

## Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm: Focusing on the Individual Development Model (IDP)

Azizi A<sup>1\*</sup>, Fathi Vajjargah K<sup>2</sup>, Arefi M<sup>2</sup>, Abolghasemi M<sup>2</sup>

1. PhD Student in Curriculum Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

2. Department of Leadership and Higher Education Development, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Article Info

#### Article Type:

Review Article

#### Article History:

Received: 2020/04/29

Accepted: 2020/08/03

#### Key words:

Personal Development (IDP)

Human Resource

Improvement

Teaching and Learning

#### \*Corresponding author:

Azizi A, PhD Student in Curriculum Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran Ahad.Azizi73@gmail.com



©2020 Guilan University of Medical Sciences

### ABSTRACT

**Introduction:** Today, training and improvement of human resources is one of the main strategies to achieve human capital and positive adaptation to changing conditions as two competitive advantages of organizations. In recent years, there have been significant and extensive changes in the field of education, which is called the change in the teaching-learning paradigm. One of the emphases of this paradigm shift is the use of different and combined methods in training and improving human resources. Therefore, this study was conducted to explain the paradigm shift in human resource training and improvement: focusing on the Individual Development Planning (IDP).

**Methods:** This is a review-analytical research method with a review of theoretical literature in books written in the field of training and improvement of human resources and the use of published articles in the field of education and curriculum of personalized development, human resources and improvement was done in domestic and foreign magazines in the years 2010-2019, after explaining the importance and necessity of improving human resources to change the paradigm of training to learning in improving human resources, and emphasizing this paradigm to use combined methods and characteristics of new paradigms in human resource training and improvement and theoretical foundations were discussed; Among the most important models of human resource development, the Individualized Development Planning model (IDP) is extensively studied, including the definition, goals and characteristics of the individual development plan, the six-stage process of individual development planning, and finally summarizing and concluding.

**Results:** The Individual Development Planning (IDP) is a model for human resource training and improvement that focuses on identifying the necessary experiences for the growth and improvement of each individual in order to achieve the common goals of professional development in organizational improvement and promotion.

**Conclusion:** One of the manifestations of employee empowerment is training. The Individual Development Planning (IDP) is a model for human resource improvement planning; The present results of the study showed that this model of planning can be considered in the form of a continuous and dynamic process for employee excellence and achieving organizational goals.

**How to Cite This Article:** Azizi A, Fathi Vajjargah K, Arefi M, Abolghasemi M. Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm: Focusing on the Individual Development Model (IDP). RME. 2020; 12 (4): 59-69.

## تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP)

احدالله عزیزی<sup>۱\*</sup>، کوروش فتحی واجارگاه<sup>۲</sup>، محبوبه عارفی<sup>۲</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- گروه رهبری و توسعه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

## اطلاعات مقاله

## نوع مقاله:

مقاله مروری

## تاریخچه:

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۱۳

## کلیدواژه‌ها:

توسعه فردی

بهسازی

منابع انسانی

آموزش و یادگیری

## \*نویسنده مسئول:

احدالله عزیزی، دانشجوی دکتری  
برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه شهید  
بهشتی، تهران، ایران  
Ahad.Azizi73@gmail.com

## چکیده

**مقدمه:** امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به‌عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر تغییرات معنی‌دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است که از این تغییر تحت عنوان تغییر پارادایم آموزش به یادگیری یاد می‌شود. یکی از تأکیدات این تغییر پارادایم استفاده از روش‌های متفاوت و ترکیبی در آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد. لذا این مطالعه با هدف تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP) انجام گرفت.

**روش‌ها:** مطالعه حاضر به شیوه مروری-تحلیلی با مرور ادبیات نظری در کتب نوشته‌شده در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی و به‌کارگیری مقالات چاپ‌شده در حوزه آموزش و برنامه درسی توسعه فردی‌شده، منابع انسانی و بهسازی نیروی انسانی در مجلات داخلی و خارجی سال‌های ۱۹-۲۰۱۰ انجام شد، بعد از تبیین اهمیت و ضرورت بهسازی نیروی انسانی به تغییر پارادایم آموزش به یادگیری در بهسازی نیروی انسانی و تأکید این پارادایم به استفاده از روش‌های ترکیبی و ویژگی‌های پارادایم‌های جدید در آموزش و بهسازی نیروی انسانی و مبانی نظری پرداخته شد؛ از جمله مهم‌ترین مدل‌های توسعه منابع انسانی، مدل توسعه انفرادی‌شده (IDP) به‌صورت مبسوط شامل تعریف، اهداف و ویژگی‌های طرح توسعه فردی، فرایند شش مرحله‌ای برنامه‌ریزی توسعه فردی بررسی و درنهایت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری به‌عمل آمد.

**یافته‌ها:** برنامه توسعه فردی‌شده (IDP) مدلی برای برنامه‌ریزی و بهسازی نیروی انسانی است که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هریک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه حرفه‌ای افراد در بهسازی و ارتقاء سازمانی است.

**نتیجه‌گیری:** یکی از جلوه‌های توانمندسازی کارکنان، آموزش است. برنامه توسعه فردی‌شده (IDP) مدلی برای برنامه‌ریزی برای بهسازی نیروی انسانی است؛ نتایج مطالعه حاضر نشان داد که این مدل از برنامه‌ریزی می‌تواند در قالب یک فرایند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

## مقدمه

شئون مختلف حیات اجتماعی، ساختارهای سازمانی را پیچیده و تخصصی نموده است. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها به‌دنبال راه‌حلی برای این مشکل هستند. راه‌حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی (Human Resources Training and Improvement) است (۳). آن‌چه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است، به‌طوری‌که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی را تعیین

جهان امروز، جهان تغییر و تحول (Change & Revaluation) است. جهانی شدن سازمان‌ها را به جستجوی شیوه‌های جدید برای تقویت مزیت رقابتی وادار کرده است. به‌ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذرد (۱). جهانی‌شدن و پویایی‌های اقتصاد در دهه‌های گذشته، سازمان‌ها را به جستجوی شیوه‌های جدید برای تقویت مزیت رقابتی وادار کرده است (۲). پیشرفت‌های شگرف و عمیق علوم و فنون و رشد مستمر و مداوم تغییر و تحول در

است که هر از چند گاهی نظریات، تکنیک‌ها و روش‌های جدیدی وارد عرصه زندگی شود، لذا برای ادامه حیات به ناچار باید آنان را آموخت و برخی از روش‌ها و سیستم‌های قدیمی را که کارایی ندارند، کنار گذاشت (۱۴). لذا در سال‌های اخیر و در عرصه جهانی تغییرات معنی‌دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است به طوری که می‌توان از این تغییر تحت‌عنوان تغییر پارادایم آموزش به یادگیری نام برد. در این تغییر پارادایم مرکز ثقل فرآیندهای آموزشی از آموزش (Training) به یادگیری (Learning) تغییر ماهیت داده است (۱۵). که در جدول شماره یک مقایسه حوزه‌های مختلف در رویکرد آموزش و یادگیری ارائه شده است.

جدول ۱: مقایسه حوزه‌ها در رویکرد آموزش و یادگیری

حوزه‌های اصلی	رویکرد آموزش	رویکرد یادگیری
اساس آموزش	معلم محور	کار فعالیت محور
مدیریت فرآیند	دگر رهبری	خود رهبری در یادگیری
هدف	رفتار مطلوب	یادگیری در حد تربیت رشد یافته

یکی از تأکیدات این تغییر پارادایم استفاده از روش‌های متفاوت و ترکیبی در آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد که در شکل شماره یک تأثیرات عملیاتی تغییر پارادایم آموزش به یادگیری در ارکان آموزش و بهسازی منابع انسانی نشان داده شده است (۱۶).



شکل ۱: تأثیرات عملیاتی تغییر پارادایم در ارکان آموزش و بهسازی منابع انسانی

می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر (۴).  
کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به‌نحو موثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (۵). بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است (۶). آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی (Human Capital) و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به‌عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی می‌شود (۷). آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است، تا او را قادر به انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (۸). اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و برکارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به‌سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه‌تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (۹). بنابر این آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی می‌باشد و مدیران آگاه و موفق، لزوم آموزش را به‌درستی می‌فهمند و توسعه منابع انسانی را یکی از الزامات سازمانی تلقی می‌کنند (۱۰). هدف نظام آموزش و بهسازی سازمان به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که براساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل در آمده و استعدادها آنان شکوفا گردد (۱۱). در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به‌عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به‌سمت پویایی پیش خواهد برد (۱۲).

اما از آن‌جا که هزینه‌های آموزشی برنامه‌های بالنده‌سازی گزاف است، منابع محدود ایجاد می‌کند تا با بررسی دقیق روند کار گذشته، از دوباره‌کاری و مصرف هزینه‌های بی‌مورد و اتلاف وقت و هدر دادن نیروی انسانی و سایر منابع جلوگیری به‌عمل آورد (۱۳). تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده

شیوه‌های برنامه‌ریزی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.

### روش‌ها

در این مقاله به شیوه مروری-تحلیلی از کتب نوشته‌شده در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی و از مقالات چاپ‌شده در حوزه آموزش و برنامه درسی فردی شده (۴۱ مقاله) منابع انسانی و بهسازی نیروی انسانی (۲۷ مقاله) برنامه توسعه فردی شده (۱۱ مقاله) در مجلات داخلی و خارجی سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۱۰ استفاده شده است. پس از مطالعه خلاصه مقالات از ۷۹ مقاله اولیه استخراج شده در حوزه آموزش و برنامه درسی فردی شده (۱۷ مقاله) منابع انسانی و بهسازی نیروی انسانی (۱۳ مقاله) برنامه توسعه فردی شده (۷ مقاله) پس از ارزیابی‌های کیفی برای مطالعه مروری مناسب تشخیص داده شده که در مرحله نهایی با حذف مباحث مشابه و تکراری مورد استفاده در خصوص مباحث توسعه فردی (IDP)، بهسازی منابع انسانی و آموزش و یادگیری قرار گرفتند.

بعد از تبیین اهمیت و ضرورت بهسازی نیروی انسانی به تغییر پارادایم آموزش به یادگیری در بهسازی نیروی انسانی و تاکید این پارادایم به استفاده از روش‌های ترکیبی پرداخته و در ادامه بحث به نتایج پارادایم‌های جدید در آموزش و بهسازی نیروی انسانی پرداخته شد؛ از جمله مهم‌ترین مدل‌های توسعه منابع انسانی، مدل توسعه انفرادی شده (IDP) به صورت میسوط شامل تعریف، اهداف و ویژگی‌های طرح توسعه فردی، مراحل برنامه‌ریزی توسعه فردی مورد بحث و در نهایت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری به عمل آمد.

### یافته‌ها

امروزه در همه سازمان‌ها نیروی انسانی از سایر مولفه‌های سازمانی دارای اهمیت بیشتری است (۲۰). در ادبیات مدیریت منابع انسانی، آموزش منابع انسانی به عنوان استفاده از فرآیندهای رسمی برای به اشتراک گذاشتن دانش و کمک به کارکنان برای به دست آوردن مهارت‌های لازم برای انجام کارهایشان به صورت رضایت‌بخش تعریف شده است (۲۱). در سال‌های اخیر و در عرصه جهانی تغییرات معنی‌دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است به طوری که می‌توان از این تغییر تحت عنوان تغییر پارادایم آموزش به یادگیری نام برد. در این تغییر پارادایم مرکز ثقل فرآیندهای آموزشی از آموزش به یادگیری تغییر ماهیت داده است (۲۱).

بهسازی منابع انسانی و مولفه‌های آن مانند آموزش و گسترش کمی و کیفی آن در تسهیل توسعه، نقش مهمی دارد (۱۷). یکی از مهم‌ترین برنامه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی، برنامه توسعه و بهسازی انفرادی شده (Development Planning Individual) می‌باشد؛ منظور از برنامه توسعه و بهسازی انفرادی شده فرایندی که در آن ابتدا هریک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا مدرس مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس براساس اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی، مجموعه‌ای از فرصت‌های بهسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد. این موارد به تأیید مدیر یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد و مدرک ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای وی قرار خواهد گرفت (۱۸).

از آن‌جا که اهداف شغلی هریک از افراد مستلزم به دست آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تخصص‌های جدید است، IDP بسیار مؤثر و مفید است. در این راستا باید هر یک از افراد، برنامه بهسازی خود را بر مبنای تکمیل فرم ویژه‌ای تدوین نمایند. بر مبنای این فرم‌ها می‌توان اهداف شغلی و فعالیت‌های مرتبط با رشد و بهسازی حرفه‌ای که در آن توجه متوازی به فعالیت‌های آموزشی رسمی نظیر دوره‌ها، سمینارها و سایر تجربیات کاری نظیر خواندن کتاب‌های مناسب، انجام وظایف و تکالیف شغلی مرتبط به عمل می‌آید، تدوین نمود. همچنین از این برنامه باید چارچوب زمانی انجام هریک از اقدامات را مشخص نمود (۱۹). قابل توجه است که بیشتر روش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و توسعه کارکنان خود را با حداقل مشارکت و نظرخواهی از کارکنان و توجه به خواسته‌های واقعی و نیازهای آنان تدوین می‌کنند؛ لذا لزوم بکارگیری مکانیسمی که به کارکنان کمک کند تا دیدگاه‌ها و پیشنهادها خود را در جهت اثربخشی فرایند یادگیری و آموزش ارائه نموده و به طور فعال در پیشرفت و توسعه فردی و حرفه‌ای خود شرکت نمایند، کاملاً محسوس است از جمله حوزه‌هایی که بهسازی نیروی انسانی در آن از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، حوزه بهداشت و سلامت است که آموزش‌های حین خدمت کارکنان جهت ارتقاء دانش و مهارت کارکنان بسیار ضروری است. در این مقاله تلاش شده است با نگاهی تحلیلی برنامه توسعه فردی شده به عنوان یکی از



شکل ۲: تغییر پارادایم فرآیندهای آموزشی از آموزش به یادگیری

### دلایل ایجاد پارادایم جدید در آموزش و بهسازی منابع انسانی

یکی از مباحثی که در تغییر پارادایم آموزش به یادگیری تأثیرگذار بوده و اهمیت زیادی دارد پرداختن به دلایل ایجاد این تغییر پارادایم می باشد. باتوجه به جنبه های مختلف و ابعاد مختلف فرآیند یادگیری می توان دلایل متعددی را برای این شرایط نام برد از جمله: درنظر گرفتن و ملاحظه و کاربرد سبک های متنوع کارکنان در فرآیند یادگیری، ایجاد انشعاب های متعدد در حوزه های دانشی، ایجاد ویژگی های خاص در نسل جدید کارکنان، ایجاد اشکال جدید در عرصه ارائه دانش، هزینه های بالای مدیریتی و تجهیزاتی آموزش های سازمانی و سرمایه گذاری های فراوان در این بخش و در نهایت ایجاد روش های آموزش و یادگیری جهت پرهیز از محدودیت های آموزش (۲۱).

### ویژگی های پارادایم جدید در آموزش و بهسازی

در یک طبقه بندی منسجم از ویژگی های آموزش سنتی و آینده، که در جدول شماره دو ارائه شده است که در آن ویژگی های آموزش سنتی در مقایسه با ویژگی های آموزش در آینده مورد بررسی قرار گرفته است (۲۲). بررسی این ویژگی ها ایجاد و توسعه آموزش های نوین را در آموزش و بهسازی منابع

جدول ۲: شرایط آموزش های سنتی و آینده

آموزش سنتی (Traditional)	آموزش آینده (Future)
ایستا	پویا
منفعل (Impassive)	حمایت شونده (Supportive)
تک رسانه ای (Single Medium)	چند رسانه ای (Multimedia)
همزمانی (Synchronous)	غیرهمزمان (Non synchronous)
منفعل (Passive)	فعال (Active)
یک سویه (Unidirectional)	تعاملی (Interactive)
مبتنی بر مکان (Location)	شبکه ای (Network)
مخاطبین (Audience)	شخص (Person)
واقعی (Real)	مجازی (Virtual)

**توسعه منابع انسانی**

رشد و توسعه سرمایه انسانی، در گرو یادگیری مستمر (Continuous Learning) 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 (۲۴، ۲۵). از این طریق، توانایی افراد و در نتیجه، توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات محیطی و موقعیت‌های جدید، افزایش و دانش سازمان توسعه می‌یابد (۲۶). 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- روانی 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 (۲۷). در عصر حاضر، توسعه منابع انسانی ابزاری شناخته‌شده است که مدیران به‌وسیله آن قادرند سازمان‌های امروزی را با ویژگی‌هایی مانند کانال‌های نفوذ، رشد، اتکاء به ساختارهای افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان با یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی، به‌طور کارآمد اداره کنند (۲۸).

**توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی**

امروزه، سرمایه انسانی سازمان‌ها، یک منبع بالقوه برای کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود، و موفقیت سازمان‌ها در گروه، استعداد و شایستگی‌های کارکنانشان می‌باشد. بنابراین فرآیند توسعه افراد و راهکارهای تحقق آن، یکی از موضوعات مورد توجه بخش منابع انسانی، در این سازمان‌ها می‌باشد. بی‌توجهی به توسعه افراد، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش می‌یابد و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، خود، 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. بنابراین سازمان‌ها، رشد و توسعه خود را از طریق رشد و توسعه سرمایه انسانی خود پیگیری می‌کنند (۲۹).

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 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 کسب و کار وجود ندارد (۳۰). اهمیت برنامه‌های توسعه فردی به اندازه‌ای است که در یک تحقیق وسیع که در سال ۲۰۰۵ در انگلستان انجام شد، ۹۴ درصد از کارکنان اظهار کرده‌اند که باید نقش و سهم بیشتری در قبال آموزش و توسعه خود داشته باشند و ۱۷ درصد از آنان گفته‌اند که در سال ۲۰۰۵، خودشان مبتکر، تشخیص‌دهنده و پیشنهاد دهنده برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای خود بوده‌اند. در همین تحقیق روشن شد که بیشترین کارکنانی که خودشان به تعیین و تشخیص نیاز آموزشی و پیشنهاد آموزش برای خود اقدام کرده‌اند دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و در سطوح مدیریتی کار می‌کنند (۳۱).

**طرح توسعه فردی**

طرح توسعه فردی، ابزاری مناسب برای ساختارمند کردن یادگیری کارکنان و راهبردی مناسب و کارآمد برای توسعه افراد محسوب می‌شود (۳۲). سازمان‌ها با به‌کارگیری این طرح، در تشخیص نیازهای توسعه و انجام دادن اقدامات لازم برای رفع آن‌ها، کارآمدتر خواهند بود (۳۳). طرح توسعه فردی، یک استراتژی مناسب و کارآمد برای توسعه افراد محسوب می‌شود. با به‌کارگیری این طرح، سازمان‌ها در تشخیص نیازهای توسعه و اتخاذ اقدامات لازم برای رفع آن‌ها، کارآمدتر خواهند بود (۲۹). 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 (۳۴).

طرح توسعه فردی، نتیجه‌ی مقایسه‌ی نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه‌ی افراد برای پیشرفت احتمالی در جایگاه‌های کلیدی آینده است. آماده‌سازی طرح توسعه فردی، فرایند برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی است برای کاهش شکاف موجود بین آن‌چه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه آن‌ها می‌بایست برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی‌های موردنیاز در یک یا چند

### اهداف طرح توسعه فردی

هدف طرح توسعه فردی، تشویق یادگیری مستمر، بهبود عملکرد و رشد و ارتقاء شخصی افراد است. هم‌چنین اهداف جزئی‌تر طرح توسعه فردی، عبارتند از: (۱) بهبود عملکرد افراد در شغل فعلی آن‌ها؛ (۲) حفظ سطح عملکرد افراد در شغل فعلی آن‌ها؛ (۳) آماده‌سازی کارکنان برای پیشرفت و ارتقاء؛ (۴) غنی‌سازی تجربه‌های کاری افراد (۴۰).

### ویژگی‌های طرح توسعه فردی

طرح توسعه فردی یک ابزار ارزیابی به‌شمار می‌آید که توسط کارکنان به‌کار گرفته می‌شود و دارای چهار مشخصه اصلی است که عبارتند از: الف) دانش، مهارت و توانایی گذشته کارکنان را بازبینی می‌کند و نیازهای یادگیری آن‌ها را براساس اهداف آینده مشخص می‌سازد، ب) کارکنان در تدوین طرح توسعه فردی مشارکت دارند و هر طرح فردی با همکاری خود فرد و با مشورت سرپرستش تدوین می‌شود، ج) ارتباطات سازمان‌یافته کارکنان با مدیران و سرپرستان را تسهیل می‌سازد. از این طریق، امکان دریافت بازخورد عملکردی بیشتر فراهم می‌شود، د) 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 (۲۴). کرک پاتریک معتقد است طرح توسعه فردی باید دارای چهار ویژگی باشد: (۱) کاربردی و قابل استفاده باشد؛ (۲) دارای محدوده زمانی مشخص باشد؛ (۳) کاملاً مشخص و صریح باشد و (۴) باید نسبت به اجرای آن متعهد بود (۴۱).

### مراحل برنامه‌ریزی توسعه فردی

برنامه‌ریزی توسعه فردی تبیین یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای افراد در جهت رشد و توسعه آن‌هاست. در این برنامه سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند. برنامه‌ریزی توسعه فردی به‌عنوان یک «بزار کاربردی» باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌شود که مهم‌ترین ویژگی آن تعامل دوسویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است. تحقیقات انجام شده بر روی چند سازمان مختلف نشان می‌دهد که کارکنان

جایگاه کلیدی باید انجام دهند (۳۵). طرح‌های توسعه‌ی فردی، برنامه‌های اجرایی (Action Plans) مناسبی است که به‌صورت شخصی بوده و اهداف کوتاه و بلندمدت و نیز فعالیت‌هایی برای توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی کارکنان را شرح می‌دهد. هم‌چنین، طرح توسعه‌ی فردی، نیازهای آموزشی و تجارب توسعه‌ای را برای حصول این اهداف در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به‌منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی می‌نماید. طرح‌های توسعه‌ی فردی، یک راهبرد برد-برد است؛ چراکه هم کارمندان و هم سازمان از آن بهره‌مند می‌شوند. نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی، به آن‌ها در تقویت دانش، مهارت‌ها و تجارب‌شان کمک می‌کند. سازمان نیز از طریق توسعه‌ی بهبود قابلیت‌های کارکنان، برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌مند می‌شود. هم‌چنین، طرح توسعه‌ی فردی، مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و سرپرست، همراه با منتور(ها)، در تجارب توسعه‌ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه‌ی کارراه‌ی شخصی و بهبود سازمانی ضروری است (۳۶). علاوه‌بر این، طرح توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای را تسهیل می‌نماید (۳۷). از سوی دیگر، در طرح توسعه‌ی فردی، سه سؤال اصلی نقشی محوری دارند: «اکنون کجا هستیم؟»، «به‌کجا می‌خواهم بروم؟» و «در آینده به‌کجا خواهم رفت؟» سؤال سوم کارکرد آینده‌نگر دارد. با پاسخ بدین سؤالات، زمانی که بین شایستگی‌هایی که افراد دارند و آنچه که می‌بایست داشته باشند مغایرتی وجود داشته باشد، یادگیری تقویت خواهد شد (۳۸). سازمان‌های مختلف، به‌گونه‌های متفاوت از طرح توسعه فردی بهره می‌برند و مدل‌های متفاوتی در تدوین طرح توسعه فردی به‌کار گرفته می‌شود. نتایج بررسی صورت گرفته بر روی ۱۸۱ سازمان، توسط موسسه بررسی آنلاین E-reward نشان می‌دهد که ۸۸ درصد از این سازمان‌ها، از طرح توسعه فردی، بهره می‌برند (۳۹).

پژوهش‌های صورت‌گرفته در مورد توسعه افراد از طریق به‌کارگیری طرح توسعه فردی بسیار محدود است و درک کافی از این فرآیند وجود ندارد. طرح توسعه‌فردی، مفهومی پیچیده دارد و به صورت‌های مختلفی تفسیر شده است (۳۰).

دانش محور بیش از سایر کارکنان به عوامل مؤثر در توسعه فردی اعتقاد دارند (۴۲). برنامه‌ریزی توسعه فردی از یک تعامل دو جانبه بین کارکنان و سرپرستان شکل می‌گیرد. هر یک از کارکنان برای توسعه فردی خود مسئول هستند و بعد از طراحی آن درباره محتوای آن با سرپرست خود توافق می‌کنند. در منابع مختلف مراحل برای برنامه‌ریزی توسعه فردی در نظر گرفته شده است. ولی فرایند استاندارد برای آن وجود ندارد. یکی از جامع‌ترین مراحل ارایه شده مراحل شش‌گانه برنامه‌ریزی توسعه فردی از نظر وزارت انرژی ایالات متحده است که عبارتند از: گام اول: شناسایی اولویت‌های عملکرد؛ گام دوم: تعیین ارزیابی نیازهای مهارتی و اهداف توسعه‌ای؛ گام سوم: شناسایی گزینه‌های توسعه و انتخاب فعالیت‌ها؛ گام چهارم: در میان گذاشتن اهداف توسعه با سرپرستان و بحث با آن‌ها پیرامون اهداف توسعه؛ گام پنجم: اجرا؛ گام ششم: نظارت بر پیشرفت فرایند (۴۳). مطالعات انجام‌شده فاقد یک مدل دقیق و ترسیم‌شده می‌باشند و بنابراین هر سازمانی بنا بر برداشت خود از برنامه توسعه فردی این برنامه را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ از این رو تعابیر و مفاهیم به‌صورت غیرتخصصی مورد استفاده در سازمان‌ها قرار می‌گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز که دنیای تحولات، دگرگونی‌ها و تغییرات سریع است، انطباق و همراهی با تغییرات یکی از عوامل حفظ ثبات، پایداری، رشد و توسعه محسوب می‌شود و آموزش یکی از ابزارهای تأمین انطباق‌پذیری نیروی انسانی سازمان‌ها با تغییرات روزافزون مذکور به‌شمار می‌آید (۱۰). در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه در صدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به‌منظور دستیابی به بهره‌وری و کارآئی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (۳، ۴). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارآئی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می‌گردد (۶، ۷).

یکی از جلوه‌های توانمندسازی کارکنان، آموزش آن‌ها است. آموزش بر خلاقیت و پشتکار کارکنان تأثیر می‌گذارد به‌عبارت دیگر، افراد توانمندشده (آموزش‌دیده)، بیشتر درگیر کار می‌شوند، با اعتماد به نفس بیشتری کار می‌کنند و تلاش فزاینده‌ای برای انجام‌دادن وظایف سپرده شده، از خود نشان می‌دهند (۱۰-۸). آموزش و توانمندسازی، به موازات، در ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شوند و علاوه بر آن، نیاز به نظام‌های کنترلی پیچیده و ناکارآمد، کاهش می‌یابد (۱۱، ۱۲). برنامه توسعه فردی شده (IDP) مدلی برای برنامه‌ریزی برای بهسازی نیروی انسانی است که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هریک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه حرفه‌ای افراد در بهسازی و ارتقاء سازمانی است، که در این رهگذر به بررسی و اتخاذ تصمیم مشترک با شرکت افرادی چون خود کارمند، سرپرست و یا مدیر وی و ناظر یا مربی تأکید می‌کند (۱۸، ۱۹، ۲۹، ۳۲، ۳۳، ۴۲-۴۰). در سازمان‌های حوزه بهداشت و سلامت، آموزش‌های حین خدمت به‌منظور روزآمد بودن کارکنان با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های زیاد در این حوزه و به‌طور کلی بهسازی نیروی انسانی از اهمیت غیرقابل انکاری برخوردار است. براساس مطالعات انجام شده در برنامه‌ریزی برای بهسازی نیروی انسانی توجه چندانی به نیازها و خواسته‌های کارکنان نمی‌شد، از طرفی دیگر طرح توسعه انفرادی (IDP) بیشتر در سازمان‌های صنعتی بکار گرفته می‌شد (۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۳۰، ۳۱). با توجه ضرورت آموزش و بهسازی نیروی انسانی و تغییرات معنی‌دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش، که از آن به تغییر پارادایم آموزش به یادگیری یاد می‌شود؛ استفاده از شیوه‌های جدید و بهینه در آموزش و بهسازی نیروی انسانی بسیار ضروری است و به‌خصوص در حوزه بهداشت و سلامت با توجه به پیشرفت‌های سریع در این حوزه ضرورت آن را دو چندان می‌کند؛ از جمله شیوه‌های جدید و بهینه در آموزش و بهسازی نیروی انسانی طرح توسعه انفرادی (IDP) می‌باشد که در مطالعه حاضر اهمیت و ضرورت استفاده از برنامه توسعه فردی شده برای بهسازی نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفت و پیشنهاد می‌شود که این مدل از برنامه‌ریزی در قالب یک فرایند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه و استفاده قرار گیرد؛ کمبود مطالعات انجام‌شده از کاربرد طرح توسعه انفرادی (IDP) در حوزه بهداشت و سلامت، مطالعه تطبیقی از



به کاربرد برنامه توسعه فردی شده برای بهسازی نیروی انسانی در حوزه بهداشت و سلامت کمک کنند.

کاربرد آن در حوزه‌های پر کاربرد مانند صنعت را با محدودیت روبرو کرد که پیشنهاد می‌شود؛ پژوهشگران در مطالعات آتی به این موضوع توجه بیشتری نشان دهند و با مطالعات تطبیقی

## References

1. Jafari far Z, Khorasani A, Rezaei Zadeh M. [Identifying and ranking the challenges of learners in virtual education and improvement of human resources (case study: Shahid Beheshti University)]. *Technology of Education Journal (TEJ)* 2016; 11 (1): 1-20. [Persian]
2. Mohammadi Nasab R, Fakhimi Azar S, Pasban M, Bohlouli N. Employee Empowerment Model by Applying Training in Specialized Police Headquarters (Case Study: East Azarbaijan Province Disciplinary Command). *Tose e Quarttely Development Management of the Human Resources and Logistics* 2020; 1399 (58): 166-182. [Persian]
3. Fadaei Keyvani R, Sadat Eshkevar SZ. [The Position of Training in Human Resource Development in Present-day Organizations.] *Quarterly Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences* 2017; 2 (5): 1-9. [Persian]
4. Weru JW, Iravo MA, SakwaM. The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2014; 3 (9): 57- 75. [DOI:10.6007/IJARBS/v3-i9/190]
5. Diba Vajari T, Abbasi A, Fathi Vajargah K. [How to Gain Managers Supports for Staff Training and Development]. *Journal of Management and Planning In Educational System* 2016; 9(1): 101-114. [Persian]
6. Zandi B, Mosavinezhad R, Ahmadi GH A, Jamalzade M. [Studying the Educational Needs of Shiraz Medical Sciences University Staff: A need for a Suitable Educational Model and Human Resource Development]. *Jms* 2013; 1 (2) :70-76. [Persian]
7. Elnaga A, Imran A. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* 2013; 5 (4): 137- 147.
8. Potnuru RKG, Sahoo CK. HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical stuy. *European Journal of Training and Development* 2017; 40 (5): 345- 65. [DOI:10.1108/EJTD-02-2016-0008]
9. Shams Murakani G, Safai Movahed S, Fatimi sefst A. [Pathology of Human Resource Training and Improvement Activities Based on the Trilogy Model (Case Study: Fajr Electronic Industries)]. *Journal of Human Resource Education and Development* 2014; 2 (7): 71- 100. [Persian]
10. Agarwal S, Chawla G, Singh R. [ Innovations in human resource practices: measurement development and validation], *International Journal of Innovation Science* 2017; 9 (4): 396-416. [DOI:10.1108/IJIS-05-2017-0046]
11. Hassanzadeh R, SeyedAbbaszadeh MH, Ghavandi H The relationship between knowledge management and human resource development from the viewpoint of staff Urmia University]. *Journal of Library and Information Research* 2014; 48 (4): 521- 605. [Persian]
12. Jafarian H, Samieyan M, Azari A.[ Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses for Police Officers of Chaharmahal va Bakhtiari Province in 1994 Based on Kirk Patrick Evaluation Model]. *Quarterly Journal of Management Studies* 2016; 3: 1- 15. [Persian]
13. Ferreira a I. Luis FM, Rosa I R, Carla I. [The impact of human resources practices on consumers' investment intentions: A study in the financial sector]. *Employee Relations* 2017; 39 (4): 475- 486. [DOI:10.1108/ER-05-2016-0097]
14. Bahadori M, Izadi M, Hoseinpurfard M. [Plagiarism; Concepts, Causes and Strategies]. *Journal of Military Medicine] Iranian Journal of Military Medicine* 2012; 14 (3): 168- 177. [Persian]

15. Tabatabaei Mazdabadi SM. [Feasibility of Implementation of Mobile Education in Tehran Municipality] *Journal of Training & Development of Human Resources* 2014; 1 (2) 25- 40. [Persian]
16. Khaef Elahi AA, Rajabzadeh A, Lajevardi A. [Presenting the Human Resource Improvement Model with Emphasis on the Role of New Technologies]. *Journal of Human Resource Management Research* 2010; 2 (1): 1- 22. [Persian]
17. Mitchell D, Morton M, Hornby G. Review of the literature on individual education plans. Ministry of Education; 2010.
18. Doa gooyan D, Noorizadeh H. [Pathology of Educational Process of Driving Schools in Karaj]. *rahvar* 2017; 14 (37): 23-54. [Persian]
19. Hirsh Å. The Individual Development Plan; supportive tools or mission impossible? Swedish teachers' experiences of dilemmas in IDPs practices. *Educational Enquiry* 2014; 5 (3): 405- 27. [DOI:10.3402/edui.v5.24613]
20. Mohammadpour Zarandi H, Khorasani A, Zamani Manesh H. [New Approaches in Training and Development of Human Resources]. Tehran; Aftab e Andishe 2017. [Persian]
21. Obedgiu V. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development* 2017; 36 (8): 986-90. [DOI:10.1108/JMD-12-2016-0267]
22. Saffarzadeh M, Manouchehri K. [Training via mobile electronic tools]. 2<sup>nd</sup> International Conference on Electronic Municipalities; Iran's Municipalities and village administrators; Tehran: civilica; 2009 [Persian]
23. Chomal VS, Saini JR. A Study and Analysis of Paradigm Shifts in Education Triggered by Technology. *IJRESS* 2013; 1(3):14-28.
24. Beusaert SAJ. The use of personal development plans in the workplace [dissertation]. Maastricht University. The Netherlands; 2011. [DOI:10.1007/978-94-007-0802-0\_14]
25. Stewart G, Brown KG. *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc; 2011.
26. Gibbs G, Simpson C. Does your assessment support your student's learning?. *Journal of Learning and Teaching in Higher Education* 2004; 1 (2): 3- 21.
27. Aguinis H, Gottfredson RK, Joo, H Using performance management to win the talent war. *Business Horizons* 2012; 8 (2): 609- 16. [DOI:10.1016/j.bushor.2012.05.007]
28. Seyed Javadin S, Heydari, H, Shahbaz Moradi S. [A Study on Employees Empowerment in Service Sector(case study of banking system)] *Journal of Public Administration* 2009; 1(2): 75-88. [Persian]
29. Farhangi J. [The Achievements of Developing Individual Development Plans as Facilitators of Individual Development (Case Study: Prison Project by Kisson Corporation)]. *Tadbir* 2015; 26(278): 27- 35. [Persian]
30. Beigi W, Gholipour A. [Human resource development by means of personal development plan in project-based organizations]. *Journal of Public Administration* 2016; 8(1): 15-32. [Persian]
31. Khanifar A, Baghban K, Rezaee AM, Hojebrian A. Developing a Strategic Plan for Personal Development of Personnel in the Oil Industry, 10th International Management Conference; Tehran: 2013.
32. Austin Z, Marini A, Desroches B. Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education* 2005; 5 (3): 1-7. [DOI:10.1080/15602210500282434]
33. Smith K, Tillema H. Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scandinavian Journal of Educational Research* 1998; 42 (4): 193-205. [DOI:10.1080/0031383980420206]

34. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 2<sup>nd</sup> ed. London: koganpage; 2009.
35. Rothwell WJ. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4<sup>th</sup> ed. American Management Association: United States of America; 2010.
36. Gholipour R, Hashemi M. [Explaining the Impact of Mentoring on Succession: Focusing on Individual Development Plans]. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research* 2015; 7 (2): 25- 52. [Persian]
37. Patel S, Kitchen G, Barrie J. *Personal Development Plans-Practical Pitfalls*. *Trends in Anaesthesia and Critical Care* 2013; 3(4):220-3. [DOI:10.1016/j.tacc.2013.04.003]
38. Hattie J, Timperley H. *The Power of Feedback*. *Review of Educational Research* 2007; 77 (1): 81- 112. [DOI:10.3102/003465430298487]
39. E-reward. *Survey of Performance Management Practice, e-reward*, Stockport. 2005.
40. Aguinis H. *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall: 2005.
41. Kirkpatrick DL. *Improving employee performance through appraisal and coaching*. New York: Amacom Books; 2006.
42. Afjahi SAA, Saleh Ghafari A. [Factors Affecting Maintenance and Desertion of Knowledge-Based Staff; Case Study: University Jihad, Tehran]. *Journal of Cultural Strategy* 2013; 6 (21): 79-112. [Persian]
43. Hassanzadeh MS, Shahrani, a [Individual Development Planning]. *Tadbir* 2005; 163: 21-26. [Persian]