

## تدوین مدل توسعه فردی - تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup>، مونا حلوائی<sup>۲</sup><sup>۱</sup>دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

## Developing a personal-business development model for the staff of the Arvand Free Zone Organization

Hajieh Rajabi Farjad<sup>1</sup>, Mona Halvaei<sup>2</sup><sup>1</sup> Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Organizational Resources, Police University, Tehran, Iran<sup>2</sup> Masters, Government Management, Faculty of Management, Electronic Unit, Islamic Azad University of Tehran, Iran

Received: (30/05/2023) Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

## Abstract

Developing knowledge and skills in the field of interest is one of the main steps to improve human resources. Individual development planning helps individuals to identify and plan for their needs for the development of knowledge and job skills based on the outputs of the analysis model of strengths, weaknesses, opportunities and threats. Empowering the operational processes and human resources in the organization to improve the quality of performance is a prerequisite for organizational development and transformation. The most important factor in this change is behavioral maturity at the individual and group levels, the wise and scientific guidance of which will increase productivity in performance. The purpose of this study was to develop a personal-business development model for the staff of the Arvand Free Zone Organization. The present study is qualitative in terms of purpose, application and research method. Qualitative data were collected through semi-structured interviews. In the field of theoretical foundations and research literature, data collection was done through library resources, articles and the World Wide Web (Internet). In the qualitative part, the research community included senior managers and organizational elites. In qualitative research, the number of samples was determined based on the principle of theoretical saturation; That is, data collection stops when no new information or data related to the subject under study is available. The results showed that the results of interviews with Arvand Free Zone experts showed that causal factors affecting the personal development of employees are divided into three components: employee motivation, knowledge-based and individual factors. Also, self-efficacy, technology skills, communication skills and teamwork skills are central components. Underlying conditions were identified in components such as personal-business relationships, learning infrastructure, human resource management, and meritocracy. Interventional factors were summarized in three components of central justice, performance appraisal and employee participation. The results showed that the strategies and consequences affecting the personal development of employees could be described in components such as individual and organizational strategies. Of course, the existence of such patterns with executive ability can lead to the expansion of professional behaviors of employees. However, it should be noted that promoting individual, operational and institutionalized development in organizations is a difficult, time-consuming and unquestioning task that requires providing a regular structure and process for individual development. Which can be provided as a suitable basis for employees.

**Keywords:** Personal-business development of employees, employee motivation, central justice and meritocracy.

## چکیده

دانش و مهارت در زمینه مورد علاقه، یکی از اصلی‌ترین گام‌ها برای بهسازی نیروی انسانی است. برنامه‌ریزی توسعه فردی - تجاری به افراد کمک می‌کند تا بر اساس خروجی‌های حاصل از مدل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شخصی بتوانند نیازهای خود را برای ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی شناسایی کنند هدف از انجام این تحقیق، تدوین مدل توسعه فردی - تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و روش پژوهش، کیفی می‌باشد. داده‌های بخش کیفی به کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، گردآوری اطلاعات نیز از طریق منابع کتابخانه‌ای، مقالات و نیز شبکه جهانی ارتباطات (اینترنت) انجام شد. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد و نخبگان سازمانی بود. در پژوهش کیفی تعداد نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد؛ یعنی زمانی جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات یا داده‌های جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه به دست نیاید. نتایج نشان داد عوامل علی موثر بر توسعه فردی - تجاری کارکنان در سه مولفه انگیزش کارکنان، دانش محوری و عوامل فردی تقسیم بندی می‌شوند. همچنین، خودکارآمدی، مهارت فناوری، مهارت ارتباطی و مهارت کار تیمی از مولفه‌های مقوله محوری محسوب می‌شوند. شرایط زمینه‌ای در مولفه‌هایی همچون روابط فردی، زیرساخت یادگیری، مدیریت منابع انسانی و شایسته سالاری احصا گردید. عوامل مداخله‌گر در سه مولفه عدالت محوری، ارزیابی عملکرد و مشارکت کارکنان خلاصه شدند. نتایج نشان داد راهبردها و پیامدهای موثر بر توسعه فردی - تجاری کارکنان در مولفه‌هایی همانند راهبردهای فردی و سازمانی قابل توصیف می‌باشند.

## واژه‌های کلیدی

توسعه فردی - تجاری کارکنان، انگیزش کارکنان، عدالت محوری و شایسته سالاری.

## مقدمه

چالش بزرگ سازمان‌ها در قرن بیست و یکم رقابت بر مبنای منابع گران قیمتی می‌باشد که تعیین‌کننده بقا و رشد سازمان‌ها است. از میان، مدیریت و نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار هستند؛ به گونه‌ای که در حال حاضر مزیت رقابتی بسیاری از سازمان‌ها، در نیروی انسانی توانمندی می‌باشد که رسالت استفاده بهینه از سایر منابع را بر عهده دارند. در واقع، امروزه موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی وابسته نیست بلکه به کیفیت و سطح توانمندی‌های منابع انسانی مرتبط می‌باشد (Tazakori, 2019). در همین راستا هست که در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به شمار می‌رود (Esmaili & Seyzadeh 2018). از این رو بدون شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Zeinali et al., 2019). برنامه توسعه فردی- تجاری به منزله یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد با اتکا به یادگیری‌های رسمی و غیررسمی است (Moon et al., 2017). برنامه توسعه فردی- تجاری در واقع به نوعی ظرفیت‌سازی از طریق آموزش و تعلیم است و مستندی است که سازمان را برای ایجاد فرصت‌های یادگیری و فرد را برای آموختن متعهد می‌سازد. این برنامه، به معنی پذیرفتن سهم مهم و موثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت‌هایش از طریق فرآیندی شامل ارزیابی، عکس‌العمل و انجام اقدامات اصلاحی است (Sablok et al., 2017). برنامه توسعه فردی- تجاری یک برنامه‌زمان‌بندی شده مکتوب در جهت رشد و توسعه افراد است، در واقع یک ابزار ارتباطی و در عین حال یک نقشه راه است. ترسیم وضع مطلوب، تصویر وضعیت موجود و طراحی مسیر بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی- تجاری را تشکیل می‌دهد (López-Jáuregui et al., 2019). Dhir et al (2020) برنامه توسعه فردی- تجاری را به عنوان یک مجموعه هدفمند از پیشینه افراد در طول زمان برای نمایش تلاش، رشد و دستاوردهای فرد به ذی‌نفعان کلیدی می‌داند. (Aguinis et al (2012) برنامه توسعه فردی- تجاری را به عنوان ابزاری برای توصیف کردن و مستند نمودن جنبه‌های متعدد توسعه حرفه‌ای فرد در طول زمان قلمداد می‌نمایند. (Barnett & Davis (2018) آن را به منزله مجموعه‌ای از اطلاعات تلقی می‌کنند که یادگیری را تسهیل می‌نماید. به باور (Sablok et al (2017)

ویژگی‌های کلیدی دیگری در تعریف برنامه توسعه فردی- تجاری باید مدنظر قرار گیرد که دربرگیرنده مفاهیمی چون خودارزیابی، تعیین نقاط قوت و قابل بهبود، یادگیری انعکاسی، دریافت و بکارگیری بازخور و حضور و انگیزه بخشی مافوق یا منتور است. برنامه توسعه فردی- تجاری هم دارای رویکرد گذشته‌نگر است و هم رویکرد آینده‌نگر و در تبیین آن شایستگی‌هایی که فرد در گذشته با اتکا به آنان وظایف خود را انجام داده است (Brown et al., 2011). اجرای درست برنامه توسعه فردی- تجاری مزیت‌های متعدد فردی را به همراه دارد. برنامه توسعه فردی- تجاری به فرد کمک می‌کند به طور خودآگاه خود را به نقد و چالش بکشد و نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود را بشناسد و آنها را با اهداف خود تطبیق دهد. (Fathi Ziaei & Nouri, 2019). نتایج مطالعات (Ziaei et al (2016) نشان داد توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی منجر به چابک‌سازی سرمایه انسانی و سپس چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد شد. Farhangi (2015) پژوهشی را با عنوان دستاوردهای تدوین برنامه توسعه فردی- تجاری به عنوان تسهیل‌کننده توسعه افراد انجام داد. مهمترین عامل این تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است که هدایت عالمانه و علمی آن، افزایش بهره‌وری در عملکرد را به همراه خواهد داشت و در نتیجه منجر به بالندگی فرد و سازمان شود. توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دوسویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. Haj Khazimeh et al (2020) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب انجام داده است که نتایج پژوهش نشان داده است که پنج مؤلفه اصلی (مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشگری ناب، مهارت‌های پژوهشگری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب) برای الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب شناسایی و کشف گردید که توانسته الگویی اثربخش برای توسعه حرفه‌ای مدیران در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باشد. (Charkhab et al (2020) در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی انجام داده است، نتایج پژوهش نشان داده است که ضمن تشریح چگونگی و نحوه توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران، مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های زمینه-

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 انجام شده در مورد توسعه افراد و به کارگیری 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 (Deresen, 2017). در این پژوهش، به منظور درک بهتر الزام‌ها، عوامل تأثیرگذار، ابزارهای مورد استفاده و پیامدهای حاصل از فرایند توسعه افراد، با استفاده از طرح توسعه فردی، به دنبال بررسی و تبیین این فرایند هستیم تا بدین وسیله، پژوهش‌های آتی در حوزه توسعه فردی کارکنان در سازمان به شکلی منسجم‌تر، کارتر و اثربخش‌تر پی گرفته شود. بدین منظور، کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

### پرسش‌های پژوهش

عوامل علی موثر بر توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

عوامل زمینه ای موثر بر توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

عوامل راهبردی موثر بر توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

عوامل مداخله گر موثر بر توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

مقوله محوری توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

پیامدهای سازمانی توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

پیامدهای فردی توسعه فردی کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدامند؟

### روش

پژوهش حاضر از حیث روش‌شناسی با در نظر گرفتن هدف پژوهش، یک پژوهش کاربردی به شمار می‌آید. همچنین از جنبه روش گرد آوری داده‌ها جزو پژوهش‌های کیفی در نظر گرفته می‌شود. در رویکرد کیفی درک مشارکت‌کنندگان از معناها و شناخت آنها از مسئله به عنوان منشأ اولیه اطلاعات به حساب می‌آید (Haj khozaymeh, Abili &

ساز الگوی آینده‌پژوهی توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران را که شامل شامل ۱۵ عامل و ۵۱ مؤلفه‌ی زمینه‌ای، ساختاری، محتوایی است. (Radi Afsouran et al (2019) در پژوهشی با عنوان آموزش و بهبود شایستگی‌های رهبری با روش کانون ارزیابی توسعه رهبر انجام داده است که نتایج پژوهش نشان داده است که طرح و محتوای "کاتر" در حیطه عاطفی در بهبود شایستگی رهبری تیم‌سازی مشارکت‌کنندگان و در حیطه شناختی در بهبود شایستگی رهبری تحول‌گرای آنان تأثیر معناداری داشته است. با این وجود، آن در بهبود شایستگی‌های رهبری هدف در حیطه رفتاری مؤثر نبوده است. یافته‌های مطالعه Zia et al (2017) نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری از عوامل فردی (جهت‌گیری هدف یادگیری و شخصیت پیشگیرانه) و موقعیتی (محیط توانمندساز و خودمختاری شغلی) با رشد خود وجود دارد. یافته‌های (Delbari et al (2020) نشان داد که خودتنظیمی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عوامل بهره‌وری فردی، سازمانی و محیطی دارد. علاوه بر این، خودتنظیمی توانایی پیش‌بینی این عوامل را داشت. مشخص شد که خودتنظیمی در رابطه بین پیشرفت شغلی و بهره‌وری کارکنان نقش واسطه‌ای دارد. بر اساس نتایج، موسسات آموزشی، به ویژه دانشگاه‌ها، می‌توانند از طریق تقویت خودتنظیمی و افزایش بهره‌وری، این فرصت را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا از پتانسیل‌های کامل آنها استفاده کنند. نتایج مطالعات یافته‌های (Parker and Williams (2016) نشان داد که آموزش زیست محیطی منظم، مراحل آن برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی پایداری، به توسعه توانایی‌های فردی پایداری محیط زیست در شرکت‌های مورد تجزیه و تحلیل کمک می‌کند. منطقه آزاد اروند با دارا بودن سه زون گردشگری، صنعتی و تجاری، سازمان با هدف اقتصادی و جذب سرمایه‌گذار برای رونق شهرهای آبادان و خرمشهر بنا نهاده شد؛ اما سازمان منطقه آزاد اروند با دارا بودن چنین ماموریتی، خود شکست خورده است؛ زیرا وضعیت فعلی آبادان و خرمشهر نسبت به ۸ سال قبل‌تر خود نه تنها تغییر چندانی نداشته، بلکه با سرریز مشکلات بیشتر و مهاجرت روزافزون جمعیت خویش به نقاط آبادتر و خرم‌تر کشور مواجه بوده است. بر این اساس، به نظر می‌رسد که یکی از چالش‌های سازمانی این منطقه، نبود برنامه‌ریزی در بخش مدیریت منابع انسانی باشد. معمولاً تلاش‌هایی که در سازمان‌ها برای توسعه منابع انسانی صورت می‌گیرد، هماهنگی و انسجام لازم را ندارد و متولیان آن از ابزار

## جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

### مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره Amount	رشته تحصیلی Field of Study	شماره Amount	رتبه علمی Grade of Citius	شماره Amount	سابقه کاری Work Experience
14	مدیریت آموزش Training Management	10	دکتری Ph.D	15	Under 10 years
8	مدیریت دولتی Governmental Management	15	کارشناسی ارشد Masters	5	10-20
3	مدیریت فناوری اطلاعات IT Management			5	Over 20 years
25	مجموع Total	25	مجموع Total	25	Total

برای بررسی روایی یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شد. در پایان این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شد. پایایی داده‌ها از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات پژوهشگران و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرایند مطالعه اهداف اولیه و سوالات در اختیار اساتید دانشگاهی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر اعمال شد. پایایی بازآزمون معمولاً از میان مصاحبه‌ای انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شود. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص شد دو بار کدگذاری شده سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه شدند. این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند، به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق مشخص می‌کرد.

### یافته‌ها

در این روش پس از گردآوری داده‌ها و تنظیم آن به صورت نوشتاری بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مثل عبارت باید جمله انتخاب و به صورت اطلاعات کدگذاری شده، شماره‌گذاری شد. پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری بر اساس پاراگراف تعداد ۷۸ مفهوم اولیه را استخراج و از آنها را به عنوان مفاهیم نهایی استخراج نمود. در مرحله اول تلاش برای این بود که نکات کلیدی و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود. در این مرحله مقوله‌های عمده بر اساس ابعاد دسته‌بندی شد. در این مرحله مقوله‌های تولید شده به صورت منطقی و تحلیلی به دنبال هم فهرست‌وار آورده شده است. کدهای به دست آمد در مرحله اول در قالب ۱۴ مفهوم انتزاعی طرح‌گذاری شدند. نتایج

(Pour Karimi, 2020). در پژوهش حاضر با بکارگیری روش داده‌بنیان، و با روند سیستماتیک در این روش، توسعه فردی - تجاری کارکنان منطقه آزاد اروند مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد و سپس به مدل‌سازی مفهومی در باب این موضوع می‌پردازد. جامعه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با توجه به هدف و موضوع، کلیه کارکنان خبره و مدیران بخش‌های مختلف منطقه آزاد اروند می‌باشند. روش نمونه‌گیری از بین اعضای جامعه به صورت هدفمند نظری بوده است چرا که برای مدل‌سازی افرادی باید انتخاب می‌شدند که نسبت به شرایط کلی سازمان و تمام مناسبات آن آگاهی کامل داشته باشند. بدین منظور از بین کارکنان خبره و مدیران بخش‌های مختلف منطقه آزاد اروند تعداد ۲۵ نفر انتخاب شدند. همچنین روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه‌ساختاریافته بود. در پژوهش حاضر، مصاحبه البته مرتبط با ارائه سوالات کلی و البته مرتبط با موضوع سوالات شروع و سپس بر اساس مطالب بیان شده توسط مصاحبه‌شونده سعی در ادامه روند گردآوری داده‌های مصاحبه بر مبنای تعامل صورت گرفته طبیعی بین مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده ادامه می‌یابد. ضمن اینکه محقق سعی داشت با احاطه بر محیط ارتباط سوالات با هدف مصاحبه کردند. راهنمای مصاحبه که حاوی یک سری سوالات باز بود به محقق امکان می‌دهد تا سوالاتی را برای کنکاش بیشتر در حیطه مورد نظر و به منظور گردآوری داده‌های مرتبط با مقاله‌های کلی موضوع و با توجه به روش‌شناسی تئوری داده بنیاد و بر مبنای نمونه‌گیری نظری در طول مصاحبه مطرح نماید. به طور کلی، بعد از گردآوری داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه نسبت به تحلیل داده‌های گردآوری شده بر مبنای مبنای حاکم بر روش‌شناسی تئوری داده بنیاد انجام شده است. در این راستا در گام اول اقدام به کدگذاری داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های انجام شده اقدام گردیده و بعد از ارائه نتایج حاصل از کدگذاری‌های صورت گرفته نسبت به استخراج مفاهیم و مقوله‌های کلی بر مبنای ویژگی‌ها و نشانه‌های مشاهده شده در داده‌ها بر مبنای مدل کلی تئوری داده بنیاد اقدام گردیده و با توجه به سه مرحله کدگذاری باز کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (Strauss & Corbin, 2013) نسبت به ارائه مدل برآمده از تحقیق در مرحله پایانی کار اقدام شده است.

Organizational communication training	روابط فردی Individual relationships
آموزش ارتباطات فردی	
Personal communication training	
روحیه فردی	
Individual spirit	
وجود دوره‌های مصوب آموزشی	زیرساخت یادگیری
Existence of approved training courses	Learning infrastructure
وجود طرح درس مناسب	
Existence of appropriate lesson plan	
وجود زیرساخت‌های نرم افزاری	
Existence of software infrastructure	
وجود زیرساخت‌های سخت افزاری	
Existence of hardware infrastructure	
وجود اساتید خبره	
Existence of expert professors	
گزینش و استخدام	مدیریت منابع انسانی
Selection and employment	Human resources management
آموزش بدو خدمت	
In-service training	
ارزیابی عملکرد مناسب	
Evaluate proper performance	
ارضای نیازهای کارکنان	
Satisfying the needs of employees	
توجه به دانش فردی در ارتقاقات	شایسته سالاری
Pay attention to individual knowledge in upgrades	Meritocracy
کسب مهارت‌های لازم	
Acquire the necessary skills	
توجه به قابلیت‌های فردی	
Pay attention to individual capabilities	
توجه به تجربه افراد	
Pay attention to people's experience	
توجه به مهارت‌های تیمی	

این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه، در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

## جدول ۲. کدگذاری محوری

مفاهیم concepts	مقوله‌های اصلی The main categories
جبران خدمات Service compensation	
ایمنی شغلی Occupational safety	انگیزش کارکنان
امنیت شغلی Job security	Employee motivation
تشویقات و تنبیهات Encouragement and punishment	
ارتباط با مدیران Connection with managers	
آموزش عرضی Transverse training	دانش محوری Core knowledge
آموزش طولی Longitudinal training	
مدیریت دانش Knowledge management	
امکانات آموزشی Educational facilities	
حمایت مدیران علی از دانش کارکنان Managers support employees' knowledge	
سرانه آموزشی Educational per capita	
دانش فردی Individual knowledge	عوامل فردی Individual factors
خصلت‌های فردی Individual characteristics	
روحیه افراد People's spirit	
تجربه فردی Individual experience	
تمایل به یادگیری Desire to learn	
آموزش ارتباطات سازمانی	

Analysis بازخورد	Organizational strategies	Pay attention to team skills دارا بودن مهارت‌های رهبری	
Feedback برنامه‌ریزی planning		Having leadership skills پرداخت مناسب	عدالت محوری Axis justice
Transparency آموزش		proper payment بی‌طرفی مدیران	
Education زیرساخت‌های فناوری		Impartiality of managers توجه به نیازهای شخصی کارکنان	
Technology infrastructure زیرساخت‌های مدیریتی		Pay attention to the personal needs of employees مشورت با کارکنان	
Management infrastructure پژوهش		Consult with staff وجود کارکنان مناسب برای	
Research خودباوری	راهبردهای فردی	ارزیابی	ارزیابی عملکرد performance evaluation
Self-esteem عزت نفس	Individual strategies	Availability of appropriate staff for evaluation علمی بودن روند ارزیابی کارکنان	
Self-regard تعهد شغلی		The scientific nature of the employee evaluation process حمایت مکفی مدیران	
Job commitment تفکر تحلیلی		adequate support from managers بکارگیری ارزیابی عملکرد	
Analytical thinking تفکر سیستمی		use performance appraisal معیارهای جامع و کامل	
Systematic thinking افزایش کارایی	پیامدهای فردی	comprehensive and complete criteria شرکت کارکنان در کلاس‌های آموزشی	
Increase efficiency بهبود تفکر خلاق	Individual consequences	staff participation in training classes توجه به کارکنان به همکاری با یکدیگر	مشارکت کارکنان Employee participation
Improve creative thinking بهبود زمینه‌های روانشناختی		attention to employees to cooperate with each other هماهنگی بین سازمانی	
Improving the psychological context بهبود عملکرد کارکنان		inter-organizational coordination انگیزش کافی	
Improve employee performance تخصص‌گرایی		sufficient motivation تحلیل	راهبردهای سازمانی
Specialization شایسته‌سالاری			
Meritocracy روز آمدی دانش کارکنان			
Updated staff knowledge افزایش عملکرد سازمانی	پیامدهای سازمانی		
Increase the performance of the organization	Organizational Consequences		

مهارت فناوری، مهارت ارتباطی و مهارت کار تیمی از مولفه‌های مقوله محوری محسوب می‌شوند. از نظر خبرگان شرایط زمینه‌ای توسعه فردی- تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدام موارد می‌باشد؟ نتایج مستخرجه از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای در مولفه‌هایی همچون روابط فردی، زیرساخت یادگیری، مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری احصا گردید. در این بین روابط فردی در شاخص‌هایی همچون آموزش ارتباطات سازمانی، آموزش ارتباطات فردی و روحیه فردی و زیرساخت یادگیری در شاخص‌هایی همچون وجود دوره‌های مصوب آموزشی، وجود طرح درس مناسب، وجود زیرساخت‌های نرم‌افزاری، وجود زیرساخت‌های سخت-افزاری و وجود اساتید خبره و مدیریت منابع انسانی در شاخص‌هایی همچون گزینش و استخدام، آموزش بدو خدمت، ارزیابی عملکرد مناسب و ارضای نیازهای کارکنان و شایسته‌سالاری در شاخص‌هایی همچون توجه به دانش فردی در ارتقائات، کسب مهارت‌های لازم، توجه به قابلیت‌های فردی، توجه به تجربه افراد، توجه به مهارت‌های تیمی و دارا بودن مهارت‌های رهبری می‌باشند. از نظر خبرگان شرایط مداخله‌گر توسعه فردی- تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدام موارد می‌باشد؟ نتایج حاصل از مصاحبه نشان داد که عوامل مداخله‌گر در سه مولفه عدالت محوری، ارزیابی عملکرد و مشارکت کارکنان خلاصه شدند. در این بین عدالت محوری در شاخص‌هایی همچون پرداخت مناسب، بی‌طرفی مدیران، توجه به نیازهای شخصی کارکنان و مشورت با کارکنان و ارزیابی عملکرد در شاخص‌هایی همچون وجود کارکنان مناسب برای ارزیابی علمی بودن روند ارزیابی کارکنان، حمایت مکفی مدیران، بکارگیری ارزیابی عملکرد، وجود معیارهای جامع و کامل و شرکت کارکنان در کلاس‌های آموزشی و مشارکت کارکنان در قالب شاخص‌هایی همچون توجه به کارکنان به همکاری با یکدیگر، هماهنگی بین سازمانی و انگیزش کافی قرار دارند. از نظر خبرگان راهبردهای توسعه فردی- تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدام موارد می‌باشد؟ نتایج نشان داد راهبردهای موثر بر توسعه فردی- تجاری کارکنان در سه مولفه‌هایی همانند راهبردهای فردی و سازمانی قابل پیمایش می‌باشند. راهبردهای سازمانی در شاخص‌های تحلیل، بازخورد، برنامه-ریزی، شفافیت، آموزش، زیرساخت‌های فناوری، زیرساخت-های مدیریتی و پژوهش دسته‌بندی گردیدند. همچنین در بین مولفه راهبردهای فردی می‌توان به خودباوری، عزت نفس، تعهد شغلی، تفکر تحلیلی و تفکر سیستمی اشاره کرد. از نظر

شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری  
سازمانی  
Employee  
participation in  
organizational decision  
making

توانایی حل مشکلات سازمانی  
Ability to solve  
organizational  
problems

افزایش تعهد سازمانی  
Increase organizational  
commitment

توانایی پاسخگویی سازمانی  
Organizational  
accountability

ارائه خدمات مناسب‌تر  
Provide more  
appropriate services

با عنایت به موارد فوق، و با توجه به این که توسعه فردی- تجاری کارکنان به عنوان مقوله محوری می‌تواند تئوری داده بنیاد برآمده از داده‌های خبرگان را به صورت زیر ارائه نمود. توجه به این نکته حائز اهمیت می‌باشد که در این تحقیق روش ترسیمی جهت ارائه تئوری داده بنیاد انتخاب شده است. چرا که همانطور که در بخش روش‌شناسی ارائه شده است، علاوه بر روش ترسیمی می‌توان از روش روایتی نیز برای ارائه تئوری داده بنیاد استفاده نمود. از نظر خبرگان عوامل موثر (شرایط علی) بر توسعه فردی- تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدام موارد می‌باشد؟ نتایج مصاحبه نشان داد که عوامل علی موثر بر توسعه فردی- تجاری کارکنان در سه مولفه انگیزش کارکنان، دانش محوری و عوامل فردی تقسیم‌بندی می‌شوند. از سوی دیگر، انگیزش کارکنان در قالب شاخص‌هایی همچون جبران خدمات، ایمنی شغلی، امنیت شغلی، تشویقات و تنبیهات و ارتباط با مدیران و دانش محوری در شاخص‌هایی همچون آموزش عرضی، آموزش طولی، مدیریت دانش، امکانات آموزشی، حمایت مدیران علی از دانش کارکنان و سرانه آموزشی و در نهایت عوامل فردی در شاخص‌های دانش فردی، خصلت‌های فردی، روحیه افراد، تجربه فردی و تمایل به یادگیری خلاصه می‌شود. از نظر خبرگان مقوله محوری الگوی توسعه فردی- تجاری کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند کدام مورد می‌باشد؟ نتایج مستخرجه از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که خودکارآمدی،



خود را ارتقاء دهند، چشم‌انداز شغلی را به آنها نشان دهد و جذابیت کار در سازمان را افزایش دهد. یافته‌های تحقیق نشان داد انگیزش شغل با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، بنابراین پیشنهاد می‌گردد نسبت به پرداخت کارانه و مزایای جانبی در قالب مزایای مادی و غیرمادی در سازمان منطقه آزاد اروند اقدام نمایند و در صورت انجام کارهای مناسب و در راستای اهداف سازمانی، مورد تشویق به صورت کتبی و شفاهی مدیران قرار گیرند. همچنین عوامل فردی با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد افراد در کارهای مورد استفاده قرار گیرند که متناسب با ویژگی‌های شخصیتی و خلق و خوی آنها باشد. همچنین دانش محوری با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد تخصیص بودجه مناسب و در خصوص آموزش کارکنان سازمان منطقه آزاد اروند به صورت پایدار و در قالب سرانه آموزشی عمل کند. علاوه بر آن روابط فردی با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، برگزاری کارگاه آموزشی در سازمان منطقه آزاد اروند برای کارکنان به صورت دوره‌ای و حین خدمت و مدون صورت گیرد. زیرساخت یادگیری با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت- افزاری برای آموزش کارکنان در سازمان منطقه آزاد اروند فراهم نمایند. از طرفی مدیریت منابع انسانی با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، جذب و استخدام کارکنانی واجدالشریط بر اساس تخصص مورد نیاز و برگزاری آموزش حین خدمت در سازمان منطقه آزاد اروند انجام گیرد. همچنین برای شایسته‌سالاری پیشنهاد می‌گردد، دستورالعمل‌های مناسب برای ارتقا و ترفیعات کارکنان جهت ایجاد انگیزه تدوین گردد؛ عدالت محوری با توسعه فردی- تجاری کارکنان در ارتباط است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، دستورالعمل‌های مناسب برای کارکنان به منظور عدالت محوری و حمایت مدیران به برقراری عدالت تدوین گردد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد، فرآیند ارزیابی عملکرد برای کارکنان توسط کارکنانی آموزش دیده و ارائه بازخورد به آنها جهت تصحیح امور به کارگیرد.

#### سهام مشارکت نویسندگان: در پژوهش حاضر

نویسنده دوم، به عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق،

مهمتر دخالت تویعه فردی و کسب مهارت در کار به عنوان شایسته سالاری، می‌تواند کارکنان را با انگیزه بالاتری به سمت توسعه فردی- تجاری هدایت نماید. همانطوری که (Masoumi (2020) نشان داد ارتباطات اثربخش یکی از مولفه‌هایی که می‌تواند در توسعه فردی- تجاری نقش مهمی داشته باشد که در این تحقیق نیز بر روی آن صحنه گذاشته شد. نتایج مطالعات انجام شده توسط Fathi Varajgah (2019) & Nouri بر مبنای دیدگاه اجتماعی و سازماندهی انجام شده که در پنج بخش اصلی با عناوین مشروعیت بخشی نهادی، الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی، الزامات و زیرساخت‌های فنی، گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی- تجاری و اجرا و بهینه‌سازی سیستم توسعه فردی- تجاری معرفی گردید که در این تحقیق نیز تا حدودی بر نتایج مستخرجه توسط محقق صحنه گذاشته شده است. نتایج تحقیق با مطالعات انجام شده توسط (Tazakori et al (2019) همخوانی دارد. محققین نشان دادند که از جمله پیامدهای توسعه فردی- تجاری، عملکرد سازمانی است که این تحقیق هم بیانگر تاثیر مثبت توسعه فردی- تجاری بر پیامدهای مختلف سازمانی از جمله عملکرد سازمانی حکایت دارد. پژوهش Gholipour et al (2018) نشان داد که عوامل تاثیرگذار (استراتژی، فرهنگ و بافت سازمانی)، عوامل موفقیت (الزامات سازمانی، الزامات طراحی و الزامات فردی) و نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی) به عنوان مولفه‌های برنامه توسعه فردی- تجاری تعیین شده است که این نتایج تا حدودی با مطالعات حاضر همخوانی دارد. نتایج مطالعات (Farhangi (2015) نشان داد که توسعه دانش و مهارت در زمینه مورد علاقه، یکی از اصلی‌ترین گام‌ها برای بهسازی نیروی انسانی است. یافته‌های (Zia et al.(2020) نشان داد رابطه مستقیم و معناداری از عوامل فردی (جهت‌گیری هدف یادگیری و شخصیت پیشگیرانه) و موقعیتی (محیط توانمندساز و خودمختاری شغلی) با رشد خود وجود دارد که با این تحقیق همخوانی دارد. از سوی نتایج این تحقیق با مطالعات (Delbari et al.(2020) همخوانی دارد آنها نشان دادند که از طریق تقویت خودتنظیمی و افزایش بهره‌وری، این فرصت را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا از پتانسیل‌های کامل آنها استفاده کنند. نتایج این تحقیق با مطالعات (Chelbikva et al (2015) همخوانی دارد. در حقیقت، برنامه‌ریزی توسعه شخصی باید انگیزه کارکنان سازمان را تضمین کند و همچنین باید کارکنان را قادر سازد تا مهارت‌های حرفه‌ای

- commitment and loyalty, *IZA Discussion paper*, 5447, 213-220.
- Delbari, S. Rajaipour, S. & Abedini, Y. (2020). Investigating the relationship between career development and productivity with the mediating role of self-regulation among university staff, *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2019-0153>.
- Dhir, S. Dutta, T. & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling, *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Farhang, J. (2016). Achievements of Developing an Individual Development Plan as a Facilitator of Individual Development (Case Study: Kayson Parand Project), *Tadbir Management Scientific-Educational Monthly*, 26(278): 27-34. [Persian]
- Fathi Vajargah, K. & Nouri, F. (2019). An Approach to Establishing an Individual Development Program System in Organizations, *Training and Human Resources Development*, 6(23), 55-74. [Persian]
- Gholipour, A. Faqihi, A.H. Shah Hassani, M.A. & Sefidgaran, B. (2018). Explaining the model of developing a personal development plan for human resource managers in the banking industry, *Quarterly Journal of Human Resources Training and Development*, 8(18), 1-24. [Persian]
- Haj Khozaymeh, M. Abili, KH. & Pour Karimi, J. (2020). Presenting a Model for Professional Development Departments' Heads in Universities and Institutes of Higher Education Based on a Lean Approach, *Journal of Educational Sciences*, 27(1), 221-240. (Persian)
- Ismaili, M.R. & Seidzadeh, H. (2018). The effect of job satisfaction on performance with the mediating role of organizational loyalty, *Improvement and Transformation Management Studies*, فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را برعهده داشته است.
- تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.
- منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.
- تشکر و قدردانی:** پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت-کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین وسیله از کلیه مشارکت-کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.
- 
- ### References
- Radi Afsouran, N. Siyadat, S.A. Hoveida, R. & Arizi Samani, H.R. (2019). Training and Improving Leadership Competencies with the Leadership Development Assessment Center Method: An Empirical Study of Transformational Competencies, Team Building, and Strategic Thinking, *Journal of Educational Science*, 26(1), 97-118. doi: 10.22055/edus.2019.25363.2493. [Persian]
- Charkhab, M. Hosseinpour, M. & Nasiri, M. (2020). Provide a framework for the development of professional ethics of managers with a futuristic approach, *Journal of Educational Science*, 27(2), 201-224. doi: 10.22055/edus.2020.33701.3050. [Persian]
- Haj Khazimeh, M. Abili, KH. & Pourkarimi, J. (2020). Providing a model for professional development of managers of departments of universities and higher education institutions based on a pure approach, *Journal of Educational Science*, 27(1), 221-240. doi:10.22055/edus.2020.32800.2996. [Persian]
- Aguinis, H. Gottfredson, R.K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war, *Business Horizons*, 8(2), 609-616.
- Barnett, R. & Davis, S. (2018). *Creating Greater Success in Succession Planning, Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, S. Mchardy, R. & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker

- 43(2), pp. 71-86. [Persian]
- López-Jáuregui, Á. Martos-Partal, M. & Labeaga, J.M. (2019). Impact of SMEs strategy on loyalty: the hairdresser case, *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(2), 273-293. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2018-0051>
- Masoumi, M.R. (2020). *Investigating the effectiveness of organizational communication in IDP personal development program according to the mediating role of working life studied at the University of Isfahan*, Payame Noor University of Isfahan, Shahinshahr Center. [Persian]
- Parkers, S. & Williams, H. (2016). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2013). *Basics of Qualitative Research*. Translated by Ebrahim Afshar. Tehran: Ney Pub. [Persian]
- Tezakkori, N. Faizi, M. Ruhi, M. & Rasooli, I. (2019). Investigating the Impact of Human Resources Development Model on Organizational Performance, Professional Ethics and Employee Citizenship Rights, *Journal of Zeus Ethics*, 15(31), 195-211. [Persian]
- Zeinali, H. Mirzaei, A. & Pourkhalooi E. (2019). Determining the effective factors on employee loyalty to the organization from the perspective of employees and managers in Rafsanjan University of Medical Sciences. *Health-oriented research*. 2019, 5(2): 151-164. [Persian]
- Ziaee, M.S. Gholipour, H. Abbaspour, T. & Yarahmadi, A. (2018). Explaining the model of developing individual capabilities of human capital with the aim of streamlining small and medium enterprises (a study in companies located in the Science and Technology Park of the University of Tehran), *Management Research*, 5(15), 130-152. [Persian]