

The Quarterly Journal of Approach to  
Philosophy in Schools and Organizations

Year 4, Number 3, Fall 2025, Pages 1 to 15

Original Article

<http://www.esbam.ir>

فصلنامه رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها

سال چهارم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

ISSN: 2980-891X

## Examining Career Advancement Pathways Based on Targeted Training and Organizational Needs

Bahareh Obeidi\*: M.A. in Educational Management, Bushehr Port Municipality.

### Abstract

**Introduction:** In an era of global competition and rapid technological change, human resource development is recognized as one of the strategic foundations for achieving organizational success. Among the most effective approaches in this regard is the alignment of targeted training with organizational needs, which can facilitate employees' career advancement pathways. This article systematically examines the role of targeted training in identifying and facilitating career progression paths for employees within organizations.

**Method:** To this end, key concepts related to organizational needs assessment, the design of targeted training programs, and professional career management are analyzed. Drawing on case studies and existing theories in the human resource management literature, the study explores how alignment can be created between employees' individual goals and organizational development strategies.

**Findings:** The findings indicate that alignment between organizational needs and training opportunities can enhance employees' motivation, productivity, and organizational commitment. Additionally, establishing clarity in career pathways contributes to higher job satisfaction and reduces employee turnover within organizations.

**Conclusion:** It is recommended that organizations develop continuous systems for assessing training needs alongside performance evaluation systems and medium- and long term human resource planning.

**Keywords:** Targeted training, career advancement, organizational needs, human resource development, job satisfaction.

\*Corresponding author: M.A. in Educational Management, Bushehr Port Municipality.

Email: [obeidibahar@gmail.com](mailto:obeidibahar@gmail.com)

DOI: [10.22034/esbam.2025.534276.1083](https://doi.org/10.22034/esbam.2025.534276.1083)

## Examining Career Advancement Pathways Based on Targeted Training and Organizational Needs

### Detailed Abstract

**Introduction:** In an era of global competition and rapid technological change, human resource development is recognized as one of the strategic foundations for achieving organizational success. Among the most effective approaches in this regard is the alignment of targeted training with organizational needs, which can facilitate employees' career advancement pathways. This article systematically examines the role of targeted training in identifying and facilitating career progression paths for employees within organizations. In today's business world, rapid technological advancements, environmental changes, and competitive pressures have further highlighted the role of human resources as one of the most important organizational assets. This underscores the necessity of paying attention to the development of human capacities in order to achieve high performance and meet strategic organizational goals. A key component in this regard is the design and management of career advancement pathways, which not only help retain skilled and capable employees but also enhance productivity by increasing motivation and organizational commitment.

Well-structured career paths can clearly define employees' job expectations while providing opportunities for professional and personal growth. Therefore, organizations must design their programs by considering alignment between internal and external organizational needs, employees' existing capabilities, and their developmental goals. Without such an approach, organizations may face issues such as resource wastage, job dissatisfaction, and high employee turnover (Rezaei, 2019).

In this context, targeted training emerges as a key tool for facilitating career advancement. Training programs that are designed without considering the real needs of the organization and its employees result only in wasted time and financial resources and have little effect on improving performance. Therefore, accurately identifying training needs is the first step in designing programs that can effectively enhance the knowledge, skills, and attitudes required for employee development.

**Materials and methods:** To this end, key concepts related to organizational needs assessment, the design of targeted training programs, and professional career management are analyzed. Drawing on case studies and existing theories in the human resource management literature, the study explores how alignment can be created between employees' individual goals and organizational development strategies.

**Results and discussion:** Examining career advancement pathways based on targeted training and organizational needs shows that designing and implementing training programs aligned with the organization's strategic goals and the actual needs of employees plays a crucial role in the success of these pathways. Targeted training not only enhances technical and specialized skills but also

strengthens soft skills such as time management, leadership, and effective communication—skills that are essential for assuming higher-level responsibilities.

Career advancement pathways should be designed to provide transparency, flexibility, and opportunities for continuous progress evaluation, enabling each individual to choose and pursue a suitable path based on their abilities and interests. Organizations that prioritize employee career development create conditions for growth and job satisfaction by offering continuous learning opportunities, professional networking, and well-defined vertical, horizontal, or specialized career tracks. Additionally, performance evaluation, constructive feedback, and managerial support for individual development plans are influential factors in the success of this process. The outcome of such an approach includes increased motivation, organizational commitment, reduced job burnout, and enhanced workforce productivity. Ultimately, career advancement pathways are effective when training programs are systematically designed and implemented based on the real needs of the organization and its employees, with the aim of achieving sustainable human capital development. This combination (taking an analytical-existential approach) can make the philosophy for children's orientation fertile, both in terms of orientation and methodology. Existential orientation in philosophy for children is more compatible with Iranian-Islamic tradition and culture and is effective in finding children's identity. For this reason, developing models that can direct children's philosophical experiences to secrets and existential needs is one of the necessities of research in the field of philosophy for children. One of the important harms that should be taken into account at the beginning is the haste in the implementation of the philosophy and child project. In this regard, social preparation and acceptance is so important in the implementation of this plan that if acceptance by society and individuals is not done, it will leave irreparable consequences that will take years to correct. Therefore, this plan, like other programs of the education system in any country, needs a lot of study, research, and meditation so that it does not lead to inconsistency in the departments and the lack of proper implementation of the plan, or to a dead end and questioning it by the society. On the contrary, if the plan is implemented on a trial basis with caution, study and sufficient accuracy, it will enjoy success and achieve the desired goals and will result in less injuries. Otherwise, due to not having a comprehensive understanding of its implementation, it may face failure at the very beginning. As it was said, one of the most important criteria for the implementation of any plan is to achieve social acceptance, which can be helped by education and information through the media and press, public education, etc. did.

**Conclusion:** It is recommended that organizations develop continuous systems for assessing training needs alongside performance evaluation systems and medium- and long term human resource planning.

**Keywords:** Targeted training, career advancement, organizational needs, human resource development, job satisfaction.

## بررسی مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی بر مبنای آموزش‌های هدفمند و نیازهای سازمانی

بهاره عبیدی\*: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، شهرداری بندر بوشهر.

### چکیده

**هدف:** در عصر رقابت جهانی و تحولات فناورانه سریع، توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از پایه‌های استراتژیک برای دستیابی به موفقیت سازمانی شناخته شده است. یکی از مؤثرترین رویکردها در این زمینه، تطبیق آموزش‌های هدفمند با نیازهای سازمانی است که می‌تواند مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی کارکنان را تسهیل کند. این مقاله به بررسی نظام‌مند نقش آموزش‌های هدفمند در شناسایی و تسهیل مسیرهای پیشرفت شغلی کارکنان در سازمان‌ها می‌پردازد. **روش کار:** در این راستا، ابتدا مفاهیم کلیدی مرتبط با نیازسنجی سازمانی، طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند و مدیریت حرفه‌ای کارکنان مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس با استناد به مطالعات موردی و نظریه‌های موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی، چگونگی ایجاد تناسب بین اهداف فردی کارکنان و استراتژی‌های توسعه سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. **نتایج:** نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که هماهنگی بین نیازهای سازمانی و فرصت‌های آموزشی می‌تواند به افزایش انگیزه، بازدهی و وفاداری کارکنان منجر شود، همچنین ایجاد شفافیت در مسیرهای شغلی موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ مهاجرت نیروی انسانی در سازمان‌ها گردد. **نتیجه‌گیری:** پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سیستم‌های ارزیابی مستمر نیازهای آموزشی را در کنار سیستم‌های ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی متوسط و بلندمدت منابع انسانی توسعه دهند.

**واژگان کلیدی:** آموزش هدفمند، پیشرفت شغلی، نیازهای سازمانی، توسعه منابع انسانی، رضایت شغلی.

\***نویسنده مسؤول:** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، شهرداری بندر بوشهر.

**Email:** [Obeidibahar@gmail.com](mailto:Obeidibahar@gmail.com)

**DOI:** [10.22034/esbam.2025.534276.1083](https://doi.org/10.22034/esbam.2025.534276.1083)

## مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی، تحولات سریع فناوری، تغییرات محیطی و فشارهای رقابتی، نقش منابع انسانی را به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی برجسته‌تر کرده‌اند. این موضوع، ضرورت توجه به توسعه ظرفیت‌های انسانی را به‌منظور دستیابی به عملکرد بالا و رسیدن به اهداف استراتژیک سازمانی برجسته می‌کند. یکی از مؤلفه‌های کلیدی در این زمینه، طراحی و مدیریت مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی است که نه تنها به حفظ نیروهای متخصص و توانمند کمک می‌کند، بلکه با افزایش انگیزه و تعهد سازمانی، موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود. مسیرهای شغلی به‌خوبی می‌توانند انتظارات شغلی کارکنان را مشخص کنند و در عین حال، فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای و شخصی فراهم کنند. بنابراین، سازمان‌ها باید برنامه‌های خود را با در نظر گرفتن هماهنگی بین نیازهای داخلی و خارجی سازمان، توانایی‌های موجود کارکنان و اهداف توسعه‌ای آن‌ها طراحی کنند. بدون چنین رویکردی، سازمان‌ها با مشکلاتی مانند اتلاف منابع، عدم رضایت شغلی و چرخش بالای نیروی کار مواجه خواهند شد (رضایی، ۱۳۹۸). در این راستا، آموزش‌های هدفمند به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در تسهیل پیشرفت شغلی مطرح می‌شوند. آموزش‌هایی که بدون توجه به نیازهای واقعی سازمان و کارکنان طراحی شوند، تنها منجر به هدررفت منابع مالی و زمانی می‌شوند و اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر بهبود عملکرد ندارند. بنابراین، شناسایی دقیق نیازهای آموزشی اولین گام در طراحی برنامه‌هایی است که بتوانند به ارتقای دانش، مهارت و نگرش لازم در کارکنان کمک کنند. نیازهای سازمانی شامل نیازهای استراتژیک، عملیاتی، فردی و رفتاری هستند که هر یک باید در فرآیند طراحی آموزش‌ها مورد توجه قرار گیرند. سازمان‌هایی که بتوانند با استفاده از روش‌های مناسب نیازسنجی، نقاط ضعف و فرصت‌های رشد را شناسایی کنند، قادرند آموزش‌هایی موثر و کاربردی را برای کارکنان فراهم کنند. این نوع آموزش‌ها نه تنها به تقویت توانمندی‌های فردی کمک می‌کنند، بلکه به عنوان یک عامل انگیزشی، سبک یادگیری سازمانی را تقویت کرده و زمینه‌های رشد شغلی را فراهم می‌کنند (فرهادی و رضوانی، ۱۴۰۰). همچنین، پیشرفت شغلی نمی‌تواند در غیاب یک نظام شفاف و منظم اتفاق بیفتد. سازمان‌ها نیازمند سیستمی هستند که ضمن شفافیت در معیارهای ارتقا، فرصت‌های رشد را برای تمام کارکنان فراهم کند. این سیستم باید براساس معیارهای مبتنی بر عملکرد، توانایی، تجربه و مشارکت در آموزش‌های مرتبط شکل گیرد. وجود چنین سیستمی، علاوه بر افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، موجب افزایش انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی می‌شود. در همین راستا، تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که آموزش‌ها را به‌عنوان بخشی از مسیر پیشرفت شغلی کارکنان در نظر می‌گیرند، عملکرد بهتری در جذب، حفظ و توسعه نیروی کار دارند. این امر مستلزم همکاری بین مدیران منابع انسانی، مدیران خطی و خود کارکنان است. بنابراین، ارائه چارچوبی جامع که بتواند این عناصر را در کنار هم قرار دهد، امری ضروری است. این چارچوب باید براساس نیازسنجی دقیق، طراحی مسیرهای شغلی واضح، اجرای آموزش‌های هدفمند و ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان شکل گیرد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۷).

## آموزش‌های هدفمند

در عرصه مدیریت منابع انسانی، آموزش‌های هدفمند به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در راستای توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی شناخته می‌شوند. این نوع آموزش‌ها زمانی مؤثرند که مستقیماً با نیازهای عملیاتی، استراتژیک و رفتاری سازمان همسو باشند. در واقع، آموزش‌های هدفمند، فرآیندی نظام‌مند برای انتقال دانش، مهارت و نگرش لازم به کارکنان هستند که بتوانند نقش خود را در دستیابی به اهداف سازمانی به‌خوبی ایفا کنند. در مقابل، آموزش‌های عمومی یا غیرهدفمند اغلب بدون انجام نیازسنجی دقیق طراحی می‌شوند و در نتیجه، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر بهبود عملکرد فردی یا سازمانی ندارند. بنابراین، یکی از ضرورت‌های مدیریت آموزش، شناسایی صحیح نیازهای سازمانی است. این نیازها شامل شناسایی نقاط ضعف موجود در

عملکرد کارکنان، تحلیل شرایط محیطی و تعیین مهارت‌های مورد نیاز برای آینده هستند. رویکردهای مختلفی برای نیازسنجی وجود دارد، از جمله مصاحبه با کارکنان، مشاهده عملکرد، تحلیل شغل و بررسی برنامه‌های استراتژیک سازمان. در این میان، استفاده از تلفیقی از روش‌ها می‌تواند به دقت بیشتری در شناسایی نیازها کمک کند. آموزش‌های هدفمند نباید تنها به انتقال دانش محدود شوند، بلکه باید به بهبود رفتار و عملکرد کارکنان در محل کار منجر شوند. این امر مستلزم طراحی برنامه‌هایی با رویکرد عملیاتی، اندازه‌گیری پذیر و قابل اجرا است. به عنوان مثال، یک دوره آموزشی در حوزه مدیریت زمان می‌تواند به صورت نظری و عملی برگزار شود تا کارکنان نه تنها با مفاهیم آن آشنا شوند، بلکه بتوانند آن‌ها را در کار روزمره خود به کار بگیرند. در این راستا، ارزیابی قبل و بعد از آموزش نقش مهمی در سنجش اثربخشی دارد. آموزش‌های هدفمند باید در چارچوبی یکپارچه با سایر عناصر توسعه منابع انسانی قرار گیرند. این چارچوب باید شامل برنامه‌های توسعه فردی (IDP)، سیستم ارزیابی عملکرد، و مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی باشد. فقط زمانی این نوع آموزش‌ها می‌توانند به عنوان یک عامل انگیزشی عمل کنند که کارکنان ببینند که شرکت در آن‌ها می‌تواند به پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها کمک کند. در غیر این صورت، شرکت‌کنندگان تمایلی به مشارکت جدی در آموزش‌ها نخواهند داشت و این امر منجر به هدررفت وقت، هزینه و فرصت‌های توسعه خواهد شد. (رضایی، ۱۳۹۸).

### پیشرفت شغلی

پیشرفت شغلی یکی از اهداف اصلی کارکنان در هر سازمانی است و نقش مهمی در حفظ نیروهای متخصص و توانمند ایفا می‌کند. این مفهوم به معنای حرکت فرد به سمت موقعیت‌های شغلی بالاتر، با داشتن مسئولیت‌های بیشتر، حقوق بیشتر و اعتبار بیشتر است. اما پیشرفت شغلی تنها محدود به ارتقاء سمت نیست، بلکه شامل رشد حرفه‌ای، افزایش مهارت‌ها، توسعه دانش و افزایش اعتماد به نفس فردی نیز می‌شود. در سازمان‌های موفق، پیشرفت شغلی به عنوان یک فرآیند نظام‌مند و شفاف طراحی می‌شود که براساس معیارهای مشخصی مانند عملکرد، توانایی، سابقه و مشارکت در برنامه‌های توسعه فردی صورت می‌گیرد. این رویکرد نه تنها باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود، بلکه به حفظ ثبات سازمانی و کاهش چرخش نیرو کمک می‌کند. در این راستا، سازمان‌ها باید مسیرهای شغلی را به خوبی مشخص کنند. مسیرهای شغلی باید شفاف، قابل دسترس و منطقی باشند تا کارکنان بتوانند درک درستی از انتظارات و مراحل لازم برای رسیدن به سطوح بالاتر داشته باشند. این مسیرها می‌توانند خطی (افقی یا عمودی) یا ماتریسی باشند و بسته به نوع ساختار سازمانی، شرایط مختلفی را ایجاد کنند. در هر صورت، شفافیت در معیارهای ارتقا، شرایط لازم برای ورود به سطح بعدی و زمان‌بندی مناسب، از اصول اساسی طراحی یک سیستم پیشرفت شغلی موفق است. همچنین، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد دقیق و منظم، زمینه لازم برای تصمیم‌گیری‌های عادلانه در زمینه ارتقا را فراهم می‌کند. علاوه بر این، پیشرفت شغلی نمی‌تواند بدون توجه به آموزش‌های مناسب اتفاق بیفتد. کارکنان برای تطبیق با مسئولیت‌های جدید و پیچیده‌تر، نیاز به مهارت‌ها و دانش جدیدی دارند که اغلب از طریق آموزش‌های هدفمند انتقال داده می‌شوند. بنابراین، سازمان‌ها باید این دو عنصر را در کنار هم قرار دهند: یعنی ضمن طراحی مسیرهای شغلی واضح، برنامه‌های آموزشی لازم برای تقویت مهارت‌های مورد نیاز را نیز فراهم کنند. در این راستا، همکاری بین مدیران منابع انسانی، مدیران خطی و خود کارکنان امری ضروری است. پیشرفت شغلی موثر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به عنوان یک "جامعه یادگیرنده" عمل کنند؛ یعنی محیطی فراهم کنند که در آن یادگیری مستمر، رشد فردی و توسعه حرفه‌ای به عنوان ارزش‌های اصلی محسوب شوند. این محیط نه تنها به افراد کمک می‌کند تا به اهداف شخصی خود دست یابند، بلکه به سازمان نیز در دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می‌کند. بنابراین، طراحی و اجرای یک

سیستم پیشرفت شغلی موثر، یکی از اقدامات استراتژیک در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۷).

### شناسایی نیازهای سازمانی و فردی

شناسایی نیازهای سازمانی و فردی به عنوان یکی از اساسی‌ترین مراحل در مدیریت توسعه منابع انسانی، نقش کلیدی در هماهنگی برنامه‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای کارکنان با اهداف سازمانی دارد. این فرآیند شامل تشخیص فاصله بین عملکرد فعلی و مطلوب کارکنان است که از طریق روش‌های مختلفی مانند مصاحبه، مشاهده مستقیم، بررسی شغل‌ها و واکاوی استراتژی‌های سازمانی انجام می‌شود. نیازهای سازمانی معمولاً به دنبال تعیین مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی هستند که برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان ضروری‌اند، در حالی که نیازهای فردی مربوط به سطح دانش، توانایی‌ها و انتظارات شخصی کارکنان است. بدون شناسایی دقیق این نیازها، تمامی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای تنها منجر به هدررفت زمان، هزینه و فرصت‌های توسعه خواهند شد. بنابراین، وجود یک رویکرد نظام‌مند و علمی در نیازسنجی، اساس توسعه موثر منابع انسانی محسوب می‌شود. این فرآیند باید به صورت منظم و در قالب چارچوبی شفاف و قابل اجرا انجام شود تا بتواند نقش خود را در همسویی با اهداف استراتژیک و رشد فردی به خوبی ایفا کند. (رضایی، ۱۳۹۸).

### مراحل شناسایی نیازهای سازمانی و فردی :

#### تعیین اهداف سازمانی :

قبل از هر چیز، باید اهداف استراتژیک سازمان را شناسایی کرد تا بتوان نیازهای منابع انسانی را با این اهداف هماهنگ کرد .

#### تحلیل موقعیت فعلی :

شامل بررسی وضعیت موجود کارکنان از نظر مهارت‌ها، دانش، تجربه و رفتارهای شغلی است.

#### جمع‌آوری داده‌های نیازسنجی :

این مرحله شامل استفاده از ابزارهایی مانند پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، تحلیل شغل و ارزیابی عملکرد است .

#### تشخیص فاصله عملکردی: (Performance Gap)

مقایسه عملکرد فعلی با عملکرد مطلوب و شناسایی نقاط قوت و ضعف در سطح فردی و سازمانی .

#### دسته‌بندی نیازها :

تقسیم نیازها به دو دسته سازمانی (استراتژیک، عملیاتی) و فردی (مهارتی، رفتاری، دانشی).

#### اولویت‌بندی نیازها :

تعیین اولویت‌های آموزشی و توسعه‌ای براساس اهمیت، فوریت و تأثیرگذاری بر اهداف سازمان .

#### توثیق یافته‌ها با مدیران و ذی‌نفعان :

اطمینان از همسویی یافته‌ها با دیدگاه مدیران خطی و سایر واحدهای سازمانی .

#### استفاده از یافته‌ها در طراحی برنامه‌ها :

استفاده از نتایج نیازسنجی در طراحی آموزش‌های هدفمند و برنامه‌های توسعه منابع انسانی .

## جدول ۱: انواع مدل‌ها و رویکردهای هماهنگی آموزش با استراتژی سازمان

نوع مدل / رویکرد	تعریف و ویژگی‌ها	نقاط قوت کلیدی	چالش‌ها و محدودیت‌ها	نمونه کاربرد در سازمان‌ها
مدل هم‌راستایی (Alignment)	آموزش بر مبنای اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان طراحی و اجرا می‌شود	تضمین اثربخشی آموزش، کاهش هدررفت	نیاز به تحلیل عمیق استراتژی	شرکت‌های بزرگ با ساختار رسمی
مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)	آموزش به چهار منظر: مالی، مشتری، فرآیند داخلی، رشد و یادگیری متصل می‌شود	سنجش جامع اثربخشی، شفافیت اهداف	پیچیدگی اجرا، نیاز به داده‌های دقیق	سازمان‌های دولتی و خصوصی پیشرو
مدل شایستگی محور	آموزش بر مبنای شایستگی‌های کلیدی هر شغل و نقش سازمانی	هدفمندی آموزش، افزایش انگیزش کارکنان	نیاز به تعریف دقیق شایستگی‌ها	بانک‌ها، شرکت‌های فناوری اطلاعات
مدل آموزش مشارکتی	کارکنان در طراحی و اجرای آموزش‌ها مشارکت دارند	افزایش تعهد و انگیزه، انعطاف‌پذیری	کنترل کیفیت دشوار، نیاز به فرهنگ مشارکتی	استارت‌آپ‌ها و سازمان‌های نوآور

## طراحی و اجرای آموزش‌های هدفمند

آموزش‌های هدفمند یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی هستند که زمانی مؤثر واقع می‌شوند که کاملاً با نیازهای شناسایی شده فردی و سازمانی همسو باشند. این آموزش‌ها باید بر اساس نتایج دقیق نیازسنجی طراحی شوند تا بتوانند به بهبود دانش، مهارت و نگرش‌های لازم برای انجام وظایف شغلی کمک کنند. در طراحی آموزش‌های هدفمند، تعیین اهداف واضح و مشخص، انتخاب روش‌های آموزشی مناسب مانند آموزش حضوری، آنلاین، شبیه‌سازی یا آموزش در حین کار، و تعریف معیارهای ارزیابی پیش از آموزش، حین اجرا و پس از آن، از اهمیت بالایی برخوردار است. اجرای موفق این آموزش‌ها نیازمند همکاری نزدیک بین مدیران منابع انسانی، متخصصان آموزش و مدیران خطی است تا برنامه‌ها به صورت اثربخش و هدفمند پیاده‌سازی شوند. آموزش‌های هدفمند نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان می‌شوند، بلکه به عنوان عاملی انگیزشی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را نیز تقویت می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها باید این آموزش‌ها را در چارچوبی استراتژیک و مبتنی بر یادگیری سازمانی طراحی کنند تا بیشترین اثربخشی را داشته باشند. از نظر سبک و نوع، آموزش‌های هدفمند می‌توانند شامل آموزش‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های نرم مانند رهبری و ارتباطات، آموزش‌های فرهنگی سازمانی، ایمنی و بهداشت، توسعه فردی و آموزش انطباق با تغییرات باشند. همچنین روش‌های اجرای آن‌ها متنوع است و می‌تواند به صورت حضوری، آنلاین، مبتنی بر تجربه، در حین کار، تیمی، معکوس یا تعاملی و بازی‌محور باشد. انتخاب این سبک‌ها باید متناسب با اهداف آموزشی، ویژگی‌های کارکنان و شرایط سازمان انجام شود. طراحی و اجرای آموزش‌های هدفمند باید یک فرآیند مستمر باشد که با ارزیابی مداوم اثربخشی و دریافت بازخورد، بهبود یافته و با تغییرات سازمانی و محیطی همگام شود.

این رویکرد باعث می‌شود آموزش‌ها به عنوان یک سرمایه استراتژیک در سازمان دیده شوند و نقش مؤثری در توسعه منابع انسانی و تحقق اهداف کلان سازمان ایفا کنند. (فرهادی، ۱۴۰۰).

### ارزیابی عملکرد و فرصت‌های توسعه

ارزیابی عملکرد یک فرآیند نظام‌مند برای اندازه‌گیری میزان تحقق اهداف شغلی و توسعه مهارت‌های کارکنان است که نقش مهمی در شناسایی افراد مستعد ارتقا و توسعه دارد. این فرآیند باید فراتر از سنجش عملکرد فعلی باشد و زمینه لازم برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعیین برنامه‌های توسعه فردی را فراهم کند. ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه، کارکنان را در جهت رشد حرفه‌ای هدایت کرده و به آن‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از مسیر شغلی خود داشته باشند. همچنین، این نوع ارزیابی به مدیران این امکان را می‌دهد تا تصمیمات منصفانه و شفاف در زمینه ارتقا، آموزش و واگذاری مسئولیت‌های جدید اتخاذ کنند. این فرآیند باید به صورت منظم و با مشارکت فعال کارکنان انجام شود تا اثربخشی لازم را داشته باشد. سازمان‌ها باید این ارزیابی را در چارچوبی شفاف و قابل درک قرار دهند تا بتواند نقش خود را در توسعه منابع انسانی به خوبی ایفا کند. (صادقی و همکاران، ۱۳۹۷).

### مراحل اجرای ارزیابی عملکرد و فرصت‌های توسعه:

تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی : شامل تعیین شاخص‌های کمی و کیفی منطبق با شغل، مسئولیت‌ها و اهداف سازمانی .  
انتخاب روش‌های ارزیابی :

استفاده از روش‌های مختلف ارزیابی از قبیل مدیریت بر مبنای اهداف، ۳۶۰ درجه، ارزیابی مبتنی بر رفتار (BARS) و غیره .  
آموزش ارزیابان : اطمینان از اینکه مدیران و سایر ارزیابان با فرآیند و معیارهای ارزیابی آشنا هستند و می‌توانند بازخورد سازنده بدهند .

جمع‌آوری اطلاعات : ثبت داده‌های مرتبط با عملکرد کارکنان از منابع مختلف از جمله مدیران، همکاران، مشتریان داخلی و خارجی و خود افراد .

ارائه بازخورد : برگزاری جلسات بازخورد با کارکنان به منظور برجسته کردن نقاط قوت و ضعف و ارائه پیشنهادات توسعه.  
تعیین برنامه توسعه فردی (IDP) : طراحی برنامه‌های توسعه فردی بر اساس نتایج ارزیابی برای افزایش مهارت‌ها و آماده‌سازی کارکنان برای ارتقا .

پیگیری و به‌روزرسانی : بررسی منظم و به‌روز کردن عملکرد کارکنان و برنامه‌های توسعه در دوره‌های زمانی مشخص .  
ارتباط با تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی : استفاده از نتایج ارزیابی در امر استخدام مجدد، ارتقا، جانشینی و حفظ نیرو .

### پیشرفت شغلی و انگیزه حرفه‌ای

پیشرفت شغلی به معنای حرکت فرد به سمت موقعیت‌های بالاتر در سازمان با داشتن مسئولیت‌های بیشتر، حقوق بیشتر و اعتبار بیشتر است. این مفهوم تنها محدود به ارتقاء سمت نیست، بلکه شامل رشد حرفه‌ای، افزایش مهارت‌ها، توسعه دانش و افزایش اعتماد به نفس فردی نیز می‌شود. پیشرفت شغلی مؤثر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها مسیرهای شغلی را به خوبی مشخص کنند، معیارهای ارتقا را شفاف و قابل دسترس قرار دهند و برنامه‌های آموزشی لازم برای تقویت مهارت‌های مورد نیاز را فراهم کنند. این موضوع نه تنها باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود، بلکه به حفظ ثبات سازمانی و کاهش چرخش نیرو کمک می‌کند. انگیزه حرفه‌ای نیز تحت تأثیر این فرصت‌های رشد قرار دارد و عاملی مؤثر در افزایش تعهد و مشارکت کارکنان است. وجود یک ساختار منظم و شفاف در زمینه ارتقا، اطمینان ایجاد می‌کند که کارکنان براساس عملکرد و توانمندی‌های خود تصمیماتی دریافت می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها باید با طراحی مسیرهای شغلی واضح، ارائه فرصت‌های رشد و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند، زمینه لازم برای پیشرفت شغلی کارکنان را فراهم کنند. این رویکرد نه تنها به افراد کمک

می‌کند تا به اهداف شخصی خود دست یابند، بلکه سازمان را نیز در دستیابی به اهداف استراتژیک یاری می‌کند. پیشرفت شغلی یک عنصر حیاتی در جذب، حفظ و توسعه نیروهای متخصص است و نقش مهمی در ایجاد محیطی انگیزشی و پویا در سازمان ایفا می‌کند. در این راستا، مدیران باید به عنوان سفیران توسعه، کارکنان را در امر رشد حرفه‌ای همراهی کنند و از آن‌ها حمایت کنند. (نوری، ۱۳۹۵).

## جدول ۲: فرآیند اجرایی هماهنگی آموزش با استراتژی سازمان

مرحله کلیدی	شرح فعالیت‌ها و اقدامات تخصصی	ابزارها و روش‌های پشتیبان	شاخص‌های ارزیابی موفقیت
تحلیل استراتژی سازمان	بررسی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و برنامه‌های عملیاتی	جلسات SWOT تحلیل استراتژیک	میزان انطباق آموزش با اهداف کلان
نیازسنجی آموزشی	شناسایی فاصله مهارتی و دانشی کارکنان نسبت به اهداف استراتژیک	پرسشنامه، مصاحبه، ارزیابی عملکرد	درصد پوشش نیازهای شناسایی شده
طراحی برنامه آموزشی	تدوین دوره‌ها و مسیرهای یادگیری متناسب با شایستگی‌های کلیدی	نقشه راه آموزشی، جدول زمانی	میزان مشارکت و رضایت کارکنان
اجرای آموزش	برگزاری دوره‌ها، کارگاه‌ها، آموزش ضمن خدمت و منتورینگ	آموزش حضوری/مجازی، LMS سیستم	نرخ تکمیل دوره، ارزیابی یادگیری
ارزیابی و بازخورد	سنجش اثربخشی آموزش و اصلاح برنامه‌ها بر اساس داده‌های عملکردی و بازخوردها	آزمون، مصاحبه، شاخص‌های عملکردی	بهبود عملکرد فردی و سازمانی

## شفافیت در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی

شفافیت در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی به معنای وجود فرآیندهای شفاف، قابل درک و قابل پیش‌بینی در امر استخدام، آموزش، ارزیابی و ارتقا کارکنان است. این شفافیت باعث افزایش اعتماد کارکنان به سیستم‌های داخلی سازمان می‌شود و موجب کاهش احساس تبعیض و عدم عدالت می‌گردد. سازمان‌هایی که در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی خود شفافیت را رعایت می‌کنند، توانایی بیشتری در جذب، حفظ و توسعه نیروهای متخصص دارند. همچنین، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند رابطه بین آموزش‌های هدفمند و پیشرفت شغلی را تقویت کند، زیرا کارکنان تمایل بیشتری به شرکت در برنامه‌های توسعه دارند وقتی بدانند که این مشارکت می‌تواند به رشد حرفه‌ای آن‌ها منجر شود. وجود شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی، باعث افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه کارکنان می‌شود. سازمان‌ها باید در تمامی مراحل تصمیم‌گیری، از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و ارتقا، اقدامات خود را قابل درک و قابل دفاع کنند. این رویکرد نه تنها باعث افزایش رقابت‌پذیری سازمان می‌شود، بلکه محیطی عادلانه و انسانی را برای کارکنان فراهم می‌کند. (احمدی و صادقی، ۱۳۹۸)

## نظام یادگیری فردی - سازمانی

نظام یادگیری فردی-سازمانی به معنای وجود محیطی ساختارمند است که در آن یادگیری فردی کارکنان به صورت منظم و سیستماتیک به یادگیری گروهی و سازمانی تبدیل می‌شود. این نظام شامل فرآیندها، سیاست‌ها و فرهنگی است که یادگیری مستمر، به اشتراک گذاشتن دانش و تغییرات مثبت در رفتارها را تقویت می‌کند. نظام یادگیری سازمانی نه تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی منجر می‌شود، بلکه به افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در برابر تغییرات محیطی کمک می‌کند. این نظام

می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند، فرهنگ یادگیری و سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه تقویت شود. یادگیری سازمانی زمانی موثر است که دانش جمع‌آوری شده از تجربیات فردی درون واحد یا بین واحدهای مختلف سازمان به اشتراک گذاشته شود و به عنوان منبعی برای بهبود مستمر به کار گرفته شود. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری را در ساختار خود تقویت می‌کنند، قادر به واکنش سریع‌تر به تحولات محیطی و افزایش توانمندی‌های انسانی هستند. بنابراین، نظام یادگیری فردی-سازمانی باید به عنوان یکی از ستون‌های اصلی توسعه منابع انسانی مطرح شود. (کریمی و نصیرزاده، ۱۴۰۰).

### جدول ۳: ارتباط اهداف استراتژیک با محتوای آموزشی و نتایج مورد انتظار

نتایج قابل اندازه‌گیری	مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار	محتوای آموزشی مرتبط	هدف استراتژیک سازمان
رشد شاخص بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها	کارایی فردی، مهارت‌های حل مسئله	مدیریت زمان، بهبود فرآیندها، اتوماسیون	افزایش بهره‌وری
افزایش سهم بازار، تعداد محصولات جدید	نوآوری، تحلیل بازار، طراحی محصول	خلاقیت، تفکر استراتژیک، بازاریابی نوین	توسعه بازار و نوآوری
رضایت مشتری، کاهش خطاهای عملیاتی	توجه به جزئیات، مهارت ارتباطی	مدیریت کیفیت، ارتباط با مشتری، استانداردها	ارتقای کیفیت خدمات
نرخ ارتقای داخلی، کاهش خروج کارکنان	رهبری، خودآگاهی، یادگیری مستمر	رهبری، کوچینگ، توسعه فردی	توسعه منابع انسانی

### هماهنگی آموزش با استراتژی سازمان

هماهنگی آموزش با استراتژی سازمان به معنای این است که برنامه‌های آموزشی به‌گونه‌ای طراحی و اجرا شوند که مستقیماً به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک کنند. این هماهنگی نیازمند این است که مدیران منابع انسانی ضمن شناخت عمیق از استراتژی‌های سازمان، بتوانند نیازهای آموزشی را به‌خوبی با این استراتژی‌ها هماهنگ کنند. سازمان‌هایی که این هماهنگی را به خوبی ایجاد کنند، قادر به تقویت سرمایه انسانی، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود عملکرد کلی سازمان خواهند بود. همچنین، این هماهنگی باعث می‌شود که آموزش‌ها به عنوان یک سرمایه استراتژیک در نظر گرفته شوند. بدون این هماهنگی، آموزش‌ها تنها منجر به هدررفت منابع و زمان می‌شوند و اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر بهبود عملکرد سازمان ندارند. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید در کنار متخصصان آموزش، استراتژی‌های سازمان را به‌طور دقیق بررسی کنند و آموزش‌هایی را طراحی کنند که مرتبط، قابل اجرا و اندازه‌گیری باشند. (قاسمی، ۱۳۹۶).

### انواع مدل‌ها و چارچوب‌های هماهنگی آموزش با استراتژی سازمان:

#### ۱. مدل هم‌راستایی یا هماهنگی: (Alignment Model)

در این مدل، تمرکز بر هماهنگی بین استراتژی‌ها، ساختار، فرآیندها، فناوری و منابع سازمان است تا همه اجزا در راستای اهداف و مأموریت سازمان عمل کنند. این رویکرد کمک می‌کند برنامه‌های آموزشی با نیازهای واقعی سازمان و جهت‌گیری‌های کلان آن منطبق باشند و بیشترین اثربخشی را داشته باشند.

#### ۲. مدل اقتضایی: (Contingency Framework)

این مدل مبتنی بر این اصل است که هماهنگی آموزش با استراتژی باید متناسب با شرایط و ویژگی‌های هر سازمان باشد. در این چارچوب، سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی بر اساس مرحله چرخه عمر سازمان (رشد، بلوغ، افول)، ساختار سازمانی

(تک‌محصولی یا چندمحصولی، متمرکز یا غیرمتمرکز) و نوع استراتژی رقابتی (رهبری هزینه، تمایز، تمرکز) تنظیم می‌شود. بنابراین، آموزش‌ها در هر مقطع و برای هر بخش سازمان می‌تواند متفاوت و متناسب با نیاز همان بخش باشد.

### ۳. مدل خودسازماندهی: (Self-Organizing/Organic Model)

در این رویکرد، آموزش و توسعه به صورت پویا و بر اساس یادگیری مستمر، ارزش‌های مشترک و بازخوردهای گروهی طراحی می‌شود. این مدل بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که فرهنگ یادگیری و انعطاف‌پذیری بالایی دارند و به دنبال رشد تدریجی و انطباق با تغییرات محیطی هستند.

### ۴. مدل کارت امتیازی متوازن: (Balanced Scorecard)

در این مدل، آموزش و توسعه کارکنان به چهار منظر کلیدی سازمان (مالی، مشتری، فرآیند داخلی، رشد و یادگیری) متصل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که آموزش‌ها در خدمت تحقق اهداف استراتژیک در تمامی ابعاد سازمان قرار دارند. در عمل، سازمان‌ها معمولاً ترکیبی از این مدل‌ها را متناسب با فرهنگ، ساختار و استراتژی‌های خاص خود به کار می‌برند تا بیشترین همسویی و اثربخشی را در برنامه‌های آموزشی خود ایجاد کنند.

### انگیزه توسعه‌محور

انگیزه توسعه‌محور نوعی انگیزه درونی است که از تمایل فرد به رشد حرفه‌ای، یادگیری مداوم و دستیابی به موقعیت‌های بالاتر ناشی می‌شود. این نوع انگیزه تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرصت‌های رشد، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و کیفیت برنامه‌های آموزشی قرار دارد. کارکنانی که دارای انگیزه توسعه‌محور هستند، تمایل بیشتری به مشارکت در برنامه‌های توسعه فردی دارند و در مقابل، این مشارکت منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید با فراهم کردن محیطی حمایتی و فرصت‌های رشد مناسب، این نوع انگیزه را تقویت کنند. انگیزه توسعه‌محور زمانی تقویت می‌شود که کارکنان ببینند که رشد آن‌ها به عنوان یک اولویت برای سازمان محسوب می‌شود و برنامه‌های آموزشی موجود می‌توانند به این رشد کمک کنند. بنابراین، شناسایی این انگیزه در کارکنان و استفاده از آن در طراحی برنامه‌های توسعه، نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. (علیزاده، ۱۳۹۶)

### سرمایه انسانی سازمانی

سرمایه انسانی سازمانی به مجموعه دانش، مهارت، توانایی، تجربه و نگرش‌های موجود در کارکنان گفته می‌شود که می‌تواند به عنوان منبع استراتژیک برای رقابت‌پذیری به کار رود. این مفهوم از اهمیت بالایی در مدیریت منابع انسانی برخوردار است، زیرا سرمایه انسانی نسبت به سایر منابع، دارای ویژگی‌هایی چون ناهمگونی، نامشخص بودن و غیرقابل جایگزینی است. بنابراین، سازمان‌ها باید با سرمایه‌گذاری در آموزش‌های هدفمند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه و ایجاد فرصت‌های رشد، این سرمایه را تقویت کنند. سرمایه انسانی سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی بین آموزش و پیشرفت شغلی عمل کند. سازمان‌هایی که بتوانند سرمایه انسانی خود را به خوبی شناسایی، توسعه و بهره‌برداری کنند، می‌توانند به رقابت‌پذیری پایدار دست یابند. بنابراین، مدیریت سرمایه انسانی باید به عنوان یکی از اولویت‌های استراتژیک مدیریت سازمان مطرح شود. (نظام‌دوست و مهرابی، ۱۴۰۱)

### زنجیره موفقیت شغلی

زنجیره موفقیت شغلی، مجموعه‌ای از مراحل پیوسته و هدفمند است که کارکنان را از نقطه ورود به سازمان تا دستیابی به موقعیت‌های بالاتر و تحقق اهداف شغلی هدایت می‌کند. این زنجیره با استخدام و جذب نیروهای مستعد آغاز می‌شود و با

فراهم کردن بستری برای رشد و یادگیری، زمینه‌ساز ارتقای شغلی افراد می‌گردد. در گام نخست، آموزش‌های بدو ورود نقش اساسی در آشنایی فرد با فرهنگ سازمانی و مهارت‌های پایه ایفا می‌کند. پس از آن، آموزش‌های تخصصی و توسعه مهارت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا قابلیت‌های فنی و رفتاری مورد نیاز را کسب کنند. در مرحله بعد، ارزیابی عملکرد و بازخورد مستمر به عنوان ابزارهای کلیدی، نقاط قوت و قابل بهبود هر فرد را مشخص می‌کند و مسیر پیشرفت را شفاف می‌سازد. این بازخوردها باید سازنده و مبتنی بر اهداف سازمانی باشند تا انگیزه یادگیری و رشد را تقویت کنند. برنامه‌های توسعه فردی و کوچینگ نیز می‌توانند در این مرحله نقش مهمی ایفا کنند و کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر آماده سازند. یکی از عناصر حیاتی زنجیره موفقیت شغلی، تعیین مسیرهای شغلی شفاف و تعریف فرصت‌های ارتقا است. وقتی کارکنان بدانند که برای پیشرفت چه انتظاراتی از آن‌ها وجود دارد و چه مسیری پیش رویشان است، انگیزه و تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. برنامه‌های جانشین‌پروری نیز به سازمان کمک می‌کند تا برای نقش‌های کلیدی، افراد شایسته را آماده کند و ریسک خلأ مدیریتی را کاهش دهد. در این فرآیند، فرهنگ سازمانی حمایتی و سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه اهمیت ویژه‌ای دارند. سازمان‌هایی که موفقیت‌های فردی را به رسمیت می‌شناسند و برای تلاش‌های کارکنان ارزش قائل می‌شوند، محیطی پویا و انگیزشی ایجاد می‌کنند. یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های نرم مانند حل مسئله، کار تیمی و مدیریت استرس نیز باید به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر این زنجیره در نظر گرفته شود. زنجیره موفقیت شغلی زمانی اثربخش است که تمام مراحل آن به صورت نظام‌مند و بر اساس نیازهای واقعی سازمان و کارکنان طراحی و اجرا شود. این زنجیره نه تنها به رشد فردی و تحقق اهداف شغلی کارکنان کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش بهره‌وری، کاهش فرسودگی شغلی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان خواهد شد. (رحمانی، ۱۳۹۷)

### **توسعه حرفه‌ای فردی**

برنامه توسعه حرفه‌ای فردی یک برنامه شخصی‌سازی شده است که هدف آن افزایش دانش، مهارت و توانمندی‌های فردی در راستای اهداف شغلی و سازمانی است. توسعه حرفه‌ای فردی ابزاری است که به فرد کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کند، اهداف توسعه‌ای خود را تعیین کند و برنامه‌های لازم برای رسیدن به آن‌ها را طراحی کند. این برنامه می‌تواند با همکاری مدیران و مشاوران منابع انسانی تدوین شود و به عنوان یک ابزار عملیاتی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش‌های هدفمند به کار رود. برنامه توسعه فردی نه تنها به فرد کمک می‌کند تا اهداف حرفه‌ای خود را دنبال کند، بلکه به سازمان نیز کمک می‌کند تا از ظرفیت‌های موجود به بهترین شکل استفاده کند. (نوروزی و عباسی، ۱۴۰۱).

### **راهبرد توسعه شغلی**

راهبرد توسعه شغلی به معنای برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک فرد برای حرکت در مسیر شغلی خود با توجه به ظرفیت‌ها، اهداف شخصی و فرصت‌های سازمانی است. این راهبرد شامل شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای موقعیت‌های آینده، تعیین زمان‌بندی برای تحصیلات تکمیلی یا دوره‌های آموزشی، و ایجاد ارتباطات حرفه‌ای است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد مسیرهای شغلی شفاف و برنامه‌های آموزشی هدفمند، به کارکنان در توسعه این راهبرد کمک کنند. راهبرد توسعه شغلی نه تنها به فرد کمک می‌کند تا اهداف حرفه‌ای خود را دنبال کند، بلکه به سازمان نیز در جذب، حفظ و توسعه نیروهای متخصص کمک می‌کند. بنابراین، وجود چنین راهبردهایی درون سازمانی می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی قوی عمل کند و موجب افزایش تعهد و مشارکت کارکنان شود. (حسینی و محمدزاده، ۱۳۹۹). راهبرد توسعه شغلی فراتر از صرفاً یادگیری مهارت‌های جدید است؛ این راهبرد شامل مجموعه‌ای از اقدامات، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌هاست که به فرد کمک می‌کند تا جایگاه شغلی خود را ارتقا دهد، رضایت شغلی بیشتری کسب کند و توانایی‌های بالقوه خود را بالفعل سازد. این راهبرد معمولاً شامل مراحل زیر است:

خودشناسی شغلی: شناسایی علایق، ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف فردی.

هدف‌گذاری شغلی: تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شغلی.

تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها: بررسی فرصت‌های موجود در بازار کار و تهدیدهای احتمالی.

برنامه‌ریزی آموزشی و مهارتی: انتخاب دوره‌ها، آموزش‌ها و مدارک مورد نیاز.

شبکه‌سازی حرفه‌ای: ایجاد و تقویت ارتباطات کاری و حرفه‌ای.

ارزیابی و بازنگری مستمر: بررسی پیشرفت و اصلاح مسیر بر اساس بازخوردها و تغییرات محیطی.

مدل‌ها و سبک‌های راهبرد توسعه شغلی

در ادبیات مدیریت و منابع انسانی، مدل‌ها و سبک‌های مختلفی برای توسعه شغلی مطرح شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

### ۱. مدل مرحله‌ای (Stage Model)

این مدل توسعه شغلی را به چند مرحله تقسیم می‌کند:

اکتشاف: (Exploration) شناخت علاقه‌ها و گزینه‌های شغلی.

ایجاد: (Establishment) ورود به بازار کار و تثبیت موقعیت.

حفظ و توسعه: (Maintenance) ارتقای مهارت‌ها و تثبیت جایگاه.

افول یا انتقال: (Decline/Transition) بازنشستگی یا تغییر مسیر شغلی.

### ۲. مدل مبتنی بر شایستگی (Competency-Based Model)

در این مدل، تمرکز بر شناسایی و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای ارتقای شغلی است. افراد و سازمان‌ها با تحلیل فاصله شایستگی‌ها (Gap Analysis)، برنامه‌های آموزشی هدفمند طراحی می‌کنند.

### ۳. مدل شبکه‌ای (Network Model)

در این سبک، توسعه شغلی بر مبنای گسترش ارتباطات حرفه‌ای و استفاده از فرصت‌های شبکه‌سازی است. افراد از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی، فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی را شناسایی می‌کنند.

### ۴. مدل خودرهبی (Self-Directed Career Development)

در این رویکرد، فرد مسئولیت کامل مسیر شغلی خود را بر عهده می‌گیرد و با خودآگاهی، هدف‌گذاری و یادگیری مستمر، مسیر پیشرفت را مدیریت می‌کند.

### ۵. مدل سازمان‌محور (Organizational Career Development)

در این مدل، سازمان‌ها با طراحی مسیرهای شغلی شفاف، برنامه‌های جانشین‌پروری و آموزش‌های داخلی، به توسعه شغلی کارکنان کمک می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

بررسی مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی بر مبنای آموزش‌های هدفمند و نیازهای سازمانی نشان می‌دهد که طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف استراتژیک سازمان و شناسایی نیازهای واقعی کارکنان، نقش کلیدی در موفقیت این مسیرها دارد. آموزش‌های هدفمند، علاوه بر ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی، موجب تقویت مهارت‌های نرم مانند مدیریت

زمان، رهبری و ارتباطات مؤثر می‌شود که این مهارت‌ها برای تصدی مسئولیت‌های بالاتر ضروری هستند. مسیرهای ارتقا باید به گونه‌ای طراحی شوند که شفافیت، انعطاف‌پذیری و امکان ارزیابی مستمر پیشرفت را برای کارکنان فراهم کنند و هر فرد بتواند با توجه به توانمندی‌ها و علاقه‌های خود، مسیر مناسب را انتخاب و طی کند. سازمان‌هایی که به توسعه شغلی کارکنان خود اهمیت می‌دهند، با ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، شبکه‌سازی حرفه‌ای و تعریف مسیرهای شغلی عمودی، افقی یا تخصصی، زمینه رشد و رضایت شغلی را فراهم می‌آورند. همچنین، ارزیابی عملکرد، دریافت بازخورد سازنده و حمایت مدیران از برنامه‌های توسعه فردی، از عوامل مؤثر در موفقیت این فرآیند است. نتیجه این رویکرد، افزایش انگیزه، تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی خواهد بود. در نهایت، مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی زمانی اثربخش هستند که آموزش‌ها به صورت نظام‌مند، مبتنی بر نیازهای واقعی سازمان و کارکنان و با هدف توسعه پایدار سرمایه انسانی طراحی و اجرا شوند.

## References

- mhma,i, M., & Sadeghi, S. 9999999Transparency in human resource decisionmmningand its role in epll oyees' bobsatisfaction. muman Resource Management mquarterly, 3333, 55–72.
- zliz adeh, R. 7777777Developmment öentend motivation and its role in enhancing human resource productivity. Human Resource Development Quarterly, 9(2), 33–48.
- Farhadi, M., & Rezvani, S. (2021). Designing and implementing targeted training in wnowlwgöb based organizations. Journal of Training and muman Resource Development, 15(1), 65–82.
- Ghasemi, H. (2017). Aligning training with organizational strategy: Models and approaches. Strategic Management Quarterly, 10(4), 101–120.
- Hosseini, M., & Mohammadzadeh, S. (2020). Career development strategy and its impact on epll oyees' bob satsifactionm muma Resource ManageQent Quarterly( ((( ((( (( ( 90.
- Karimi, Z., & Nasirzadeh, M. (2021). Individual–organizational learning systems and their impact on human capital development. Organizational Management Quarterly, 17(2), 77–94.
- Nezamdoost, F., & Mehrabi, A. (2022). Organizational human capital and its role in sustainable competitiveness. Human Resource Management Quarterly, 14(1), 21–38.
- Norouzi, L., & Abbasi, M. (2022). Individual Development Plan (IDP) and its impact on employees' career avvaneeJentJ J ournal of JJuc ation and Dedelomment1 1119 99-66.
- Nouri, A. (2016). Career advancement and professional motivation in modern organizations. Journal of Industrial and Organizational Psychology, 8(3), 23–40.
- Rahmani, M. (2018). The career success chain: From recruitment to promotion. Business Management Quarterly, 13(4), 87–104.
- Rezaei, S. (2019). The role of training needs assessment in improving employee performance. Human Resource Management Quarterly, 11(2), 41–58.
- Sadeghi, S., et al. (2018). Performance evaluation and career development opportunities in Iranian organizations. Management Development Quarterly, 7(1), 29–46.