثل بنیاد مستضعفان) به چارچوب راهنمایی برای تدوین برنامه توسعه فردی مدیران خود نیاز دارند.

مدیران بنیاد مستضعفان نیز که در تأمین منافع و ایجاد رضایت ذی‌نفعان مختلف نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، از این قاعده مستثنا نیستند و باید به موازات تغییرات محیطی توسعه پیدا کنند. بررسی اسناد بالادستی بنیاد مستضعفان و همچنین، سیاست‌های کلی کشور، نشان می‌دهد که پرورش و جوان‌گرایی مدیران اولویت بسیاری دارد. در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، بر حضور نسل جوان مؤمن و دانا و پُرانگیزه در عرصه اداره کشور تأکید شده و در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی نیز، به فعال‌سازی کلیه سرمایه‌های انسانی و علمی کشور و نیز، توانمندسازی آن‌ها اشاره شده است. بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نیز، به ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان اختصاص یافته است.

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، مشخص شده است که یکی از دلایل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوبی که برای گروه بنیاد مستضعفان تصویر شده، به مدیران راهبردی مجموعه بنیاد مربوط است که با وجود داشتن تعهد کاری، گاهی برای انجام وظایف خود دانش و مهارت کافی ندارند. در گروه بنیاد مدیرانی که به توسعه شایستگی‌های خود اهمیت می‌دهند، برای توسعه فردی خود الگویی علمی و کاربردی در اختیار ندارند و در نتیجه، به اقدام‌های پراکنده و موردی اکتفا می‌کنند. از طرفی، بر اساس نظرسنجی به‌عمل‌آمده از مدیران ارشد بنیاد مستضعفان، آن‌ها کمتر دانش و مهارت‌های خود را با توجه به نیازها و شرایط جدید به‌روز می‌کنند. در گروه بنیاد، تمام مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره هلدینگ‌ها، مؤسسه‌ها و شرکت‌های مستقل و مدیران کل و معاونان واحد اصلی بنیاد، مدیران راهبردی محسوب می‌شوند. اهمیت بنیاد مستضعفان و نقش آن به‌عنوان بنگاه اقتصادی و نهاد هم‌افزا در کشور، ایجاب می‌کند که مدیران

-
1. Armstrong & Sadler-Smith
 2. Waddock & MaCintosh
 3. Espedal
 4. Doyle
 5. Akuratiagamage
 6. Martin, Elg, Gremyr & Wallo

راهبردی توسعه‌یافته داشته باشد که در گروه بنیاد مستضعفان چنین دیدگاهی وجود ندارد. همچنین پژوهش در حوزه توسعه فردی مدیران راهبردی در نهادهایی با این اندازه تاکنون انجام نشده است. این موضوع به‌عنوان چالشی در سطح مدیران راهبردی مطرح است که به بررسی و ارائه رهنمودی برای برنامه‌ریزی توسعه مدیران نیاز دارد و با وجود ضرورت این نیاز در گروه بنیاد مستضعفان، طراحی الگویی برای توسعه مدیران راهبردی گروه بنیاد مستضعفان تاکنون مغفول مانده است.

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده (دهقانی، تقوا و طباطبائیان، ۱۴۰۱؛ صدوقی و همکاران، ۱۴۰۰؛ تذکری، فیضی و رسولی، ۱۳۹۹؛ رامادهیتا، کاهیادی و سوکماواتی^۱، ۲۰۲۲؛ میستاریهی، ۲۰۲۱؛ شوکلا، پراساد و ایتم^۲، ۲۰۲۱) در زمینه توسعه فردی نشان می‌دهد که پژوهشی به توسعه فردی مدیران راهبردی نپرداخته است و اکثر پژوهش‌های انجام‌شده، بر حوزه توسعه منابع انسانی و توسعه فردی در شرکت‌ها و سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند که ویژگی‌ها، ماهیت و اهداف آن‌ها با بنیاد مستضعفان متفاوت است. از این‌رو، در پژوهش حاضر، به طراحی الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پرداخته می‌شود تا راهنمایی برای توسعه فردی مدیران بنیاد باشد. در ادامه، سؤال‌های پژوهش مطرح شده است:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی کدامند؟
۲. روش‌های توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی کدامند؟
۳. پیشایندها و پیامدهای توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش

در دهه اخیر از توسعه فردی تعاریف متعددی ارائه شده که تمامی آن‌ها بر خودآغازگری، خودانگیزی، خودمسئولیت‌پذیری و خودارزشی در فرایند توسعه متمرکز است. به بیان دیگر، توسعه فردی قبل از اینکه فرایند و اقدام توسعه‌ای باشد، نگاه و پارادایم فکری متفاوت با رویکردهای معمول توسعه عامل انسانی است (پورکریمی، مزاری و زمانی، ۱۳۹۸). در تعریفی از دیدگاه آژانس تضمین کیفیت آموزش عالی^۳ (۲۰۰۹)، توسعه فردی، فرایندی حمایتی و ساختاریافته است که مسئولیت آن برعهده شخص و مبتنی بر یادگیری، عملکرد و موفقیت فردی است و در راستای توسعه حرفه‌ای و آموزشی و کارراهه شغلی انجام می‌گیرد. توسعه فردی مؤثر، ظرفیت افراد را برای بازمینی، طرح‌ریزی و مسئولیت‌پذیری در زمینه یادگیری خود افزایش می‌دهد (قربانیان، تقی‌پور، زمانی مقدم و اردلان، ۱۳۹۹).

برنامه توسعه فردی نیز با اتکا به یادگیری‌های رسمی و غیررسمی، به‌منزله ابزاری راهبردی برای بهبود عملکرد فرد عمل می‌کند (بیوسارت، سگیس و گیجسلایرس^۴، ۲۰۱۱). به بیانی دیگر، برنامه توسعه فردی برنامه‌ای زمان‌بندی‌شده و مکتوب برای رشد و توسعه افراد است و در کل ابزار ارتباطی و همچنین نوعی نقشه راه به‌شمار می‌رود (روبنز^۵، ۲۰۱۸). در واقع، برنامه توسعه فردی، پذیرفتن سهم مؤثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت‌هایش از طریق فرایندی است که ارزیابی، عکس‌العمل و انجام اقدام‌های اصلاحی را شامل شود (بنیاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۶، ۲۰۱۵).

1. Ramadhinta, Cahyadi & Sukmawati
 2. Shukla, Prasad & Itam
 3. The Quality Assurance Agency for Higher Education
 4. Beusaert, Segers & Gijsselaers
 5. Rubens, Schoenfeld, Schaffer & Leah
 6. SHRM Foundation

در دهه ۱۹۹۰ با تبدیل شدن توسعه مدیران به جزئی مهم از برنامه‌های سازمانی و روشی برای دستیابی به مزیت رقابتی، مفهوم آن نیز به اشکال مختلف تجزیه و تحلیل شد. مامفورد^۱، توسعه مدیران را فرایندی چندوجهی می‌داند که نه تنها یادگیری مهارت و دانش رسمی از طریق آموزش و تعلیم را شامل می‌شود، بلکه شکل‌های غیررسمی و تجربی شکل‌دهی به سرمایه انسانی سازمان را هم در برمی‌گیرد (سان و راس^۲، ۲۰۰۹). ادبیات موجود در زمینه توسعه مدیران، برگرفته از سه مکتب برآمده از کارهای دیوئی^۳ (۱۹۳۸)، لوین^۴ (۱۹۵۱) و ناولز^۵ (۱۹۸۰) است. نظریه کاربردگرایی^۶ دیوئی، یکی از رویکردهای عمده در تئوری‌های مربوط به آموزش مدیران در ایالات متحده آمریکا، از فلسفه کاربردگرایی استخراج شده است و بر اساس آن، یادگیری زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که یادگیرنده هدایت آن را برعهده داشته باشد. لوین، پایه‌گذار رویکرد رسمی یادگیری تجربی^۷ در بحث توسعه مدیران است. به اعتقاد او یادگیری زمانی حاصل می‌شود که یادگیرنده به منظور اعتباربخشیدن به نظریه‌ای آن را می‌آزماید و در نتیجه آن، بینش جدید کسب می‌کند. بر اساس نظریه ناولز، انتخاب سبک آموزش به تجربه یادگیرنده بستگی دارد، نه به سن (میلیک و استامف^۸، ۱۹۹۸). جکسون و شولر^۹ (۱۹۹۵) نیز توسعه مدیران را از منظر سیستمی بررسی کردند. آن‌ها توسعه مدیران و رهبران را به عنوان زیرسیستمی از سیستم گسترده مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهوم‌سازی کرده‌اند. با وجود این، تفاوت‌های عمده‌ای بین توسعه مدیران و توسعه رهبران وجود دارد. توسعه مدیران با پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی، زمینه را برای پرورش سرمایه انسانی سازمان فراهم می‌کند و در این راستا بر تجربه کاری، تحصیلات، توانایی‌ها و آموزش‌های فرد تأکید می‌کند. در مقابل، توسعه رهبری بر ایجاد سازمان و گسترش قابلیت‌های اعضای آن تأکید دارد (مک‌کالوم و اُکوونل^{۱۰}، ۲۰۰۹). اُکوونل و اُکورتیاماژ (۲۰۰۷) در مدل یکپارچه توسعه مدیران، عواملی را برای ورودی‌های توسعه مدیران مطرح کرد که عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد، استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جانشین‌پروری و نگرش‌های مدیران ارشد. اگرچه بسیاری از پژوهشگران در حوزه توسعه مدیران، بر این باورند که شناسایی عوامل اقتضایی تأثیرگذار بر نوع فعالیت‌ها و برنامه‌های توسعه مدیران، در موفقیت این برنامه‌ها اهمیت زیادی دارد (براون^{۱۱}، ۲۰۰۵؛ اسپدال، ۲۰۰۵؛ ونگ و ونگ^{۱۲}، ۲۰۰۶؛ میستاریپی، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی پژوهش

محققان پیشین، موضوع توسعه فردی مدیران را بررسی کرده‌اند. در جدول ۱، تعدادی از تحقیقات پیشین داخلی و خارجی معرفی شده است.

1. Mumford
2. Sun & Ross
3. Dewey
4. Levin
5. Knowles
6. Pragmatism
7. Formal experiential learning approach
8. Mailick & Stumpf
9. Jackson & Schuler
10. McCallum & O'Connell
11. Brown
12. Wang & Wang

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر/ سال	عنوان	روش	یافته‌ها
رامادهینتا و همکاران (۲۰۲۲)	توسعه شایستگی‌های مدیران برای صنعت ۴۰۰	تحلیل آماری	نتایج نشان داد که به‌ترتیب مهارت‌های اجتماعی، سپس توانایی‌های شناختی و مهارت‌های سیستمی برای مدیران ضروری است.
استروزینا و همکاران (۲۰۲۱)	مدیریت شایستگی در سازمان‌های بوروکراتیک: شواهدی از اداره عمومی لهستان	تحلیل مضمون	یافته‌ها نشان داد که در سازمان‌های بوروکراتیک سازوکار پنهانی وجود دارد که به فرسایش مدیریت شایستگی منجر می‌شود.
شوکلا و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی شایستگی‌های کلیدی رفتاری، عملکردی و استراتژیک در آموزش مدیریت هند	تحلیل آماری	نتایج نشان داد که از دیدگاه گروه‌های ذی‌نفع، شایستگی‌های رفتاری، عملکردی و استراتژیک برای مدیران ضروری است.
میستاریپی (۲۰۲۱)	شایستگی‌های رهبری استراتژیک: شواهدی از کشور قطر	تحلیل آماری	نتایج نشان داد که در کنار شایستگی‌های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی نیاز دارند از مجموعه‌ای از شایستگی‌های استراتژیک برخوردار باشند.
شیان، هوسان، هسینگاد و یئی‌نی ^۱ (۲۰۱۱)	تحلیل شایستگی مدیران ارشد در صنعت هتلداری تایوان	دلفی فازی و AHP	نتایج به شناسایی دو دسته شایستگی‌های عمومی و فنی و سه حوزه مهم شایستگی، شامل «رهبری»، «مدیریت بحران» و «حل مشکل» منجر شد.
هانت و براچ ^۲ (۲۰۰۳)	توسعه مدیران ارشد: تأثیر آموزش مهارت‌های بین فردی	تحلیل آماری	نتایج حاکی از آن است که آموزش بر شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران ارشد تأثیر چشمگیری دارد.
دهقانی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی موانع توسعه مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان در سطح بنگاه و ملی و ارائه راه کار برای آن‌ها	تحلیل محتوا	نتایج نشان داد که چالش‌های مالی، فرهنگی و اجرایی، از موانع مهم پیش‌روی توسعه مدیران ارشد در سطح بنگاه و ملی و ارائه راه کار دانش بنیان، چالش‌های حکمرانی و چالش‌های اقتصادی، موانع بسیار مهم در سطح ملی است.
جوادی‌فرد، امیرکیبیری و دهگان (۱۴۰۰)	طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران	تحلیل مضمون و مدل‌سازی معادلات ساختاری	مقوله‌های شناسایی شده عبارت‌اند از: شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی). شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی)، شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها) و شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت رهبری).

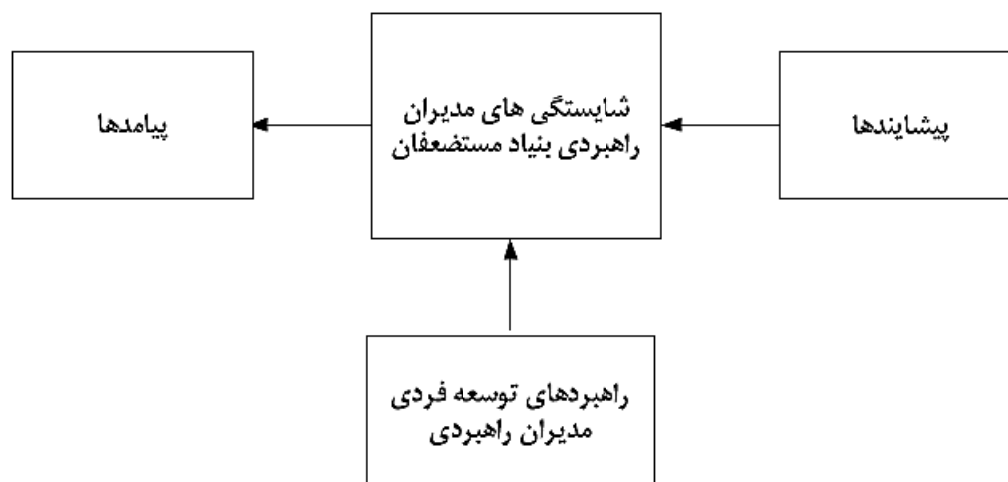
1. Shyan, Hsuan, Hsingd, Linb & Yene
2. Hunt & Baruch

پژوهشگر / سال	عنوان	روش	یافته‌ها
صدوقی و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران	تئوری داده‌بنیاد	سه بُعد کلیدی برای توسعه فردی شناسایی شد: بُعد شایستگی‌های فردی مدیران (شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی)، بُعد اقدام‌ها و فرایندهای توسعه فردی (تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدام‌های توسعه فردی، ارزیابی، بازخورد و اصلاح) و در نهایت، بُعد عوامل مؤثر (شامل عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، شغلی، محیطی).
هداوند، زمانی‌مقدم و تقی‌پور (۱۳۹۹)	شناسایی و تحلیل عوامل بازدارنده برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت ارتباطات همراه ایران	تحلیل عاملی اکتشافی	بر اساس یافته‌ها عوامل بازدارنده عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، مدیریت، عوامل محیطی، برنامه راهبردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت تغییر و منابع سازمانی.
عزیزی، فتحی و اجارگاه، عارفی و ابوالقاسمی (۱۳۹۹)	تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی با تمرکز بر مدل توسعه فردی	شیوه مروری - تحلیلی	مدل توسعه فردی می‌تواند در قالب یک فرایند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی در کانون توجه قرار گیرد.
تذکری و همکاران (۱۳۹۹)	تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی	تئوری داده‌بنیاد و مدل‌سازی معادلات ساختاری	بر اساس یافته‌ها، الگوی توسعه فردی منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
حسنقلی‌پور، بابایی و فیروزآبادی (۱۳۹۷)	شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه مدیران در شرکت تأمین ایران خودرو	تحلیل محتوا	بر اساس یافته‌ها، آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، حمایت مدیریت ارشد و ابعاد راهبردی سازمان، به‌عنوان ابعاد تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیران شناسایی شدند.
موزن جمشیدی (۱۳۹۸)	شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی	تئوری داده‌بنیاد و مدل‌سازی معادلات ساختاری	بر اساس یافته‌ها، شایستگی کلیدی برای مدیران در پنج حوزه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل مطرح می‌شود.
قلی‌پور، فقیهی، شاه‌حسینی و سفیدگران (۱۳۹۷)	تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری	تحلیل تم	بر اساس نتایج، عوامل تأثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) به‌عنوان مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی تعیین شده است.
عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)	تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی	تحلیل محتوا	بر اساس نتایج، می‌بایست برنامه آموزشی را مبتنی بر پنج گروه عوامل با تأکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌های مدیران تدوین کرد.
رعنائی، سلطانی و یزدانی (۱۳۹۱)	شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران	تحلیل محتوا و تکنیک آنتروپی شانون	بر اساس یافته‌ها، ابعاد شایستگی مدیران عبارت‌اند از: شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین، شایستگی ادراکی، شایستگی ارتباطی، مدیریت دیگران، مدیریت خویشتن، نگرش و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی.

جمع‌بندی نتایج بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین نشان داد که در زمینه توسعه فردی مدیران راهبردی تحقیقات محدودی انجام شده است و عمده تحقیقات، فقط بر ارائه تحلیل‌های ناقص از این موضوع اکتفا کرده‌اند؛ این در حالی است که شایستگی‌های مدیران راهبردی ابعاد چندوجهی و متنوعی دارد که برای ارتقای آن‌ها نیاز است که مجموعه‌ای از راهبردها و اقدام‌های توسعه فردی به‌کار گرفته شود. بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشی در زمینه توسعه فردی مدیران، به‌ویژه مدیران راهبردی انجام نشده است و الگویی جامع و نظام‌مند در این زمینه وجود ندارد. از این رو، به‌منظور پُر کردن خلأ تحقیقاتی موجود، این تحقیق به‌دنبال این است که الگویی برای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ارائه دهد.

چارچوب مفهومی پژوهش

به‌منظور ایجاد چارچوب مفهومی در جهت پاسخ به سؤال‌های پژوهش، علاوه بر استفاده از نتایج تعدادی از تحقیقات پیشین (استروزینا و همکاران، ۲۰۲۱؛ میسناریه‌ی، ۲۰۲۱؛ دهقانی و همکاران، ۱۴۰۱؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، تلاش شد چارچوبی جامع و نظام‌مند ارائه شود. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به ارائه الگوی جامع برای توسعه فردی مدیران راهبردی نپرداخته است، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، ساختاری مستقل دارد. چارچوب مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است که به‌روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با به‌کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی، ۲۲ نفر از خبرگان اجرایی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با حداقل ۵ سال سابقه در پست‌های مدیریتی، آشنایی با ادبیات منابع انسانی و توسعه فردی، داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و تمایل به مشارکت در فرایند تحقیق و ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی با مدرک دکتری در رشته مدیریت یا رشته‌های مرتبط، سابقه همکاری با مجموعه بنیاد و شناخت کافی از ساختار و نحوه فعالیت آن بودند. با توجه به اینکه در روش تحقیق

کیفی، از روش نمونه‌گیری احتمالی استفاده نمی‌شود، در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. بر اساس این روش، هر مصاحبه‌شونده، محقق را به افراد مناسب دیگری برای گردآوری اطلاعات رهنمون کرد. در این روش نمونه‌گیری معیاری برای پذیرش نمونه مطرح می‌شود و بر مبنای آن، افرادی به‌منظور نظرسنجی در خصوص تحقیق گزینش می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد که به‌طور کلی تعداد 10 ± 15 نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (کوال^۱، ۱۹۹۶).

در پژوهش حاضر پژوهشگران با انجام ۳۰ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌های داده‌شده یا مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد مطلع، به‌اندازه‌ای به هم شباهت دارند که به تکراری شدن پاسخ‌ها منجر شده و به نقطه اشباع رسیده است. همچنین، پروتکلی برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها آماده شد که دربرگیرنده سؤال‌های زیر بود:

- وقتی از توسعه فردی مدیران راهبردی صحبت می‌کنیم مدیران باید در چه ابعادی توسعه پیدا کند؟
- به چه دلیل توسعه فردی مدیران راهبردی اهمیت دارد؟
- انگیزه‌ها و محرک‌های توسعه فردی مدیران راهبردی کدامند؟
- چه روش‌هایی می‌تواند برای توسعه فردی مدیران راهبردی استفاده شود؟
- چه نتایجی از توسعه فردی مدیران راهبردی حاصل می‌شود؟

بعد از نهایی‌شدن یافته‌های مرحله کیفی تحقیق، روایی و پایایی این مرحله بررسی شد. صادقی مقدم (۱۳۹۱) به نقل از مریام^۲ (۱۹۹۸)، روایی را چگونگی انطباق یافته‌های تحقیق بر واقعیت‌ها تعریف کرد. در این تحقیق بر اساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹)، برای روایی بخش کیفی، از روش‌های کثرت‌گرایی و بررسی به‌کمک اعضا استفاده شد. در روش بررسی اعضا^۳، از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا نظر خود را درباره میزان قابلیت پذیرش نتایج بیان کنند (مریام، ۲۰۰۹). در این تحقیق برای تأیید روایی مرحله کیفی، از ۴ خبره درباره نتایج نظرخواهی شد و با انجام اصلاحاتی جزئی، نتایج به تأیید رسید. همچنین، معیار قابلیت اعتماد یا پایایی به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اطلاق می‌شود. پایایی مصاحبه‌ها، به‌شدت تحت تأثیر فرایند کدگذاری است و درصد بالای توافق یا عدم توافق در کدگذاری، به‌ترتیب نشان‌دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به‌منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش، از ضریب توافق درصدی^۴ یا سنجش رابطه خام^۵ (نئوندورف^۶، ۲۰۰۲) استفاد شد. این روش هم‌خوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون - آزمون مجدد^۷ (در پژوهش‌های کمی) دارد و بر اساس رابطه زیر است:

$$PAO = 2M(n_1 + n_2) \quad \text{رابطه ۱}$$

1. Kvale
 2. Merriam
 3. member checks
 4. Raw Percent Agreement
 5. Crude Association
 6. Neuendorf
 7. Test-retest method

بدین ترتیب از بین مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، چهار مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و محقق هر یک را در فاصله زمانی ۱۰ روز دو بار کدگذاری کرد؛ سپس کدهای تعیین‌شده برای هریک از مصاحبه‌ها یک‌به‌یک با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه به‌عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به‌عنوان «عدم توافق» مشخص شد. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۲ نشان داده است.

جدول ۲. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش

مصاحبه	تعداد کدهای مرحله اول	تعداد کدهای مرحله دوم	تعداد توافقی	تعداد عدم توافقی	درصد پایایی
۱	۲۵	۲۸	۲۵	۳	۰/۹۴
۲	۲۲	۲۴	۲۲	۲	۰/۹۵
۳	۲۱	۲۵	۲۱	۴	۰/۹۱
۴	۲۶	۲۹	۲۶	۳	۰/۹۴
کل	۲۳/۵	۲۶/۵	۲۳/۵	۳	۰/۹۴

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۳/۵ و در مرحله دوم ۲۶/۵ است. همچنین، میانگین توافقی‌ها ۲۳/۵ و عدم توافقی‌ها برابر با ۳ و پایایی کل ۹۴ درصد است که چون مقداری بیش از ۰/۷ درصد است، پایایی کدگذاری تأیید می‌شود. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از مصاحبه به‌روش تحلیل مضمون، یافته‌ها در سه دسته بسترهای توسعه فردی مدیران، مؤلفه‌های توسعه فردی و پیامدهای توسعه فردی طبقه‌بندی و راهبردهایی برای توسعه مدیران ارائه شد. در این راستا، پس از پایان کدگذاری، کدهای مشابه کنار یکدیگر قرار گرفتند تا در خصوص نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف برای تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شود؛ سپس علاوه بر اینکه نام اولیه‌ای برای مضامین پایه انتخاب شد، درباره مرتبط بودن هر یک از این مضامین اولیه با کدهای شناسایی‌شده و همچنین سؤال‌های تحقیق، بررسی‌های بیشتری انجام شد. در این مرحله، مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی، ماهیت هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی و نام مناسب برای مضامین انتخاب شد. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین سطح بالاتر، یعنی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی با هم داشتند یا حول موضوعی خاص بودند باهم ترکیب شدند و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل دادند. مضامین سازمان‌دهنده، در واقع مضامین اصلی مشابه را خوشه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز به همین صورت دسته‌بندی شده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل مضمون به شناسایی ۲۵ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر انجامید که در قالب جدول‌های ۴، ۶ و ۸ ارائه شده‌اند. همچنین در جدول‌های ۳، ۵ و ۷ بخشی از کدهای اولیه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌های مرتبط با پیشایندها، مؤلفه‌ها، پیامدها و راهبردهای توسعه فردی ارائه شده است. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای توسعه فردی مدیران راهبردی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده برای توسعه فردی مدیران راهبردی

کد شناسایی شده	متن مصاحبه
تجربه کاری	هرچه هم یک مدیر مدرک بالایی داشته باشند، تجربه لازم عملکرد مطلوب است.
دانش در خصوص زمینه فعالیت	در برخی موارد مشاهده می‌شود که فردی که هیچ‌گونه دانشی در مورد زمینه فعالیت یک صنعت ندارد، به‌عنوان مدیر انتخاب می‌شود. مثلاً، یک مدیر دولتی را برای یک شرکت تولید تجهیزات الکترونیکی به‌کار می‌گیرند؛ در این شرایط، هم اعتبار مدیر آسیب می‌بیند و هم عملکرد آن شرکت.
تفکر خودکارآمدی	یک مدیر باید نمادی برای شعار «ما می‌توانیم» باشد و این روحیه را به کارکنان خود تزریق کند. مدیری که به توانمندی‌های خود و کارکنان ایمان نداشته باشد، نمی‌تواند از او انتظار عملکرد فوق‌العاده‌ای داشت.
عملگرایی	مدیران باید در امور مختلف خود پیشرو و پیشقدم باشند و تنها به حرف زدن و شعار دادن اکتفا نکنند. شرایط به شکلی است که دیگر رفتارهای نمایشی مدیران جواب نمی‌دهد و نیاز است با جدیت تمام در میدان عمل فعالیت کنند.
روحیه انقلابی	یک مدیر باید بدانند در چه جامعه‌ای و با چه ارزش‌های دینی و انقلابی فعالیت می‌کند و در تمام امور روحیه و تعهد انقلابی خود را حفظ کند.
نگرش کارآفرین	امروزه دیگر نمی‌توان مثل گذشته سازمان‌ها را اداره کرد و نیاز است دائماً ایده‌ها و اندیشه‌های جدید ایجاد شده و تبدیل به اقدامات کارآفرینانه گردد.

همان گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، مؤلفه‌های توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان شامل شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی است.

جدول ۴. مؤلفه‌های توسعه فردی مدیران

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه	کدهای اولیه
مؤلفه‌های توسعه فردی	شایستگی دانشی	دانش شغلی	دانش سیاست‌گذاری، تجربه کاری، دانش فنی، مهارت فنی، دانش مدیریت سازمانی، دانش عمومی مدیریت و دانش درباره قوانین
		دانش عمومی	دانش درباره صنعت (زمینه فعالیت)، دانش تحلیل اقتصادی، دانش مالی، دانش جامعه‌شناسی، آگاهی از مسائل روز جامعه و دانش در زمینه فناوری
	شایستگی نگرشی	نگرش جهادی	تفکر خودکارآمدی (ما می‌توانیم)، عمل‌گرایی، جدیت و پشتکار، اعتقاد و باور به ارزش‌های انقلاب، روحیه انقلابی و وجدان کاری
		نگرش تحول‌گرایی	نوگرایی، مثبت‌اندیشی، تفکر خلاق، نگرش کارآفرین و ریسک‌پذیری
	شایستگی ارتباطی	ارتباط بین فردی	اعتمادآفرینی، مدیریت تعارضات، حمایت اجتماعی، همدلی و مهربانی، عشق و نوع‌دوستی، تقویت آوای کارکنان و خوش‌خلقی
		ارتباط توسعه‌ای	مدیریت مشارکتی، مربیگری، کار تیمی، مشورت (تکیه بر خرد جمعی)، جمع‌گرایی و نقدپذیری
		ارتباط مدیریتی	سخنوری، مذاکره، نفوذ کلام، عفت کلام، شنود (گوش دادن) مؤثر و هوش هیجانی
	شایستگی حرفه‌ای	شایستگی فکری	تحلیل مسائل سازمانی، تفکر شهودی، یادگیری، دانش‌اندوزی، تحلیل محیط کسب‌وکار، مدیریت عدم اطمینان و پایش و مدیریت محیط

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
	شایستگی رهبری	شایستگی مدیریتی	مهارت حل مسئله، برنامه‌ریزی اثربخش، مدیریت زمان، شبکه‌سازی، مدیریت بحران، مدیریت توسعه شرکات‌ها، مدیریت ارزش و مهارت تصمیم‌گیری
		هدایتگری	آینده‌نگری، خلق چشم‌انداز و اهداف مشترک، ایجاد ائتلاف، نفوذ در کارکنان، تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک و کاریزما
	شایستگی معنوی	مدیریت نیروی انسانی	انگیزش پیروان، توانمندسازی، نفوذ در روح و جان پیروان، تأمین خواسته‌های منطقی پیروان، احترام به پیروان و پرورش استعدادها
		اخلاق‌مداری	رعایت عدالت، گذشت و بخشش، روحیه خدمتگزاری به مردم، توجه به نیازهای کارکنان و اولویت‌دادن به منافع سازمانی
		معنویت فردی	تقوا، پاک‌دستی، صداقت، خدامحوری در امور، پایبندی به مبانی و دستورهای دینی و رعایت ظواهر شرعی

همچنین، پس از بررسی متن مصاحبه‌ها، کدهای مربوط به پیشایندها و پیامدهای توسعه فردی مدیران شناسایی شد. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای توسعه فردی مدیران راهبردی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و کدبندی برای پیشایندها و پیامدهای توسعه فردی مدیران راهبردی

کد شناسایی شده	متن مصاحبه
میل به توفیق‌طلبی	مدیران معمولاً دائماً به دنبال کسب جایگاه‌های بهتر و موفقیت فردی هستند و انگیزه آن‌ها در این زمینه زیاد است.
رقابت‌های مدیران	معمولاً بین مدیران برای کسب موقعیت بهتر رقابت وجود دارد و با توجه به محدودبودن جایگاه‌های مدیریتی، نمی‌توان نقطه پایانی برای آن در نظر گرفت. البته، ذات رقابت سازنده است و می‌تواند به تلاش به توسعه فردی کمک کند.
تغییرات مدیریتی (میزهای لرزان)	متأسفانه، تغییرات مدیریتی در مجموعه بنیاد زیاد است و مدیران اطمینان‌خاطری برای آینده کاری خود ندارند.
رشد روزافزون علم و دانش مدیریت	دانش مدیریت دائماً در حال رشد است و با توجه به شرایط جدید محیط کسب‌وکار، مدیران باید دانش خود را به‌روز کنند.
ظهور مدیریت مدرن	مدیریت در سازمان‌ها نسبت به قبل تغییرات زیادی کرده و مدیرانی که به سبک‌های سنتی سازمان خود را هدایت می‌کرده‌اند، در شرایط جدید دچار مشکل شده‌اند.
نیاز مدیران به مهارت‌های متعدد	مدیران امروزی باید در زمینه‌های مربوط به کار خود سررشته داشته باشند و با مهارت‌های روز مانند فناوری اطلاعات و اینترنت آشنا باشند.
حفظ موقعیت فعلی مدیر	مدیرانی که دائماً دانش و مهارت خود را ارتقا می‌دهند، می‌توانند در بهبود عملکرد موفق باشند و جایگاه شغلی خود را حفظ کنند.
برندسازی شخصی	مدیران بنام در سطح ملی و جهانی معمولاً اهمیتی ویژه به ارتقای دانش فردی خود می‌دهند و شهرت خود را مدیون توسعه مداوم دانش و مهارت‌های خود می‌دانند.

نتایج تحلیل مضمون برای پیشایندها و پیامدهای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل تم پیشایندها و پیامدهای توسعه فردی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
پیشایندها	پیشایندهای فردی	رشد فردی	میل به توفیق طلبی، رقابت‌های مدیران، تغییرات مدیریتی (میزهای لوزان)، رشد روزافزون علم و دانش مدیریت، ظهور مدیریت مدرن (کم‌رنگ شدن مدیریت سنتی) و نیاز مدیران به مهارت‌های متعدد
		الزامات فردی	مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، تعهد شغلی و پاسخ‌گویی
پیشایندها	پیشایندهای سازمانی	الزامات سازمانی	نیاز به مصرف بهینه منابع، نیاز به تحقق اهداف سازمانی، توسعه سیستم‌های الکترونیک سازمانی، دانشی شدن کارکنان (مدارج علمی بالا) و لزوم چابکی سازمانی
		الزامات ذی‌نفعان	شفافیت، تأمین منافع سهام‌داران، دستیابی به رضایت مشتریان، دستیابی به رضایت کارکنان و تأمین انتظارات جامعه
پیشایندهای محیطی	فشارهای محیطی	فشارهای محیطی	تغییرات تکنولوژی، افزایش رقابت، انتظارات ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی شرکتی، خواسته‌های فزاینده و متغیر مشتریان و دانش محور شدن کسب‌وکارها
		تحولات محیطی	شرایط ناپایدار اقتصادی، شرایط سیاسی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییرات سیاست‌های دولتی و تغییر قوانین
پیامدها	پیامدهای توسعه فردی	پیامدهای فردی	حفظ موقعیت فعلی مدیر، دستیابی به موقعیت‌ها و پست‌های بالاتر، امنیت شغلی، تقویت اعتبار و وجهه مدیر، خودشکوفایی و برندسازی شخصی
		پیامدهای سازمانی	کارایی، اثربخشی، بهبود کیفیت نیروی انسانی، رشد و توسعه بلندمدت و بهبود عملکرد سازمانی

همچنین، خبرگان به اقدامات و روش‌هایی که می‌تواند برای توسعه مدیران استفاده شود، اشاره داشتند. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای اقدام‌های (روش‌های) توسعه فردی مدیران راهبردی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده برای اقدام‌های توسعه فردی مدیران راهبردی

کد شناسایی شده	متن مصاحبه
آموزش دانشگاهی (تحصیلات)	مدیران می‌توانند با گذراندن مدارج تحصیلی دانش و علم خود را تقویت کنند و به دانش روز مدیریت مسلط شوند.
شرکت در مجامع بین‌المللی	معمولاً در سطح جهانی مجامع مدیران برگزار می‌شود که فرصت مناسبی برای ارتباط با مدیران موفق دنیا و آشنایی با دانش و تجارب آنان است.
شرکت در کنفرانس‌های مدیریتی	کنفرانس‌هایی که زمینه مدیریت و کسب‌وکار برگزار می‌شود، فرصتی مغتنم است تا مدیران فارغ از مشاغل کاری به امر توسعه دانش فردی خود بپردازند.
انتصاب‌های موقت	برای پُست‌های مدیریتی می‌توان افراد را به‌طور موقت در مناصبی قرار داد تا با واقعیت مسائل مدیریتی و چالش‌های آن آشنا شوند.
سیستم جانشین‌پروری	متأسفانه، در مجموعه بنیاد بسیاری از مدیران باتجربه و توانمند پس از بازنشستگی بدون اینکه دانش آن‌ها حفظ شود، از مجموعه خارج می‌شوند.
بازی‌های مدیریتی	یکی از روش‌هایی که می‌تواند در آموزش مدیران به‌کار رود، بازی‌های مدیریتی است که در دنیا به‌عنوان یک روش پذیرفته شده و مؤثر معرفی شده است.

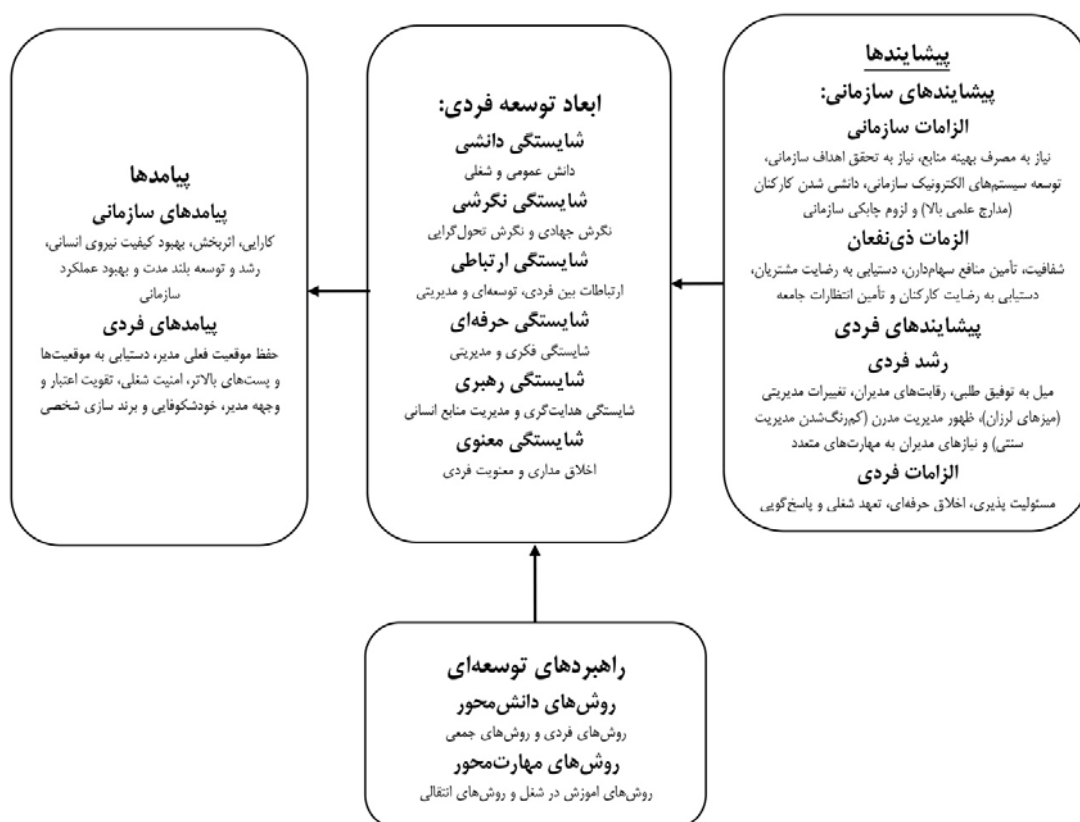
بر اساس نتایج، دو دسته اقدام، شامل روش‌های دانش‌محور و روش‌های مهارت‌محور برای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان شناسایی شد که نتایج در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. اقدام‌های (روش‌های) توسعه فردی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
راهبردها	روش‌های دانش‌محور	روش‌های فردی	آموزش دانشگاهی (تحصیلات)، آموزش از طریق مؤسسه‌های آموزشی، آموزش از راه دور و مطالعه منابع علمی
		روش‌های جمعی	شرکت در مجامع بین‌المللی، شرکت در کنفرانس‌های مدیریتی، آموزش از طریق سمینارهای علمی، شرکت در مجامع هم‌اندیشی مدیران، فعالیت در انجمن‌ها و تشکل‌ها و بازدید از واحدهای موفق
	روش‌های مهارت‌محور	روش‌های آموزش در شغل	انتصاب‌های موقت، سیستم جانشین‌پروری، کانون‌های ارزیابی، شبیه‌سازی، سیستم‌های کارراهه شغلی، بازی‌های مدیریتی و ایفای نقش
		روش‌های انتقالی	مربیگری، منتورینگ، آموزش ضمن کار و کارگاه‌های آموزشی

در نهایت با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به‌روش تحلیل مضمون الگوی

پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدها و راهبردهای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، از مجموعه

پیشایندها، ابعاد توسعه فردی، راهبردهای توسعه فردی و پیامدها تشکیل شده است. همان گونه که در شکل ۲ ملاحظه

می‌شود، این الگو، شش بُعد شایستگی‌های دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی را دربرمی‌گیرد. از سوی دیگر، در این پژوهش مجموعه‌ای از پیشایندها در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی برای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان شناسایی شد. بر اساس یافته‌ها، توسعه فردی هم برای خود مدیر و آینده شغلی او یک الزام است و هم با توجه به شرایط سازمانی در مجموعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، امری اجتناب‌ناپذیر است. علاوه بر این در پژوهش حاضر، مجموعه روش‌های توسعه فردی مدیران راهبردی، در دو دسته روش‌های دانش‌محور و مهارت‌محور شناسایی شد. روابط بین متغیرهای الگوی تحقیق گویای آن است که مجموعه‌ای از پیشایندها باعث می‌شود که مدیران راهبردی، به شایستگی‌های مختلفی نیاز داشته باشند و در نتیجه، می‌بایست از مجموعه‌ای از راهبردها و اقدام‌ها برای ارتقای این شایستگی‌ها استفاده کنند. در نهایت، توسعه فردی مدیران راهبردی مجموعه بنیاد می‌تواند پیامدهای ارزشمندی در سطح فردی و سازمانی به همراه داشته باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بود. توسعه فردی مدیران، در دنیای امروز، رویکردی مؤثر برای ارتقای عملکرد سازمان‌ها و به‌ویژه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است. با توجه به اینکه رشد و توسعه مجموعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ضرورت دارد، نیاز است که مدیران نیز با توسعه دانش و مهارت‌های خود زمینه را برای این مهم فراهم کنند. توسعه فردی مدیران راهبردی، علاوه بر تأمین منافع و اهداف سازمانی، می‌تواند زمینه رشد و موفقیت فردی آن‌ها را نیز فراهم کند. متأسفانه، تاکنون، در مجموعه بنیاد کمتر به توسعه فردی مدیران راهبردی توجه شده است و شرایط ویژه بنیاد، این مهم را به ضرورت تبدیل می‌کند. به همین خاطر، این پژوهش به ارائه الگویی برای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی اقدام کرد. شایان ذکر است که بستر انجام این پژوهش با پژوهش‌های دیگر داخلی و خارجی که تاکنون انجام شده، متفاوت است و بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، به دلیل ساختاری که دارد و شرایط ویژه‌ای که مدیران راهبردی در آن فعالیت می‌کنند، بستری خاص برای انجام پژوهش در زمینه توسعه فردی مدیران راهبردی فراهم کرده است. از این‌رو، می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش، به دلیل بستر اجرای آن، مشخصات و مختصات متفاوتی نسبت به سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه است. الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر، از ۴ بخش پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدها و راهبردهای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی تشکیل شده که در ادامه بررسی شده است.

پاسخ سؤال اول

توسعه فردی مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، از شش بُعد شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی تشکیل شده است. بُعد اول شایستگی دانشی است که به سطح عمومی و شغلی مدیران اشاره کرده و بیان می‌کند که مدیران، نه تنها باید در شغل خود دانش لازم را داشته باشند، بلکه باید از مسائل روز و عمومی جامعه آگاه باشند. همچنین، بُعد نگرشی گویای این است که علاوه بر دانش، نگرش مدیران بنیاد هم اهمیت زیادی دارد و آن‌ها باید ضمن داشتن رویکرد تحول‌گرایانه، نگاه جهادی و عمل‌گرایانه به مسائل سازمانی داشته باشند. درباره بُعد ارتباطی نیز می‌توان گفت که مدیران بنیاد، علاوه بر توانمندی در روابط بین‌فردی و جلب مشارکت کارکنان، باید از

مهارت‌های شخصی، مانند سخنوری و مذاکره نیز برخوردار باشند. از طرفی، بُعد حرفه‌ای به شایستگی مدیر در حرفه خود، از نظر توانمندی‌های فکری و مدیریتی اشاره می‌کند تا وی بتواند وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود را به‌درستی انجام دهد. در کنار ابعاد ذکر شده، بُعد رهبری جایگاهی ویژه دارد و به شایستگی مدیر در هدایت سازمان و نفوذ در کارکنان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن‌ها مربوط می‌شود. در نهایت، بُعد معنوی اشاره می‌کند به اینکه مدیران بنیاد، از نظر اخلاقی و دینی باید شایستگی‌های پذیرفته‌شده‌ای داشته باشند. ابعاد شناسایی شده در این پژوهش با سایر تحقیقات انجام‌شده هم‌راستا است و مؤلفه‌های مطرح‌شده آن‌ها را پوشش می‌دهد. در مدل رامادهیتا و همکاران (۲۰۲۲)، سه بُعد شناختی، اجتماعی و سیستمی برای شایستگی مدیران شناسایی شده است که الگوی پژوهش حاضر نیز این ابعاد را به‌طور کامل پوشش داده است. همچنین، میستاریهی (۲۰۲۱) به اهمیت شایستگی استراتژیک اشاره کرده است که در الگوی شایستگی رهبری این پژوهش مدنظر قرار گرفته است. همچنین، شایستگی‌های مطرح‌شده در تحقیق صدوقی و همکاران (۱۴۰۰) به‌طور کامل در الگوی تحقیق گنجانده شده و با آن‌ها هم‌راستا است. در تحقیق دری، حسینی، قره‌چه و بهرامی نسب (۱۳۹۴) پنج بُعد دانش، مهارت، نگرش، تجربه و ویژگی‌های فردی، به‌عنوان شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد مطرح شده که در این تحقیق نیز ابعاد و مؤلفه‌های یادشده به‌طور کامل پوشش داده شده است. از طرفی، در بین الگوهای مطرح‌شده برای شایستگی‌های مدیران، تاکنون، به بُعد معنوی کم‌توجهی شده است که در الگوی تحقیق وجود دارد. در مجموع، می‌توان گفت شایستگی‌های مدیران راهبردی که در این تحقیق شناسایی شد، نه‌تنها به‌طور کامل با سایر مدل‌های موجود هم‌راستا است، بلکه مؤلفه‌ها و ابعاد جدیدی را به آن‌ها افزوده و به‌نوعی مدل‌های پیشین را توسعه داده است.

پاسخ سؤال دوم

بر اساس یافته‌های تحقیق، مجموعه‌ای از روش‌های توسعه فردی مدیران راهبردی در دو دسته روش‌های دانش‌محور و مهارت‌محور شناسایی شد. به‌نوعی در دسته‌بندی روش‌ها، تأکید شده است که مدیران راهبردی، به‌طور هم‌زمان، هم به دانش‌تئوریک و هم مهارت بهره‌گیری از دانش نیاز دارند (علم و عمل در کنار هم). روش‌های دانش‌محور، بیشتر بر توسعه دانش تئوری و علمی تمرکز دارد و در دو دسته روش‌های «فردی» و «جمعی» مطرح شده است. روش‌های فردی بیشتر بر توسعه مهارت‌ها و دانش به‌شکل فردی و روش‌های گروهی یا اقدام‌هایی تأکید دارد که می‌تواند یادگیری جمعی ایجاد کند. روش‌های مهارت‌محور، «روش‌های آموزش در شغل» و «روش‌های انتقالی» را شامل می‌شود. روش‌های آموزش در شغل، روش‌هایی است که مهارت فرد در شغل و در حین انجام وظایف را توسعه می‌دهد و روش‌های انتقالی، بر انتقال مهارت از طریق افراد دیگر متمرکز است. روش‌های توسعه منابع انسانی در منابع مختلف درسی و بعضی از مقاله‌ها معرفی شده است؛ اما تاکنون روش‌های توسعه مدیران در پژوهش‌ها چندین مطرح نشده است. به‌دلیل نبود منابع جامع، مقایسه روش‌های خودتوسعه‌ای مدیران راهبردی در این تحقیق با سایر تحقیقات امکان‌پذیر نیست؛ اما نتایج تحقیق با سایر تحقیقات انجام‌شده هم‌راستا است و آن‌ها را تأیید و تکمیل می‌کند. همچنین، نتایج تحقیق تأیید می‌کند که توسعه فردی مدیران راهبردی می‌تواند در سطوح فردی و سازمانی نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد. یافته‌های تحقیق عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) و تذکری و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر رفتارهای توسعه فردی بر عملکرد سازمانی را تأیید کرد که با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستا است.

پاسخ سؤال سوم

در این پژوهش مجموعه‌ای از پیشایندها در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی برای توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان شناسایی شد. پیشایندهای فردی به این موضوع اشاره می‌کند که مدیران تمایل دارند در شغل خود رشد کنند و از طرفی، تعهدهای حرفه‌ای آن‌ها اقتضا می‌کند که به دنبال توسعه فردی خود باشند. در خصوص پیشایندهای سازمانی، باید گفت که سازمان‌ها و ذی‌نفعان نیز بنا به شرایط خود، مدیران را به سمت توسعه فردی سوق می‌دهند و دائم انتظارات و شرایطی ایجاد می‌کنند که مدیران مجبور شوند دانش و مهارت‌های خود را ارتقا دهند. همچنین، محیط نیز با تغییر و تحولات خود و همچنین فشارهایی که بر سازمان‌ها وارد می‌کند، شرایطی را ایجاد می‌کند که مدیران ارشد مجبور شوند برای رشد و توسعه فردی خود اقدام کنند. به علاوه، توسعه فردی مدیران راهبردی، هم برای مدیر و هم برای سازمان نتایج مهمی دارد. از یک طرف، توسعه فردی مدیران راهبردی، آینده شغلی مدیران را تضمین می‌کند و از طرف دیگر، اعتبار و برند شخصی آن‌ها را ارتقا می‌دهد. همچنین، توسعه فردی مدیران راهبردی، پیامدهای سازمانی‌ای همچون بهبود عملکرد سازمان و افزایش کیفیت مدیریت مدیران راهبردی را به دنبال خواهد داشت.

با توجه به آنچه در این تحقیق حاصل شد، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران راهبردی، می‌بایست به توسعه فردی، نه به عنوان یک انتخاب که به عنوان ضرورت بنگرند. از طرفی، چون شایستگی‌های ضروری مدیران راهبردی، چندبُعدی و متنوع است، بایستی این افراد از تمامی روش‌های توسعه فردی استفاده کنند. در مقام مقایسه، مدیر عملیاتی بیشتر به دانش فنی نیاز دارد و به طور عمده با آموزش دانشگاهی و شرکت در کارگاه‌های آموزشی این نیاز برطرف می‌شود؛ اما مدیر راهبردی با توجه به تنوع شایستگی‌ها، نیاز دارد که از تمام منابع و روش‌های موجود برای توسعه فردی خود استفاده کند تا به سطح مقبولی از تمام شایستگی‌ها برسد. نکته دیگر اینکه توسعه فردی مدیران راهبردی، فرایندی پویا و مداوم است و برخلاف سایر سطوح مدیریتی، این دانش دائم در حال تغییر است. برای نمونه، مدیر عملیاتی می‌تواند با یادگیری دانش فنی، در یک دوره طولانی فرایند تولید را مدیریت کند؛ اما دانش مدیر راهبردی در کوتاه‌مدت تغییر می‌کند و منسوخ می‌شود. در مجموع، باید گفت که اقدام‌ها و تصمیم‌های مدیران راهبردی چالش‌برانگیز است و دامنه تأثیر و تنوع زیادی دارد؛ از این رو، برای توسعه فردی مدیران نمی‌توان نقطه پایانی قائل شد. بدین ترتیب، مدیران راهبردی، علاوه بر استفاده از تمام روش‌های توسعه فردی، می‌بایست برنامه مدون و پیوسته‌ای برای توسعه فردی خود داشته باشند.

در مجموع، نتایج این تحقیق نشان داد که توسعه فردی مدیران، متشکل است از مجموعه عواملی که با یکدیگر رابطه ساختاری دارند. از طرفی، برای مدیران راهبردی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شناسایی و تأیید شد که برای توسعه این شایستگی‌ها، بایستی از روش‌های دانش‌محور و مهارت‌محور استفاده کنند؛ از این رو لازم است که مدیران راهبردی، توسعه فردی خود را به طور پیوسته و بر اساس برنامه‌ای مدون دنبال کنند.

مهم‌ترین محدودیت تحقیق این است که نتایج آن، به مدیران راهبردی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی محدود است و به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها تعمیم‌پذیر نیست. پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات بعدی، الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی برای سازمان‌های دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی و... ارائه شود. همچنین، در راستای توسعه مدیران در مجموعه بنیاد، پیشنهاد می‌شود که برای مدیران میانی و عملیاتی این مجموعه، الگوی توسعه فردی تدوین شود.

در ادامه، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای توسعه فردی مدیران بنیاد ارائه شده است:

- برای هریک از مدیران راهبردی در مجموعه بنیاد مستضعفان، یک برنامه توسعه فردی تدوین شود و ضمن به‌روزرسانی آن در مقاطع زمانی کوتاه‌مدت، بر حرکت مدیران راهبردی در مسیر نقشه راه توسعه فردی نظارت و پایش لازم انجام شود.
 - میان کلیه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی مدیران راهبردی و برنامه توسعه فردی آن‌ها پیوندی ایجاد شود و برای تضمین حرکت مستمر مدیران راهبردی در مسیر توسعه فردی، سازوکارهای تشویقی مدنظر قرار گیرد.
 - در ارزیابی عملکرد و نیز ارتقا و انتصابات آینده مدیران راهبردی، تعهد و میزان موفقیت آن‌ها در برنامه توسعه فردی مدنظر قرار گیرد. همچنین، برای مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان، رزومه سازمانی تشکیل شود که برنامه توسعه فردی و موفقیت‌های مدیران در آن لحاظ شود.
 - برای توسعه فردی مدیران راهبردی برنامه بلندمدتی تدوین شود و متناسب با تغییر شرایط، این برنامه به‌روزرسانی شود. در این برنامه، علاوه بر تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، باید بر اساس روش‌های مختلف «دانش‌محور» و «مهارت‌محور»، بسته‌ای از برنامه‌های آموزشی برای مدیران راهبردی آماده شود.
 - با انجام برنامه‌های توجیهی و سایر اقدام‌ها و روش‌ها، فرهنگ توسعه فردی در مدیران بنیاد مستضعفان نهادینه شود و تعهد به برنامه توسعه فردی، نوعی ارزش سازمانی شناخته شود.
 - در نهایت، برای ارتقای مطلوبیت برنامه‌های توسعه فردی، از سازمان‌های موفق ایران و جهان الگوبرداری شود و شرایطی فراهم آید تا مدیران بنیاد مستضعفان بتوانند با مدیران موفق در زمینه توسعه فردی ارتباط برقرار کنند و از دیدگاه‌ها و مشاوره آن‌ها در این زمینه استفاده کنند.
- الگوی طراحی شده در این پژوهش، ضمن در نظر گرفتن شرایط بومی در مجموعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، قابلیت کاربردی و اجرایی زیادی دارد و می‌تواند چارچوب نظام‌مندی برای توسعه فردی مدیران راهبردی ارائه دهد. نتایج این تحقیق تأیید می‌کند که دغدغه‌های فردی مدیران، ضرورت‌های سازمانی و شرایط محیطی را می‌توان با توسعه شایستگی‌های مدیران، از طریق مجموعه‌ای از اقدام‌ها و روش‌های توسعه فردی، به پیامدها و نتایج ارزشمند دست یافت. هرچند این الگو به‌علت خاص بودن مجموعه بنیاد مستضعفان نسبت به بخش دولتی و خصوصی، محدودیت‌هایی دارد و در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید احتیاط شود. از این‌رو، زوایایی برای پیاده‌سازی بهتر این الگو مغفول مانده که شایسته است محققان بعدی آن‌ها را بررسی کنند. از این رو پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، این موضوع بررسی شود که بین وضع موجود و مطلوب شایستگی مدیران در مجموعه بنیاد چه شکاف‌هایی وجود دارد و در چه ابعادی سطح شایستگی مدیران مطلوب نیست. به‌علاوه، موانع و چالش‌های پیش‌روی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و میزان اثربخشی اقدام‌ها و روش‌های مطرح شده برای توسعه فردی مستلزم بررسی عملیاتی است.

منابع

- پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی توسعه فردی (راهنمای عمل خودتوسعه‌ای مدیران و کارکنان)، تهران: انتشارات ابجد.

- تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد و رسولی، اسحاق (۱۳۹۹). تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲۴)، ۸۴-۱۰۶.
- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳۹)، ۱۰۲-۱۲۶.
- حسنقلی پور، طهمورث؛ بابایی، سیروس و فیروزآبادی، مهشید (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه مدیران در شرکت تأمین ایران خودرو. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱۱(۱)، ۷۵-۸۳.
- دری، بهروز؛ حسینی، محمود؛ قره‌چه، منیژه و بهرامی نسب، مریم (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۳(۲)، ۱۹-۴۱.
- دهقانی، رامین؛ تقوا، محمد و طباطبائیان، حبیب‌الله (۱۴۰۱). شناسایی موانع توسعه مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان در سطح بنگاه و ملی و ارائه راه کار برای آن‌ها. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۴۷)، ۱۲۵-۱۵۵.
- رعنائی، حبیب‌الله؛ سلطانی، مریم و حمیدرضا، یزدانی (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱(۳)، ۲۷-۵۰.
- صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۱). *طراحی و تبیین الگوی هماهنگی زنجیره تأمین در سطح شبکه خودرو سازی (مطالعه موردی: ایران خودرو)*. پایان‌نامه دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- صدوقی، حسن؛ ابوالقاسمی، محمود و فضل‌اللهی، سیف‌الله (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، سال دوازدهم، شماره ۲۶، ۱-۲۰.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۴۷-۶۱.
- عزیزی، احده‌الله؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ عارفی، محبوبه و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۹). تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، ۴(۲)، ۵۹-۶۹.
- قربانیان، پروین؛ تقی‌پور، علی؛ زمانی‌مقدم، افسانه و اردلان، محمد (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای توسعه فردی معلمان دوره ابتدایی مدارس استثنایی: یک مطالعه کیفی. *مدیریت مدرسه*، ۸(۱)، ۲۵۹-۲۸۲.
- قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شاه‌حسینی، محمدعلی و سفیدگران، بهارک (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۸(۱)، ۱-۲۴.
- موذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۹(۳۱)، ۱-۲۴.
- هداوند، سعید؛ زمانی‌مقدم، افسانه و تقی‌پور، علی (۱۳۹۹). شناسایی و تحلیل عوامل بازدارنده برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت ارتباطات همراه ایران. *مجله رهبری آموزشی کاربردی*، ۱۱(۱)، ۱۵-۲۸.

References

- Akuratiyagamage, V. M. (2007). An integrated approach to management development: A framework for research and practice. *The Journal of Business Perspective*, 11(4), 1-11.

- Armstrong, S.J. & Sadler-Smith, E. (2008). Learning on demand, at your own pace, in rapid bite-sized chunks: The future shape of management development. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 571-586.
- Asheghi, H., Ghahrani, M. & Ghorchian, N. (2016). Present a conceptual model for designing managerial training programs based on managerial competence: Qualitative research. *Educational management innovations*, 12(3), 47-61. (in Persian)
- Azizi, A., Fathi, Vajargah, K., Arefi, M. & Abul Qasemi, M. (2019). Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm: Focusing on the Individual Development Model (IDP). *Research in medical education*, 12(4), 59-69. (in Persian)
- Beusaert, S., Segers, M. & Gijssels, W. (2011). The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*, 15(4), 249-270.
- Brown, P. (2005). The evolving role of strategic management development. *Journal of Management Development*, 24(3), 209-222.
- Dehghani, R., Taqwa, M. & Tabatabaian, H. (2022). Identifying Obstacles against the Development of Senior Managers in Knowledge-Based Companies at National and Enterprise Levels and Providing Solutions to Solve them. *Research in Human resource management*, 14(47), 125-155. (in Persian)
- Doménech, D., Magomedova, N., Sánchez-Alcázar, E.J. & Lafuente-Lechuga, M. (2021). Integrating Sustainability in the Business Administration and Management Curriculum: A Sustainability Competencies Map. *Sustainability*, 13, 9458.
- Dori, B., Hosseini, M., Qarache, M. & Bahrami Nasab, M. (2014). Designing and Describing a Model for Strategic Competencies of Senior Managers, using Thematic Analysis Method. *Strategic Management Studies*, 23, 19-41. (in Persian)
- Doyle, M. (2004). Management development. In: Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (Eds.), *Human Resource Management a Contemporary Approach* (4th ed.). UK: Prentice-Hall.
- Espedal, B. (2005). Management development: Using internal and external resources in developing core competence. *Human Resource Development Review*, 4(2), 136-158.
- Ghorbanian, P., Taghipour, A., Zamanimoghadam, A. & Ardalan, M. (2019). Providing a model for individual development of primary school teachers of exceptional schools: a qualitative study. *School Management*, 8(1), 259-282. (in Persian)
- Hadavand, S., Zamani Moghadam, A. & Taghipour, A. (2019). Identifying and analyzing the barriers to professional development programs for senior managers of Iran's mobile communications industry. *Journal of Applied Educational Leadership*, 1(1), 15-28. (in Persian)
- Hasanqalipour, T., Babaei, S. & Firozabadi, M. (2017). Identification of Influential Components on Development of Managers in Iran Khodro Parts Supply Company (Sapko). *Journal of Human Capital Empowerment*, 1(1), 75-83. (in Persian)
- Hunt, J. W. & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: the impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22(8), 729-752.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Javadifard, F., Amirkabiri, A. & Dehgan, M. (2021). Desining And Explaining Competency Model of Tehran Municipal Managers. *Journal of Human Resource studies*, 11(39), 102-136. (in Persian)
- Kuznia, Kevin, D., Kerno, JR, Steven, J. & Gilley, A. (2010). The correlates and influences of career-related continuous learning: Implications for management professional. *Performance Improvement Quarterly*, 22(4), 7-31.
- Kvale, S. (1996). *An Introduction to Qualitative Research Interviweing*. London. 124-135.
- Łupicka, A. & Grzybowska, K. (2018). Key managerial competencies for Industry 4.0-practitioners', researchers' and students' opinions. *Logistic & Transport*, 39 (3).
- Mailick, S. & Stumpf, S. (1998). *Learning theory in the practice of management development*. London: Quorum Books.
- Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. & Wallo, A. (2021). Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3), 359-378.
- McCaan,C., Lee Duckworth, A. & D Roberts, R. (2009). Empirical identification of the major facets of conscientiousness. *Learning and individual differences*, 19, 451-458
- McCallum, Sh. & O'Connell, D. (2009). Social Capital and leadership development. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(2), 152-166.
- McCauley, C.D. & Palus, C.J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81.
- Neuendroef, K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks, London, New Dehli.
- Pourkarimi, J., Mazari, I. & Zamani, M. (2018). *Personal development planning (self-development practice guide for managers and employees)*. Tehran: Abjad Publications. (in Persian)
- Qolipour, A., Faqihi, A., Shah Hosseini, M.A. & Sefidgaran, B. (2017). Clarification of the model of developing the personal development program of human resources managers in the banking industry. *Training & Development of human resource*, 18, 1-24. (in Persian)
- Ramadhinta, E. M., Cahyadi, E. R. & Sukmawati, A. (2022). Managerial Competencies Development of Oil Palm Plantation Managers for Industry 4.0 Era. *Journal Management & Agriculture*, 19(1), 24.
- Raanaei, H., Soltani, M. & Yazdani, H. (2012). Identification and ranking of competence dimensions and components managers: Content analysis of managers competency models. *Journal of Human Resource studies*, 1(3), 27-50. (in Persian)

- Rubens, A., Schoenfeld, A., Schaffer, B.S., Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *The International Journal of Management Education*, 16(91), 1-13.
- Sadeghi Moghadam, M. R. (2013). *Design and explanation of supply chain coordination model at the level of automotive network (case study: Iran Khodro)*. Ph.D. thesis in production and operations management, Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian)
- Sadouqi, H., Abul Qasimi, M. & Fazlullahi, S. (2021). Presenting the personal development model of managers of Iran Telecommunications Company. *Behavioral Studies in Management*, 12(26), 1-20. (in Persian)
- SHRM Foundation. (2015). *Economist Intelligence Unit Report What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization*.
- Shukla, N., Prasad, S. K. & Itam, U. (2021). Exploring the key behavioural, functional and strategic competencies in Indian management education. *International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*, 3(1), 65-82.
- Shyan, L. J., Hsuan, H., Hsingd, L. C., Linb, L. & Yene, T. C. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044– 1054.
- Straková, J., Váchal, J. & Čaniga, F. (2021). Current Managerial Competencies in Strategic Management and Decision-Making in the Czech Republic. *International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020), České Budějovice, Czech Republic*.
- Strużyna, J., Marzec, I. & Bozionelos, N. (2021). Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. *European management Review*, 18(2), 43-57.
- Sun, X. & Ross, C. (2009). The training of Chinese managers: A critical analysis of using overseas training for management development. *Journal of Chinese Economics and Business Studies*, 7(1), 95-113.
- Sutari, V. & Viitala, R. (2008). Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Personnel Review*, 37(4), 375- 392.
- Tazkeri, N., Faizi, M. & Rasouli, I. (2019). Compiling the model of individual development of human resources and investigating its effect on organizational performance. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 7(24), 84-106. (in Persian)
- Virglerova, Z., Dobes, K., Kramolis, J. & Kotaskova, A. (2017). The influence of SME owners' education on their perception of business environment in Czech Republic. *Economics and Sociology*, 10(3), 321-332.
- Waddock, S. & MaCintosh, M. (2009). Beyond corporate responsibility: Implications for management development. *Business and Society Review*, 114(3), 295-325.
- Wang, J. & Wang, G. (2006). Participation in management development in a transitioning context: A case of China. *Human Resource Quarterly*, 17(4), 443-473.