

# برنامه توسعه فردی

www.ketab.ir

آرین قلی پور

استاد رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه تهران

بهارک سفیدگران

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

اصغر اسدی

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران



کتاب‌مهربان

سرشناسه: قلی‌پور آرین، ۱۳۵۲-

عنوان و نام پدیدآور: برنامه توسعه فردی/مؤلفین آرین قلی‌پور، بهارک سفیدگران، اصغر اسدی.  
مشخصات نشر: تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۹۷ص: جدول.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۳۹۵-۰

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه: ص. [۳۸۳]-۳۹۷

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت، Manpower planning

موضوع: نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی، Manpower policy

موضوع: کارکنان -- مدیریت، Personnel management

شناسه افزوده: سفیدگران، بهارک، ۱۳۵۵-

شناسه افزوده: اسدی، اصغر، ۱۳۵۳-

رده‌بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۰۶۸۶۵

عنوان: برنامه توسعه فردی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۳۹۵-۰

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

تألیف: آرین قلی‌پور، بهارک سفیدگران، اصغر اسدی

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، خیابان شهدای ژاندارمری، نرسیده به خیابان

دانشگاه، پلاک ۶۴

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱

ایمیل: Mehraban\_book@yahoo.com فروشگاه اینترنتی: Mehrabanshop.ir

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

کلیه‌ی حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

## سخنی با خوانندگان

رسیدن به هدف کاری سخت است، ما در «کتاب مهربان» دو دهه است که گام اول را برداشته‌ایم.

کتاب مهربان طی تمامی سال‌هایی که در عرصه تهیه کتاب‌هایی در ساحت‌های مختلف معرفت و اندیشه فعال بوده، تلاش کرده است نقشی اثرگذار و حضوری ماندگار، نه باری به هر جهت، داشته باشد و بتواند با تهیه و عرضه متون غنی و خواندنی به تقاضای خوانندگان و نیاز جویندگان راه علم پاسخ دهد. البته در این راه، تلاش دوجندانی برای رعایت اصول حرفه‌ای‌گری، موازین و مؤلفه‌هایی داشته که در سال‌های گذشته به خاطر هزینه‌های بالا، از سوی بسیاری از فعالان حوزه نشر به کنار گذاشته شده و رعایت نشده است.

کتاب مهربان در تمام بخش‌های فرآیند عرضه کتاب، از تألیف و ترجمه، ویراستاری، تصحیح، نمونه‌خوانی، بازبینی مؤلف و موزم گرفته تا صفحه‌آرایی، طراحی جلد، چاپ و صحافی با نهایت دقت و مراقبت، کار را به پیش می‌برد. این موازین نه فقط منحصر به حقوق اصلی مؤلف و خواننده که مسائل زیست محیطی هم تا حد امکان در حوزه مصرف کاغذ، نوع کاغذ، چاپ و نشر و توزیع مدنظر قرار می‌گیرد.

کتاب مهربان، بین خود و خوانندگان نه دیواری کشیده و مانعی قرار داده و آنچه از صمیم قلب طلبیده، کنشی دوطرفه و تعاملی دوجانبه بوده است؛ و از این روست که تمامی راه‌های ارتباطی موجود را فراهم آورده تا شنونده و پذیرای پیشنهادات و نقد خوانندگان از طریق سایت و پست الکترونیک یا حساب‌های کاربری رسمی در فضای مجازی باشد.

☎ سفارش تلفنی ۶۶۹۵۳۴۷۵

🛒 خرید اینترنتی [Mehrabanshop.ir](http://Mehrabanshop.ir)

➡ [mehrabanpub](http://mehrabanpub)

📧 [mehrabanpub](http://mehrabanpub)

✉ [mehraban\\_book@yahoo.com](mailto:mehraban_book@yahoo.com)

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

|    |       |                                             |
|----|-------|---------------------------------------------|
| ۱۷ | ..... | مقدمه                                       |
| ۲۱ | ..... | فصل اول: توسعه منابع انسانی و یادگیری       |
| ۲۱ | ..... | مقدمه                                       |
| ۲۲ | ..... | توسعه منابع انسانی                          |
| ۲۷ | ..... | یادگیری و نقش آن در توسعه منابع انسانی      |
| ۳۲ | ..... | رویکردهای یادگیری                           |
| ۳۳ | ..... | هیوتاگوژی                                   |
| ۳۷ | ..... | طرح ریزی هیوتاگوژی                          |
| ۳۹ | ..... | مؤلفه‌های هیوتاگوژی                         |
| ۴۱ | ..... | مروزی بر نظریه‌های یادگیری                  |
| ۴۲ | ..... | نظریه رفتارگرایی                            |
| ۴۳ | ..... | نظریه شناخت‌گرایی                           |
| ۴۵ | ..... | نظریه ساخت‌گرایی                            |
| ۴۶ | ..... | نظریه ساخت‌گرایی اجتماعی                    |
| ۴۷ | ..... | نظریه ارتباطی                               |
| ۴۸ | ..... | نظریه انسان‌گرایی                           |
| ۵۰ | ..... | یادگیری خود راهبر مبتنی توسعه فردی          |
| ۵۳ | ..... | مفهوم‌سازی یادگیری خود راهبر                |
| ۵۹ | ..... | مزایای یادگیری خود راهبر                    |
| ۶۰ | ..... | ابعاد و مؤلفه‌های یادگیری خود راهبر         |
| ۶۲ | ..... | فلسفه انسان‌گرایانه                         |
| ۶۴ | ..... | فلسفه عمل‌گرایانه                           |
| ۶۵ | ..... | معرفت‌شناختی ساختارگرایانه                  |
| ۶۶ | ..... | شیوه‌های یادگیری مبتنی بر یادگیری خود راهبر |

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| ۶۹  | فصل دوم: برنامه توسعه فردی: مفاهیم و الگوها |
| ۶۹  | مقدمه                                       |
| ۷۰  | توسعه فردی                                  |
| ۷۴  | برنامه توسعه فردی                           |
| ۸۲  | اهداف و مزایای برنامه توسعه فردی            |
| ۸۹  | عوامل موثر در موفقیت برنامه توسعه فردی      |
| ۹۴  | الگوهای برنامه توسعه فردی                   |
| ۱۰۹ | فصل سوم: الگوی برنامه توسعه فردی            |
| ۱۰۹ | مقدمه                                       |
| ۱۱۰ | الگوی برنامه توسعه فردی                     |
| ۱۲۷ | فصل چهارم: فرایند برنامه توسعه فردی         |
| ۱۲۷ | مقدمه                                       |
| ۱۲۸ | ۱-۱. چشم انداز فردی و سازمانی               |
| ۱۲۹ | ۲-۱. ترسیم شایستگی                          |
| ۱۴۶ | ۲-۱. تکنیک های شناخت فردی                   |
| ۱۵۳ | ۱-۳. تعیین شکاف وضع موجود و مطلوب           |
| ۱۵۴ | ۲-۳. تعیین اهداف توسعه ای                   |
| ۱۵۷ | ۳-۳. تعیین اولویت های توسعه فردی            |
| ۱۵۹ | ۱. اختصاص دلیل برای هر هدف                  |
| ۱۵۹ | ۲. نوشتن اهداف                              |
| ۱۶۰ | ۳. شناسایی باورها و اعتقادات محدودکننده     |
| ۱۶۰ | ۴. تعیین مهلت برای هر هدف                   |
| ۱۶۱ | ۵. تعیین فرایندهای پشتیبان هر هدف           |
| ۱۶۱ | موانع دستیابی به اهداف                      |
| ۱۶۱ | ۱. تعیین اهداف متعدد و متنوع                |
| ۱۶۲ | ۲. غلبه ترس                                 |
| ۱۶۳ | ۳. احاطه حس های منفی                        |
| ۱۶۴ | ۴. تعیین اهداف غیر واقعی                    |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۱۶۴ | ۵. تلاش برای تحت تاثیر قرار دادن دیگران         |
| ۱۶۵ | ۶. عدم داشتن "چرایی" قانع کننده                 |
| ۱۶۵ | ۷. اقدام نکردن                                  |
| ۱۷۲ | ۷. برنامه ریزی رویه عقب                         |
| ۱۷۲ | ۸. رویکرد اهداف بزرگ، حساس و جسورانه            |
| ۱۷۳ | ۹. روش دایره طلایی                              |
| ۱۷۶ | ۵. فرایند خود را ارزیابی کنید                   |
| ۱۷۶ | ۶. اهداف خود را دوباره مرور کنید                |
| ۱۷۸ | ۴-۱. شیوه های سنجش نیازهای توسعه فردی           |
| ۱۸۲ | ۴-۲. رویکردهای تعیین نیازهای توسعه ای           |
| ۱۸۴ | ۵-۱. تعیین سبک یادگیری                          |
| ۱۸۸ | ۵-۲. تعیین روش های یادگیری                      |
| ۲۰۴ | ۶-۱. الگوهای ارزیابی برنامه توسعه فردی          |
| ۲۰۵ | ۶-۲. بازخور و کارکردهای آن در برنامه توسعه فردی |

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ۲۱۵ | فصل پنجم: شایستگی ها در عمل                           |
| ۲۱۵ | مقدمه                                                 |
| ۲۱۶ | ۱. مسئولیت پذیری (Accountability)                     |
| ۲۱۸ | ۲. سازگاری (Adaptability)                             |
| ۲۲۰ | ۳. جاه طلبی (Ambition)                                |
| ۲۲۲ | ۴. ابراز وجود (Assertiveness)                         |
| ۲۲۴ | ۵. جزئی نگری (Attention To Detail)                    |
| ۲۲۶ | ۶. شم کسب و کار (Business Orientation)                |
| ۲۲۸ | ۷. مربی گری (Coaching)                                |
| ۲۳۰ | ۸. توان تجاری (Commercial Power)                      |
| ۲۳۲ | ۹. کردار (Conduct)                                    |
| ۲۳۴ | ۱۰. مدیریت تعارض (Conflict Management)                |
| ۲۳۶ | ۱۱. رصد و کنترل کردن پیشرفت ها (Controlling progress) |
| ۲۳۸ | ۱۲. همکاری و مشارکت (Cooperation)                     |
| ۲۳۸ | مصادیق عمومی                                          |

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ۲۴۰ | ۱۳. شجاعت (Courage)                                   |
| ۲۴۲ | ۱۴. خلاقیت (Creativity)                               |
| ۲۴۴ | ۱۵. مشتری‌مداری (Customer Orientation)                |
| ۲۴۶ | ۱۶. قاطعیت (Decisiveness)                             |
| ۲۴۸ | ۱۷. تفویض اختیار (Delegating)                         |
| ۲۵۰ | ۱۸. توسعه کارکنان (Developing Employees)              |
| ۲۵۲ | ۱۹. نظم و انضباط (Discipline)                         |
| ۲۵۴ | ۲۰. انرژی (Energy)                                    |
| ۲۵۶ | ۲۱. انعطاف رفتاری (Flexible Behavior)                 |
| ۲۵۸ | ۲۲. کیفیت‌گرایی (Focus on Quality)                    |
| ۲۶۰ | ۲۳. نحوه قضاوت (Forming Judgment)                     |
| ۲۶۲ | ۲۴. شناخت با مدیریت (Identification With Management)  |
| ۲۶۴ | ۲۵. استقلال (Independence)                            |
| ۲۶۶ | ۲۶. ابتکار (Initiative)                               |
| ۲۶۸ | ۲۷. توان نوجویی (Innovative Power)                    |
| ۲۷۰ | ۲۸. بینش (Insight)                                    |
| ۲۷۲ | ۲۹. راستی و درستی (Integrity)                         |
| ۲۷۴ | ۳۰. رهبری گروه‌ها (Leadership of Groups)              |
| ۲۷۶ | ۳۱. توانایی یادگیری (Learning Ability)                |
| ۲۷۸ | ۳۲. توان گوش دادن (شنود موثر) (Listening)             |
| ۲۸۰ | ۳۳. مدیریت (Managing)                                 |
| ۲۸۲ | ۳۴. توفیق‌طلبی (Need to Achieve)                      |
| ۲۸۴ | ۳۵. مذاکره (Negotiating)                              |
| ۲۸۵ | ۳۶. شبکه‌سازی (Networking)                            |
| ۲۸۷ | ۳۷. هوشیاری سازمانی (Organization Sensitivity)        |
| ۲۸۹ | ۳۸. پشتکار (Perseverance)                             |
| ۲۹۱ | ۳۹. متقاعدسازی (Persuasiveness)                       |
| ۲۹۳ | ۴۰. برنامه‌ریزی و سازماندهی (Planning and Organizing) |
| ۲۹۵ | ۴۱. ذکاوت سیاسی (Political Sensitivity)               |
| ۲۹۶ | ۴۲. ارائه (Presenting)                                |

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| ۲۹۸ | ..... تحلیل مساله (Problem Analysis) ۴۳     |
| ۳۰۰ | ..... نتیجه‌گرایی (Result-Orientedness) ۴۴  |
| ۳۰۲ | ..... خود توسعه‌ای (Self-Development) ۴۵    |
| ۳۰۴ | ..... حساسیت (Sensitivity) ۴۶               |
| ۳۰۶ | ..... خوش‌مشربی (Sociability) ۴۷            |
| ۳۰۸ | ..... آگاهی اجتماعی (Social Awareness) ۴۸   |
| ۳۱۰ | ..... مدیریت استرس (Stress Management) ۴۹   |
| ۳۱۲ | ..... مهارت کلامی (Verbal Expression) ۵۰    |
| ۳۱۴ | ..... بینش : چشم‌انداز (Vision) ۵۱          |
| ۳۱۶ | ..... استادکاری (Workmanship) ۵۲            |
| ۳۱۸ | ..... مهارت نوشتاری (Written Expression) ۵۳ |

|     |                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| ۳۲۲ | ..... پیوست‌ها                                                             |
| ۳۲۲ | ..... پیوست ۱ : اظهارنامه ارزیابی مدل ۳۴۶                                  |
| ۳۴۹ | ..... پیوست ۲ : مدل تعالی مدیریت منابع انسانی ویژه سازمانهای عمومی و دولتی |
| ۳۸۳ | ..... فهرست منابع و مآخذ                                                   |

## پیشگفتار رئیس انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

انجمن علمی مدیریت ایران با دوشاخه اصلی فعالیت در عرصه «خطمشی و استراتژی» و عرصه «رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی» در نظر دارد برای خدمت به عامه مردم ایران، نسبت به تجميع منابع و استعدادهاي علمی و تجربی همت گمارد.

در این راستا اهتمام همکاران گرانقدر پروفسور آرین قلی‌پور، دکتر بهارک سفیدگران و دکتر اصغر اسدی در تدوین کتاب فاخر «برنامه توسعه فردی» و معرفی آن به جامعه علمی و سازمانی کشور ستودنی است. تقویت ظرفیت سازمانی و فردی و تبدیل کردن یادگیری به فرایندی مستمر و موثر با جمله استراتژی‌هایی است که در سازمان‌هایی که افراد، اقبال به پیشرفت، و سازمان، تلاش برای بالندگی دارد، قابل مشاهده است و برنامه توسعه فردی ابزاری پویا، منحصر به فرد و سازنده برای پاسخگویی به آن است.

امید آنکه توسعه این رویکرد و همنوایی رویکردهای مشابه راهگشای توسعه کشور عزیزمان ایران باشد. با این باور که برای گذر از چرخه‌های باطل فقر و ترس و جهل در عرصه‌های اقتصادی و سیاسی و فرهنگی کشور، پرثمرترین راه، روی آوردن به دانش مدیریت و کاربری یافته‌های آن برای حل مشکلات کشور است.

دانش، مملو از تجربه فشرده است که اگر به درستی به کار بسته شود، فوق علم بی عمل جلوه می‌کند و البته هرگاه تجربه بدون علم رصد شود، نتیجه‌ای جز تضییع منابع و توسعه بیهوش و کویر بی حاصل در پی نخواهد داشت.

این کتاب دستاورد ارزشمند تجربه فشرده و دانش روز و کاربری تجربه و دانش در عرصه عمل است و امید است به اعتلای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها کمک کند.

علی اصغر پور عزت

رئیس انجمن علمی مدیریت دولتی ایران