

## تحلیلی از برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای (شغلی)

نوشته: دکتر علی تقی پورظهير

### معرفی مقاله:

این مقاله به تحلیل مفاهیم و ابعاد زندگی حرفه‌ای پرداخته است. نگارنده نخست به برنامه‌ریزی استراتژیک درارتباط با برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌پردازد. آنگاه زندگی شخصی، خانوادگی، اجتماعی و زندگی حرفه‌ای را تبیین می‌نماید. زندگی حرفه‌ای را همانا به توالی مشاغل «سمتها» و مقامهای سازمانی اطلاق می‌نمایند، که ابعاد عینی و نظری آن را تحلیل می‌نماید. در این راستا توسعه زندگی حرفه‌ای از نظر سازمان و فرد، برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای، مراحل برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای و فنون برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای را برمی‌شمرد.

آنگاه، به تبیین نقش آموزش عالی در ارتقای زندگی حرفه‌ای با توجه به مولفه‌های ارتقای کیفی، تغییر نگرشها، بهسازی منابع انسانی، تهیه منابع، تألیف مواد خودآموز و انجام تحقیقات می‌پردازد. پایان بخش مقاله به اختصار اختصاص به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری دارد. این مقاله را آقای دکتر علی تقی پورظهير دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی نوشته‌اند که بدین وسیله از ایشان تشکر می‌گردد.

## مقدمه

امروز برنامه ریزی ابعاد وسیع تری را پیدا کرده است، به طوری که علاوه بر سازمانهای بزرگ، بنگاههای اقتصادی و بخشهای دولتی، که برنامه ریزی را برای کارآیی و اثربخشی مدیریت امرحیاتی به شمار می آورند، سازمانهای کوچک و افراد نیز برای تدبیر و تنظیم امور زندگی خویش و مقابله با تغییرات اجتناب ناپذیری که در همه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و سیاسی پدید می آید، آن را امر ضروری می دانند؛ زیرا که برنامه ریزی از نامطمئن و نامشخص بودن آینده می کاهد و افراد را قادر به مقابله با آن می سازد، و در نتیجه به موفقیت در کار و زندگی می انجامد. در این مقاله برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای (شغلی) که در واقع بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی است، مورد بحث قرار گرفته است. به این ترتیب که پس از مشخص کردن برنامه ریزی منابع انسانی و ارتباط آن با برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) به طور اجمال و گذرا، مفهوم زندگی حرفه‌ای (شغلی) از لحاظ نظری، عملی، فردی، و سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. سپس بحث عمده بر مراحل و فنون برنامه ریزی برای ارتقای زندگی حرفه‌ای و نقش آموزش عالی در ارتقای زندگی حرفه‌ای متمرکز می گردد.

## ۱- برنامه ریزی استراتژیک و ارتباط آن با برنامه ریزی منابع انسانی

ژنرال پاتون (پتن) گفته است «شناختن استراتژی و تاکتیک دشمن بهتر از شناختن خود دشمن است.»<sup>۱</sup>

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است برای تعیین هدفهای آرمانی و ویژه سازمانی، و تصمیم‌گیری درباره طرهای جامع عملیاتی برای رسیدن به آن، و شامل مراحل زیر است:

- ۱- تعریف فلسفه، مأموریت و ماهیت اصلی سازمان (چرا سازمان به وجود آمده است؟ سهم آن در توسعه چیست؟)
  - ۲- تعیین هدفهای آرمانی، مقاصد و هدفهای ویژه سازمان
  - ۳- ارزیابی قوت و ضعف سازمان، فرصتها و تهدیدها (مشخص کردن عواملی که ممکن است عملیات سازمان را برای رسیدن به هدفهای ویژه توسعه دهد و یا محدود سازد)
  - ۴- تعیین ساختار سازمانی، فرآیند و روابط مناسب مدیریت (عناصر تشکیل دهنده سازمان کدامها هستند؟ چه باید باشند؟ و برای تحقق هدفهای ویژه و انجام رسالت سازمان چگونه آن عناصر باید بایکدیگر مرتبط شوند؟)
  - ۵- طرح عملیات استراتژیک برای تحقق هدفهای ویژه و رهبری سازمان در چهارچوب ساختارهای سازمانی (چه نوع عملیات سازمانی برای دستیابی به هدفهای ویژه باید طراحی و بکار گرفته شوند؟ چه تغییراتی در ساختار سازمانی، فرآیندهای مدیریت و اعضای سازمان لازم است؟) در اینجا به طور مشخص برنامه ریزی منابع انسانی، تعیین وظایف، آموزش و توسعه آنان و یاپایان خدمت افراد سازمان مطرح می شود و درست در همین نقطه است که برنامه ریزی منابع انسانی مستقیماً با فرآیند برنامه ریزی استراتژیک پیوند می خورد.<sup>۲</sup>
- برنامه ریزی استراتژیک را نباید با برنامه ریزی تاکتیکی (عملیاتی) یا عملیات کوتاه مدت تر (زمانبندی فعالیتها و بودجه بندی) اشتباه کرد. برنامه ریزی استراتژیک شامل تصمیمات بنیادی درباره ماهیت اصلی سازمان، یعنی تصمیماتی است که مبتنی بر جمع آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات بسیاری است که به منظور ایجاد تغییرات عمده در سازمان یا جهت گیری هدفها، و آهنگ رشد و توسعه سازمان گرفته می شود. مثلاً، ممکن است ساختار سازمانی و شیوه های مدیریت با هدفهای کلی و ویژه سازمان همخوانی نداشته باشند. لذا، سازمان بر آن است تا تشکیلات و شیوه های مدیریت خود را تغییر دهد و تشکیلات و شیوه های جدیدی را در نظر گیرد، بخشهای گوناگون سازمان را باهمدیگر ادغام یا بخشهای جدیدی را دایر کند. از این رو، برنامه ریزی استراتژیک - از نظر زمانی - بلندمدت و شامل درگیر ساختن اصولی منابع است که نتیجه پیش بینی جهش کمی سازمان در طول دوره و یاد ر مسیری است که باید پشت سر گذارده شود

ویاناشی از تغییرات پیش‌بینی شده جهت‌گیری بنیادی و اساسی است. از آنجایی که پیش‌بینی آینده برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر نوعی قبول خطر (ریسک) است، در نتیجه، برنامه‌ریزی استراتژیک، در مقایسه با برنامه‌ریزی عملیاتی، پیچیده‌تر و بیشتر مفهومی است و دقت و قطعیت کمتری دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک نوعاً شامل در نظر گرفتن سناریوهای ممکن و متعدد درباره محیط کار و سازمان - به ویژه منابع انسانی کمی و کیفی، حالات و شقوق مختلف انجام دادن کارهای مهم برای سازمان است.

از طرف دیگر، برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی کوششی منظم برای برآورد دقیق نیازهای سازمان با توجه به عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر عملکرد آن، و همچنین استفاده منطقی از استعداد های افراد سازمان در پاسخگویی به تقاضای محیط و فراهم آوردن زمینه مناسب به منظور انجام دادن کارها برای دستیابی به هدفهای سازمان است. برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، به طور خلاصه، شامل موارد زیر است:

۱- ارزیابی منابع انسانی موجود (از لحاظ مهارت‌ها، تواناییهای بالفعل و بالقوه) و تحلیل این که در حال حاضر چگونه از آنها استفاده می‌شود.

۲- پیش‌بینی و برآورد منابع انسانی مورد نیاز، عرضه و تقاضای آن بر اساس تحلیل نیازها و مسایل سازمان.

۳- تدوین طرحهای عملیاتی برای توسعه (پرورش) افراد سازمانی با کیفیات مورد نیاز برای اشتغال در مشاغل پیش‌بینی شده (عملیاتی مانند آموزش قبل از استخدام، گزینش و استخدام و به کارگماری، انتقال، ارتقاء، پرداخت حقوق و حق الزحمه و نظایر آنها)

۴- کنترل و ارزشیابی به منظور تهیه پس‌خوراند و اثربخشی نظام برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی از طریق تهیه تصویری نسبتاً روشن از میزان دستیابی به هدفهای منابع انسانی.<sup>۳</sup>

به طور منطقی، برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی به موازات برنامه‌ریزی سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک، عملیاتی، بودجه بندی) انجام می‌پذیرد. هرچند که در عمل برنامه‌ریزی استراتژیک بعضی سازمانها در ارتباط با برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، در واقع، یک برنامه‌ریزی عملیاتی مبهم است و باین ذهنیت که تصور می‌شود در هر زمان



می توان فرد سازمانی را با مهارت و کیفیات خاص مورد نیاز استخدام کرد، آموزش مقدماتی داد و به کارگمارد<sup>۴</sup>. اما واقعیت این است که آموزش و پرورش منابع انسانی (مدیریتی، خدماتی و نظایر آن) برای رسیدن به هدفهای ویژه استراتژیک به زمان کافی نیاز دارد و نمی توان تنها به آموزشهای مقدماتی دل بست. به همین جهت، امروزه سازمانها در برنامه ریزی توسعه منابع انسانی، از یک طرف، از «طرحهای غلطان»<sup>۵</sup> استفاده می کنند، که در آن نیازهای چندین ساله توسعه متوالی نیروی انسانی در زمینه برنامه استراتژیک و حلقه های زنجیری از دوره ای به دوره دیگر با زسالی به سال دیگر پیش بینی می شود و از طریق آموزشهای لازم نسبت به توسعه و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز اقدام می گردد<sup>۶</sup>. از طرف دیگر، سازمانها به منظور افزایش کمی و کیفی تولیدات و یا خدمات خود به ارتقای کیفیات دانش و مهارتهای اعضای سازمان، و نیز پای بندیها و نگرشهای آنان نسبت به هدفهای سازمان و دبستگی به مشاغل و وظایف مربوط از طریق بهسازی منابع انسانی و برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه ای روی آورده اند.

## ۲- مفهوم زندگی حرفه ای

اصطلاح زندگی حرفه ای (شغلی) به توالی مشاغل، «سمت ها» و مقامهای سازمانی اطلاق می شود که فرد در طول زندگی خویش به آنها نایل می شود. مطابق با این تعریف، همه ما علاوه بر زندگی «شخصی، خانوادگی، اجتماعی» دارای زندگی حرفه ای نیز هستیم که ممکن است این زندگی حرفه ای رسمی و دارای درآمد مالی باشد - مانند کار در مدرسه، دانشگاه، کارخانه، اداره - و یا غیر رسمی و ظاهراً "بدون درآمد مالی باشد مانند خانه داری و نظایر آن. از این رو، هر شغل یا حرفه ای که در طول زمان و زندگی فرد استمرار داشته باشد زندگی حرفه ای را تشکیل می دهد.<sup>۷</sup> مانند اینکه بگوییم «فلانی حرفه پزشکی را انتخاب کرده است» یا فلانی در طول زندگی خویش دارای «سمت» فروشنده فروشگاه، سرپرست بخش فروش، رئیس بخش سفارشات، معاون فروشگاه بوده است.

### ۲-۱- مفهوم عینی (عملی) و ذهنی (نظری) زندگی حرفه ای

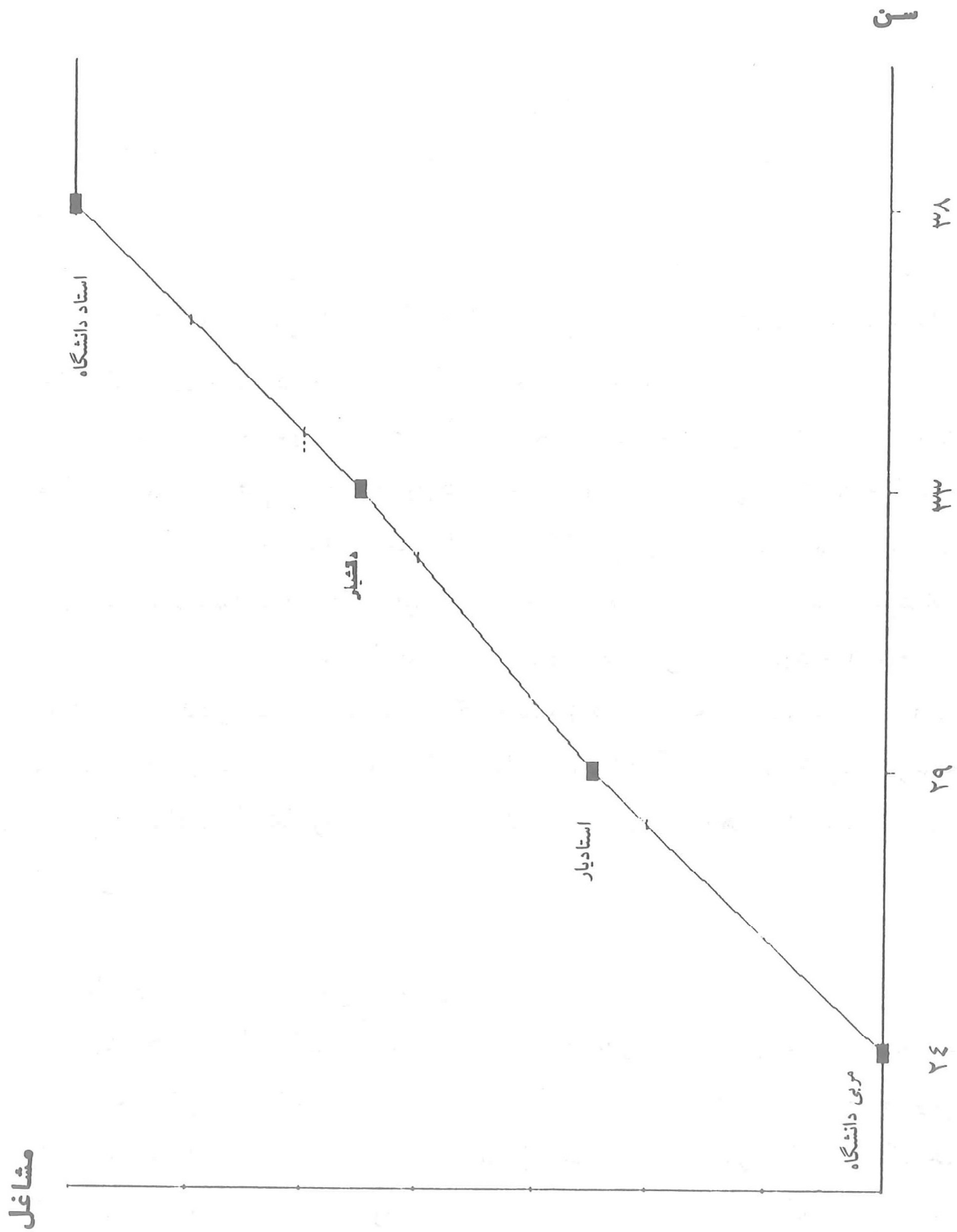
زندگی حرفه ای دارای مفهوم عینی و ذهنی است، به عبارت دیگر، زندگی حرفه ای از دو بعد عملی و نظری مورد مطالعه قرار می گیرد.

بعد عملی زندگی حرفه‌ای، در واقع، توصیف عینی توالی مشاغل در دوره زندگی و یا مراحل پیشرفت در یک شغل معین است. بدین سان که یک نفر ممکن است در طول زندگی خویش مشاغلی چون مسئول تدارکات، سرپرست دریافت و پرداخت، ریاست حسابداری، و مدیریت کل امور مالی را عهده‌دار شود که این مشاغل عینی و ارتقاء نیز عمودی (پلکانی) است. یا اینکه کسی در یک شغل معین، مانند معلمی، پیشرفت کند و به مراتب بالاتری برسد. یعنی کار خود را بارتبه مربی دانشگاه شروع کند، سپس به مراتب استادیاری و دانشیاری، و بالاخره استادی دانشگاه نایل شود. (شکل ۱) این ارتقاء نیز عمودی ولی در یک شغل معین است. در هر حال، آنچه در بعد عملی زندگی حرفه‌ای مطرح است عینی و ملموس بودن مراحل پیشرفت است.<sup>۸</sup>

در بعد نظری زندگی حرفه‌ای توصیف ذهنی یا -بهبتر بگوییم- برداشت ذهنی فرد از مشاغل و پیشرفت نهفته است. این برداشت ذهنی از زندگی حرفه‌ای گاهی ممکن است مبهم و یا جاه طلبانه باشد و با مفهوم عینی و واقعیتها تطبیق نکند. مثلاً "آرزوی «رئیس دانشگاه شدن» یک آرزوی جاه طلبانه، و هدف «پیشرفت و ترقی» یک هدف مبهم و کلی گویی تلقی گردد.

توصیف یا برداشت ذهنی از زندگی حرفه‌ای، هرچه باشد، بر نگرشها و رفتار فرد تأثیر شگرفی دارد شکایت یا رضایت فرد از شغل و حرفه خود، عدم تعهد و احساس مسؤولیت، یا تعهد قوی نسبت به کار، نشانگر برداشت ذهنی فرد از زندگی حرفه‌ای و پاسخگویی یا عدم پاسخگویی شغل به انگیزش و انتظارات فرد است که در مواردی به صورت سرپیچی از مقررات، پرخاشگری و عیبجویی و یا استعفا از سازمان تظاهر می‌کند که در واقع پاسخی به برداشتهای ذهنی فرد درباره کار است.<sup>۹</sup>

اهمیت بحث بعد عینی و ذهنی زندگی حرفه‌ای را می‌توان چنین توضیح داد، دو جوان ۲۵ ساله را در نظر بگیرید که یکی از داشتن شغل مثلاً "سرپرست حسابداری" با درآمد ماهی چهارصد هزار ریال دارای رضایت کامل است و شغل خود را گامی اول برای رسیدن به هدف بلندمدت خود می‌داند، و دیگری از داشتن همان شغل و همان درآمد ناراضی است و تصور می‌کند با این شغل به بن بست رسیده است. بنابراین، از نظر عینی هر دو زندگی حرفه‌ای یکسانی دارند، اما به برداشتهای ذهنی خود از شغل، عکس العملهای متفاوتی نشان می‌دهند که بعد ذهنی زندگی حرفه‌ای را نشان می‌دهد.<sup>۱۰</sup>



شکل (۱)

مسیر زندگی حرفه‌ای رانسان می‌دهد.

## ۲-۲- توسعه زندگی حرفه‌ای از نظر سازمان و فرد

بحث درباره توسعه زندگی حرفه‌ای از دیدگاه‌های مختلف نیز متفاوت است و همچنانکه گفتیم بستگی دارد به اینکه آن را از نظر سازمان و یا از نظر فرد مورد مطالعه قرار دهیم.

از دید سازمان یا مدیریت، منظور از توسعه زندگی حرفه‌ای، ترسیم مسیر دوران اشتغال به کار و زندگی حرفه‌ای افراد سازمان متناسب با تواناییها، علاقه‌ها، و استعدادهای آنان برای تأمین نیازهای سازمان و تحقق هدفهای ویژه آن است.

از دیدگاه فرد، منظور از توسعه زندگی حرفه‌ای یاری گرفتن از سازمان برای تعیین هدفهای اصلی زندگی حرفه‌ای و ابزارهای مورد نیاز برای دستیابی به آن هدفهاست. به عبارت دیگر، توسعه زندگی حرفه‌ای از دیدگاه فردی شامل تغییراتی است که در ارزشها، نگرشها، و انگیزه‌های افراد نسبت به شغل و حرفه خاص، بر حسب سنوات خدمت پدیدمی آید<sup>۱۱</sup>. این دیدگاه بر اصالت فرد و زندگی حرفه‌ای او در داخل و خارج از سازمان تأکید دارد. بدین سان، در حالیکه توسعه زندگی حرفه‌ای از نظر سازمان، تأمین نیازها و هدفهای سازمان به وسیله افراد در سالهای اشتغال آنان است، از نظر فرد توسعه زندگی حرفه‌ای، قطع نظر از سازمان، تأمین نیازها و دستیابی به هدفهای (بلندمدت) شخصی است.

## ۳- برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای

با اینکه مسؤولیت اصلی برنامه ریزی و توسعه یا ارتقای زندگی حرفه‌ای بر عهده هر فرد سازمانی است، افراد کمتری از نظر فنی (تکنیکی) آمادگی دارند چنین مسؤولیتی را بر عهده گیرند. از این رو، سازمانها، نیز مسؤولیت دارند به کارمندان خود کمک کنند تا مراحل زندگی حرفه‌ای خودشان را بشناسند. برای اینکار، سازمانها باید درباره وظایف هر یک از مشاغل، «پستها» و مقامات سازمان و اینکه «سازمان کجای خواهد بود» و «چگونه باید به آنجا برود»، اطلاعاتی را تهیه و به اعضای سازمان ارائه دهند و افراد سازمانی را با مراحل مختلف زندگی حرفه‌ای آشنا سازند و به آنان کمک کنند تا بتوانند با هر مرحله از زندگی حرفه‌ای خود با آمادگی بیشتر و موفقیت مواجه

شوند؛ زیرا که پیامدهای موفقیت یا شکست در هر مرحله از زندگی حرفه‌ای به طور نزدیکی با تصور فرد از خود و رضایت از کار پیوند خورده است. جای شگفتی نیست که در چند سال اخیر برنامه ریزی ارتقای شغلی و توسعه زندگی حرفه‌ای کاری بسیار جدی و مهم تلقی شده است از این رو باید به اعضای سازمان کمک کرد حداقل نسبت به موارد زیر آگاهی یابند و به آنها عمل کنند:

۱- هدفهای بلندمدت و انعطاف پذیر برای ارتقاء و توسعه زندگی حرفه‌ای خود تعیین کنند. در واقع، بیندیشند که در این مورد نهایتاً "می خواهند در کجای سازمان قرار گیرند. این موضوع را نیز نباید از نظر دور داشت که ممکن است هدفهای زندگی حرفه‌ای، با تغییر مبانی و شرایط زندگی، در طول زمان تغییر پیدا کنند.

۲- تواناییهای بالقوه سازمان (کارفرما) را ارزیابی کنند. از فرصتها، پستها و سمتهای سازمانی موجود یا آنهایی که بر حسب هدفهای بلندمدت سازمان ممکن است به وجود آیند، آگاهی پیدا کنند. بسا که تواناییها یا هدفهای سازمان با هدفهای شخصی و زندگی حرفه‌ای فرد سازگاری نداشته باشد، در نتیجه، تصمیم به ترک آن سازمان بگیرد. این تصمیم هرچه زودتر اتخاذ و عملی شود به نفع فرد و سازمان خواهد بود.

۳- تواناییهای بالقوه و عملکرد جاری خود را برای احراز شرایط مشاغل و مقامات سازمانی ارزیابی کنند.

۴- به منظور رسیدن به مقامات سازمانی مورد نظر، درآمد کمتر کوتاه مدت را به خاطر منافع بلندمدت بپذیرند.

۵- با توجه به شتاب روزافزون تخصصی تر شدن مشاغل، این موضوع را نیز در نظر بگیرند که آیا پذیرفتن یک وظیفه یا شغل منحصر به فرد و محدود، موجب محدودیت در ارتقای شغلی و توسعه زندگی حرفه‌ای نخواهد بود؟<sup>۱۲</sup>

به این ترتیب، برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای، شامل، الف - تعیین هدفهای ویژه فرد برای زندگی حرفه‌ای است. این هدفها معمولاً "مبتنی بر طرحهای وسیع زندگی شخصی است و از آنها استنتاج می شوند، و ب - تدوین فعالیتهایی است که موجب دستیابی به آن هدفهای می شود. به طور کلی، می توان گفت که برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای، فرآیند برنامه ریزی فرد برای کار آینده اوست، فرآیندی که فرد علاقه‌ها،

استعدادها، ارزشها، تواناییها، و هدفهای آرمانی خود را با توجه به فرصتهای در دسترس تجزیه و تحلیل می‌کند، تصمیماتی می‌گیرد و برای استقرار طرحهای توسعه زندگی حرفه‌ای خود، در زمانی که توانایی و امکان انجام چنین طرحهایی را داشته باشد، اقدام می‌نماید.<sup>۱۳</sup>

### ۱-۳- مراحل برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای

هرکس یک زندگی حرفه‌ای دارد، اما همه کس طرحی برای زندگی حرفه‌ای خود و توسعه آن ندارند. زندگی حرفه‌ای یک مفهوم عادی و جاری است که طیف وسیعی از افراد و سازمانها آن را پذیرفته‌اند. اما کمتر کسی به طور منطقی زندگی حرفه‌ای خود را تحلیل یا طرحهای توسعه آن را برای آینده ترسیم کرده است.

به طور یقین، دانش، مهارت، و آشنایی فرد با کار در برنامه‌ریزی زندگی حرفه‌ای به او کمک می‌کند؛ اما امروزه آموزش، تجربه کار، برقراری ارتباطات با افراد مطلع و مجرب، و به طور کلی «قرار گرفتن در جای درست در زمان درست» از عوامل مؤثر برای پیشرفت و ارتقای زندگی حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شوند. افزون بر این، سازمانها در ارتباط با برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای به افراد سازمانی کمک می‌کنند تا بتوانند عملکرد، مهارتها، تواناییها و علاقه‌های خود را ارزیابی کنند و بر اساس نتایج آن برنامه توسعه زندگی حرفه‌ای خود را تدوین نمایند.

با اینکه امروز برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای هنوز به صورت تجربی و با دامنهای محدود انجام می‌گیرد، و بیشتر سازمانها (کارفرمایان) برای مداخله در موضوعهایی مانند آزمون فرد سازمانی (ارزیابی شخصی از تواناییها و عملکردها)، برنامه‌ریزی زندگی، تعیین هدفهای آرمانی برای زندگی حرفه‌ای اعضای سازمانی خود چندان رغبتی نشان نمی‌دهند و بر این اساس بیشتر برنامه‌ها و موضوعهای مربوط به کار را بر عملکرد جاری متمرکز می‌کنند، روی هم رفته، نباید از نظر دور داشت که برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای از مهمترین بخش برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی کل سازمان بشمار می‌رود.

الگوهای شناخته شده برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای، بدون اینکه اهمیت

نقش سازمان رادبرنامه ریزی ارتقای شغلی از نظر دوربیدارند، بیشترین مسؤولیت برنامه ریزی و پیشرفت را برعهده فرد می گذارند. به این ترتیب که از یک طرف افراد را برای تعیین و تعریف هدفهای شخصی خود، و همچنین ادامه فعالیتها برای ارتقای شغلی و پیشرفت ترغیب می نمایند، و از طرف دیگر، به سازمانها (کارفرمایان) توصیه می کنند که با توجه به هدفهای بلندمدت و ویژه سازمان و فرصتهای شغلی آن، به افراد کمک کنند تا متناسب با استعدادها و تواناییهای خود برای برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای خود اقدام نمایند.

برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای به وسیله خود فرد دست کم دارای بازدهی در سه سطح است:

- ۱- آگاهی از قابلیتها، علاقه‌ها، آرمانها، و هدفهای ویژه شخصی، در نتیجه تجزیه و تحلیل آنها و عملکرد جاری، یعنی برنامه ریزی و تدوین طرحهای زندگی.
  - ۲- تعیین هدفهایی به منظور انتخاب شغل یا انتصاب در مشاغل مورد نظر در آینده و فعالیتهای توسعه‌ای (افزایش دانش و مهارتهای لازم) برای دستیابی به آنها و طرحهایی برای سایر تصمیمات مربوط به زندگی حرفه‌ای، یعنی برنامه ریزی ارتقاء یا توسعه.
  - ۳- تعیین و تدوین هدفها و طرحهای ویژه، اولویتهای کار، انتظار میزان درآمد مالی و دریافت پاداش از عملکرد مربوط به شغل جاری، یعنی برنامه ریزی انجام کار.<sup>۱۴</sup>
- افراد سازمانی باید این سطوح را در ارتباط با زندگی حرفه‌ای در نظر بگیرند و فعالیتهای هر روز خود را با کل طرح توسعه زندگی حرفه‌ای خود سازگار نمایند، که آن نیز، به نوبه خود با احساس شخصی و انتظارات آنان از زندگی ارتباط پیدامی کند. اگر قرار است فرد سازمانی پیشرفتی در زندگی حرفه‌ای داشته باشد باید دارای یک برنامه بلندمدت باشد که به برنامه‌های میان مدت و کوتاه مدت تقسیم شده باشد به طوری که موفقیت در برنامه‌های کوتاه مدت دستیابی به برنامه‌های میان مدت را میسر سازد.
- به این ترتیب، فرد در تدوین برنامه و طرحهای زندگی اساساً از خویشتن‌نگری استفاده می کند و کمتر از سازمان کمک می گیرد. در تدوین برنامه و طرحهای ارتقاء و توسعه، همچنین تدوین برنامه انجام کار بیشتر بر هماهنگی با سازمان (ومدیریت) و داده‌های آن متکی است. به عبارت دیگر، افراد در برنامه ریزی زندگی باید متکی به



خود باشند، هماهنگی با مدیریت را در برنامه ریزی ارتقاء و توسعه با طیب خاطر بپذیرند، و در برنامه ریزی انجام کار (عملکرد) اساساً متکی بر مدیریت باشند.<sup>۱۵</sup>

معمولاً کمتر افرادی برای جنبه‌های مختلف زندگی خود برنامه ریزی می‌کنند، مگر در مواردی که با بحران مواجه می‌شوند، مثلاً، زمانی که شخص کارش را از دست می‌دهد، بیماری شود، گرفتار از هم پاشیدگی خانواده می‌گردد، بازنشسته می‌شود، در چنین مواردی موضوع برنامه‌ریزی زندگی جدی می‌شود و افراد به سوی ارزیابی ظرفیتهای فکری و جسمی خود کشانده می‌شوند. در آن مواقع نیز کمتر افرادی آمادگی مقابله با بحرانها و تاب تحمل طوفانها را پیدا می‌کنند. از این رو، اگر به افراد یاری داده شود که از آغاز زندگی حرفه‌ای به برنامه ریزی و ارتقای زندگی روی آورند شاید بتوانند، از بحرانها و طوفانهایی که در زندگی به نوعی واقع می‌شوند، به راحتی بگذرند.

#### ۴- فنون برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای

فنونی اصلی که فرد برای کمک به برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای خود از آنها استفاده می‌کند، عبارتند از: مشاوره، کارگاههای آموزشی، مواد آموزشی خودآموز، برنامه‌های ارزیابی تشخیصی، آموزش رسمی دانشگاهی، و گفت و شنود.

۱- مشاوره ممکن است به وسیله مشاوران متخصص، کارمندان مطلع و باتجربه‌ای چون روانشناسان، مشاوران آموزش دیده داخل و یا خارج از سازمان یا سرپرستان و رهبران آموزشی انجام گیرد.

۲- کارگاههای آموزشی یکی از مؤثرترین فنون (روش) آموزش و توسعه منابع انسانی است که افراد را برای ارزیابی علاقه‌ها و تواناییهای خود و همچنین شرایط گوناگون تشویق می‌کند و موجب افزایش دانش و آگاهیها درباره امکانات و فرصتهای زندگی حرفه‌ای و مهارت در تعیین هدفها و تدوین طرحهای ارتقاء و توسعه شخص می‌شود.<sup>۱۶</sup>

انواع متعدد کارگاههای آموزشی وجود دارند که از بین آنها کارگاههای آموزش روش تحقیق و نحوه اجرای (وظایف مربوط به) شغل، روشهای آموزش، و برنامه ریزی توسعه معمولی ترین آنهاست و تشکیل کارگاههای آموزشی برنامه ریزی زندگی و برنامه

ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای موضوع جدیدی است که در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است.

۳- مواد آموزشی (خواندنی) خودآموز شامل کتابها و دستورالعملهای انجام کار، و سایر مواد خواندنی است که به وسیله سازمان یا ناشران خارج از سازمان تهیه و در اختیار افراد سازمان و عموم گذاشته می شود.

۴- برنامه‌های ارزیابی تشخیصی، شامل استفاده از انواع آزمونها درباره علاقه شغلی، استعداد، شخصیت، تواناییها و سایر ویژگیهاست که سالهاست مدیران برای انتخاب کارمندان، ارتقا، انتقال و اتخاذ تصمیمات توسعه از آنها استفاده می کنند. به علاوه، این آزمونها در برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای برای کمک به کارمندان در کسب آگاهیها و ارزیابی تشخیصی از کیفیات خود با توجه به الزامات و شقوق مختلف مسیر توسعه زندگی حرفه‌ای مورد استفاده قرار می گیرند.

۵- آموزش رسمی به طور ناپیوسته در دانشگاه و مراکز آموزش عالی ضمن خدمت و غیره انجام می گیرد. (این مورد در پایان مقاله زیر عنوان نقش آموزش عالی در ارتقای زندگی حرفه‌ای به اجمال بحث می شود)

۶- گفت و شنود، به عقیده بسیاری از صاحب نظران، مؤثرترین کمک برای برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای افراد، گفت و شنود مسؤولان با افراد سازمانی درباره فرصتها و شرایط احراز مشاغل، و پستهای سازمانی و مسیر توسعه زندگی حرفه‌ای، و منابع توسعه و قابل دسترسی است که اساس فعالیتهای برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای را تشکیل می دهد.

بررسیهای انجام شده در زمینه برنامه ریزی توسعه زندگی حرفه‌ای نشان می دهند که گفت و شنود بیش از سایر فنون برای برنامه ریزی توسعه زندگی حرفه‌ای مورد استفاده قرار می گیرد.<sup>۱۷</sup>

#### ۴-۱- تدوین طرح برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای

برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای در بیشتر سازمانها به صورت عملیات آزمایشی در یک محدوده کوچک از کارمندان معمولاً "با استفاده از سه روش از روشهای

یادشده، یعنی گفت و شنود، کارگاههای آموزشی، وانتشار مواد آموزشی خودآموز انجام می‌گیرد. مسلم است که این فعالیتها لازم است ولی کافی نیست و باید که برای برنامه‌ریزی ارتقاء و توسعه زندگی حرفه‌ای، به طور واقع بینانه و جامع از اطلاعات درست، دقیق، و ذیربط، و وجود برنامه ریزان مطلع و باتجربه و مدیریت مؤثر استفاده شود.

مرحله اول، یک سازمان باید کمیته یا گروه برنامه ریزی را به منظور مشخص کردن نیازها و تعیین استراتژی برای تدوین طرح برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای تشکیل دهد. به عنوان مثال، کمیته برنامه ریزی از یک سو با اعضای روابط عمومی و مسؤولان سازمان در مورد کسب اطلاع از نگرش کارمندان به برنامه ریزی توسعه زندگی حرفه‌ای و آمادگی آنان برای برنامه ریزی و فنونی که باید بکار ببرند، تماس حاصل کند، از سوی دیگر، با توجه به برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی، و هدفهای برنامه توسعه منابع انسانی، و با استفاده از ابزارهای کسب اطلاعات (پرسشنامه، مصاحبه و غیره) از مدیران سطوح بالا، میانی، و عملیاتی و سایر کارمندان نیاز سازمان را به انواع نیروی انسانی، میزان دانش، مهارتها، ارزشها و نگرشهایی که باید داشته باشند، تعیین می‌کند. روشن است که در اوایل تدوین طرح برنامه ریزی توسعه زندگی حرفه‌ای مشارکت و حمایت مدیران کمک مؤثری خواهد کرد.

مرحله دوم، تهیه منابع و ابزارهای لازم برای تدوین طرح است. در این مرحله سیستمهای اطلاعاتی و پرسنلی و سنجش نیازهای تدوین طرح مشخص می‌شود و کمبودهای احتمالی بر طرف می‌گردد. مثلاً این نیازها در یک سازمان ممکن است شامل مشخص کردن موارد زیر باشد: گروه مشاوران، طرحهای توسعه و آموزش، طول مدت آموزش، نحوه سنجش، اثربخشی این آموزشها، نظامهای اطلاعاتی پرسنلی، موجودیها، پستها و مشاغل، شرح وظایف نیروی انسانی مورد نیاز، و خط مشیهای پرسنلی و غیره.

شاید یکی از معمولی ترین کمبودها در مورد منابع مورد نیاز برای حمایت از برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای کمبود اطلاعات درست و واقعی درباره فرصتهای زندگی حرفه‌ای است. بهترین راهبرد (استراتژی) عبارت از تشکیل پایگاه اطلاعاتی مربوط به زندگی حرفه‌ای به طور تدریجی است که در وهله اول می‌توان از نمودار سازمانی

ساده‌ای استفاده کرد که در آن عناوین شغلها با ذکر کیفیات و محتوای هر یک در هر واحد یا بخش سازمانی، بدون قید میزان حقوق یا رتبه مورد نیاز نشان داده می شوند. منظور از این نمودار تعیین فرصت‌های شغلی ممکن است و در وهله بعدی با توسعه اطلاعات اساسی ترمی توان آن را تکمیل کرد. مثلاً "ممکن است عناوین شغلی مشابه را بتوان گروه‌بندی و خطوط مسیر زندگی حرفه‌ای را بین گروه‌های شغلی و مشاغل ترسیم کرد. کتابهای راهنمای عملی برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای، یک ابزار و راهنمای اساسی برای افراد است، گرچه ممکن است در این مورد نشریات متعددی در دسترس باشند. تجربه نشان می‌دهد شیوه‌های واقع بینانه تر و اطلاعات اساسی تر و کارها و تمرینهای بیشتری برای برنامه ریزی زندگی حرفه‌ای نیاز است. در این مورد مجدداً می‌توان از کمیته برنامه ریزی در مورد برنامه ریزی و انجام دادن کارهای زیر کمک گرفت:

۱- مشاوره درباره زندگی حرفه‌ای، ۲- برنامه ریزی و تشکیل کارگاههای آموزشی گروهی، ۳- تهیه و تدوین مواد خواندنی مکمل، ۴- جمع آوری اطلاعات تکمیلی درباره مسیر زندگی حرفه‌ای و نیازمندیهای شغلی، ۵- برنامه ریزی و اجرای آزمونهای تشخیصی مهارتها، تواناییها، صلاحيتها، ۶- برنامه های آموزشی کوتاه مدت در داخل سازمان ۷- برنامه‌های آموزشی بلندمدت در خارج از سازمان (مانند دانشگاه یا مراکز آموزش عالی)، ۸- کنفرانسها، سمینارها، و سمپوزیومهای داخل و خارج از سازمان.

مرحله سوم، معرفی اولیه یا آزمایشی طرح به سرپرستان و مدیران و دادن آگاهیها و اطلاعات کافی در مورد طرح است. در این مورد لازم است کمیته برنامه ریزی درباره طرح به طور وسیعی با مدیران و سرپرستان اجرایی بحث کند تا آنها بدانند طرح تهیه شده مشتمل بر چیست و چگونه طراحی شده و چگونه باید به مورد اجرا گذاشته شود. در این مرحله است که نارساییها و نقایص طرح مشخص می‌گردد و برای اصلاح و تکمیل آن اقدام می‌شود.

مرحله چهارم، معرفی کامل طرح به مدیران و سرپرستان و دادن اطلاعات کافی به آنان است تا بتوانند همراه با برنامه ریزان در جلسات گفت و شنود با کادر آموزشی و اجرایی طرح، با سایر کارمندان به سئوالات آنان درباره نحوه تهیه و تدوین طرح و اینکه مشتمل

برچسب و چه صلاحیتها و شایستگیهایی برای پیاده کردن آن ضرورت دارد، پاسخگو باشند. سرانجام اینکه، استقرار مرکز منابع برای آموزش و برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای، در نتیجه توسعه منابع انسانی است.<sup>۱۸</sup>

<p>۱- تشکیل کمیته برنامه‌ریزی</p> <p>۱-۱- مشخص کردن نیازها و هدفها</p> <p>۱-۲- تعیین راهبردها (استراتژیها)ی تدوین برنامه</p>
<p>۲- تهیه منابع و ابزارهای لازم برای تدوین طرح (نظامهای حمایتی)</p> <p>۲-۱- مشخص کردن نظامهای اطلاعاتی، فرصتهای زندگی حرفه‌ای، طرحهای توسعه و آموزش</p> <p>۲-۲- کتابها، نشریات مربوط به کار، راهنمای برنامه‌ریزی زندگی حرفه‌ای</p>
<p>۳- معرفی آزمایشی طرح به مدیران و سرپرستان</p> <p>۳-۱- ارزشیابی طرح</p> <p>۳-۲- اصلاح و تکمیل طرح</p>
<p>۴- معرفی کامل طرح</p> <p>۴-۱- اطلاع‌رسانی به مدیران</p> <p>۴-۲- گفت و شنود با افراد سازمان</p> <p>۴-۳- استقرار مرکز منابع آموزشی برنامه‌ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای (توسعه منابع انسانی)</p>

شکل (۲) - تدوین طرح برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای را نشان می دهد.

(اقتباس از اوکر، ص ۳۴۴)

##### ۵- نقش آموزش عالی در ارتقای زندگی حرفه‌ای

به طور کلی، «توسعه فرهنگی، اقتصادی و سیاسی آینده هر ملت به سطح تحصیلات [و چگونگی شکل گیری شخصیت، بینشهای فکری، فرهنگی، و اخلاقی و عقیدتی افراد]

جامعه بستگی دارد» از میان سطوح مختلف نظام آموزشی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از یک طرف «به کار تولید، ذخیره سازی، و نشر دانش اشتغال دارند، مسیرهای اصلی پیشرفت اجتماعی افرادند، و مهارت‌های حرفه‌ای می‌آموزند»، و از طرف دیگر «نگهبان سنت‌های فرهنگی سالم جامعه و منتقد سنت‌های بی پایه نیز هستند. ولی به هر حال، مهمترین وظیفه آنها آموزش است.»<sup>۱۹</sup>

- دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از طریق آموزش، میراث فرهنگی، دانش و دانش پژوهی و نحوه کسب مهارت‌ها را به مشتاقان و نیازمندان منتقل می‌کنند و از این راه به تربیت دانشمندان، پژوهشگران، مدیران و رهبران در حوزه‌های گوناگون می‌پردازند. همچنین از طریق آموزش است که دانشگاه‌ها نیروی انسانی متخصص برای دنیای کار در بخش‌های گوناگون کشاورزی، صنعت، و خدمات برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی تربیت می‌کنند و در مواقع ضروری از راه آموزش‌های بازآموزی و ضمن خدمت و، به طور کلی، آموزش‌های مستمر و ارائه دوره‌های آموزشی تکمیلی به دانش آموختگان دانشگاه‌ها و سایر افراد کمک می‌کنند تا در جریان آخرین یافته‌های علمی و کاربرد آن و جدیدترین روش‌های انجام کار قرار گیرند و از این راه نسبت به ارتقای کیفی دانش و مهارت‌های افراد، در نتیجه، افزایش کارایی و بازده تلاش آنان می‌پردازند.

فراهم آوردن امکان آموزش مداوم و مستمر از چند لحاظ، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، دارای اهمیت است. نخست اینکه، آهنگ تغییر و تحول در کلیه زمینه‌ها بویژه در زمینه دانش و تکنولوژی سرعت افسانه‌وار و به خود گرفته است. از این رو، دانشگاه‌ها ناگزیرند دانش آموختگان را در جریان تغییرات و تحولات قرار دهند. دوم اینکه، دانشگاه‌ها در چنین کشورهایی نمی‌توانند طی پنج یا ده سال آینده به تعداد کافی دانشجویانی را که مورد نیاز بخش‌های اقتصادی و خدمات جامعه است، تربیت کنند. لذا، ناگزیرند از طریق ارائه دوره‌های آموزشی تکمیلی، و آموزش مستمر برای تأمین و بهسازی نیروی انسانی مورد نیاز جامعه خود اقدام کنند.<sup>۲۰</sup> علاوه بر تربیت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در برنامه‌ریزی و ارتقای زندگی حرفه‌ای افراد سازمانی در کلیه رشته‌های صنایع، کشاورزی، مدیریت و خدمات و نظایر آن نقش‌های بسیار مهم و مؤثری را ایفا می‌کنند که به منظور پرهیز از اطاله کلام، اهم آنها به اجمال و فهرست وار بدین قرار آورده می‌شوند:

### ۱- ارتقای کیفی دانش و مهارتها

۲- فراهم آوردن موجبات تغییر و توسعه نگرشها نسبت به کار و شغل (حرفه)

۳- بهسازی منابع انسانی و ارتقای دانش برنامه ریزی در مدیران و افراد سازمانی از طریق آموزشهای رسمی و با توجه به اینکه موارد اخیر شاخه‌ای از دانش مدیریت منابع انسانی ورشته آموزشی تخصصی دانشکده‌های مدیریت است.

۴- تهیه منابع و مواد اولیه (دانش و مهارت) لازم برای تشکیل کارگاههای آموزشی، دوره‌های آموزش کوتاه مدت ضمن خدمت، همچنین تربیت اعضای هیأت علمی و مدیران برای تدریس و اداره کارگاهها و دوره‌های مذکور، به منظور بهسازی منابع انسانی، و برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای.

۵- تهیه، تدوین، و تألیف کتابها و مواد آموزشی خودآموز و تربیت مشاوران برای راهنمایی مدیران و افراد سازمانی به منظور یاری رساندن به افراد جهت برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه‌ای.

۶- ادامه انجام تحقیقات در حوزه مدیریت و برنامه ریزی برای کشف روابط بین انواع و کیفیات دانش و مهارت، انگیزشها و نگرشهای مربوط به مشاغل مختلف، شیوه‌های انجام کار و میزان کارایی و بهره‌وری مدیران، کارفرمایان و اعضای سازمان.

کوتاه سخن اینکه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از راه آموزش و حرفه‌آموزی در تربیت و بهبود کیفی نیروی کار، همچنین انتقال و ارتقای دانش و مهارت، که بستری اصلی آموزش حرفه‌ای نظری و ارتقای زندگی حرفه‌ای است، نقش انکارناپذیری دارند و، به این ترتیب، بدون آموزش عالی و برنامه ریزی و مدیریت، توسعه منابع انسانی متخصص و آگاه دستیابی به هدفهای توسعه امکان پذیر نخواهد بود.

### خلاصه و نتیجه گیری

توسعه منابع انسانی بدون آموزش میسر نیست و آموزش هم بدون برنامه ریزی و طرح تدابیر لازم و در نظر گرفتن نیازهای سازمان و فرد، امکانات و تنگناها، نقاط قوت و ضعف نمی‌تواند اثربخش باشد. به ویژه که این آموزش باید در راستای هدفهای



سازمان و برنامه های ارتقای زندگی حرفه ای افراد سازمانی انجام گیرد. از این رو، در این مقاله سعی شده نخست برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) و ارتباط آن با برنامه ریزی منابع انسانی از نظر ماهیت، مراحل، و ویژگیهایی که هر یک دارند، مورد بررسی قرار گیرند و حلقه های ارتباط آنها با توجه به هدفهای بلندمدت و ویژه سازمان و تأمین منابع انسانی مشخص گردند. آنگاه مفهوم زندگی حرفه ای به صورت توالی مشاغل و «سمت»، و «مقام» سازمانی، که فرد در طول دوره زندگی خویش به آن نایل می شود، مورد تحلیل قرار گرفته است. افزون بر آن، مفاهیم عینی (عملی)، ذهنی (نظری) زندگی حرفه ای و توسعه آن از نظر سازمان و فرد با ذکر مثالهایی معرفی شده است.

بدین سان، در ماهیت و مراحل برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه ای نیز به عنوان جزئی از برنامه ریزی توسعه منابع انسانی به تفصیل بحث شده، و ضمن آن فنون برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه ای مشتمل بر مشاوره، تشکیل کارگاههای آموزشی، تهیه مواد آموزشی خودآموز و برنامه های ارزیابی تشخیصی، گفت و شنود، و آموزش رسمی دانشگاهی بررسی و معرفی شده اند. سرانجام، نقش آموزش عالی در توسعه منابع انسانی و برنامه ریزی ارتقای زندگی حرفه ای نیز به اجمال مورد بحث قرار گرفته است. باشد که بدانها توجه شود.

## □ منابع و زیر نویسها

\* career PLanning (برنامه ریزی کار راه، زندگی شغلی، ارتقای شغلی، دوران خدمت، زندگی

حرفه ای)

1- Wayne F., Cascio . *Managing Human Resources: Productivity. Quality of Work life , Profits* , Mc Graw - Hill, 1989, P. 152.

2-James W. Walker, *Human Resource Planning*, Mc Graw-Hill ,1980. p.78. Also See Cascio, Op . Cit ., pp. 153-154

3- Marc Singer , *Human Resource Management*. Pws - Kent Pub., Company ,(1990) PP.100-101. Also See Cascio, op . Cit., p.155

همچنین مراجعه شود به کتاب تفکر یک استراتژیست، ترجمه داود عسکریان حقیقی. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۱، صفحات ۷۰ الی ۷۳.

۴- علی تقی پوزظهير، «برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش»، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۱، شماره ۵، ص ۸۳-۷۰،

همچنین کتاب مبانی تصمیم گیری استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۲۴-۱۹.

5- Rolling Plans

6-L.Nadler; Z. Nadler, *Managing Human Resource Development A*

*Practical Guide*. Jossey - Boss Inc ., Publishers, 1986 ,PP. 212-216.

7- A. D. Decenzo , and P.S. Robbine, *Personnel Human Resource*

*Management*, Brd Ed ., Prentice - Hall, 1988, P.276.

8- Rebor, W.Ronald., *Personnel Administration in Education*.

Prentice - Hall, 1987, PP . 31-32

9-A.D. Decenzo, *Op Cit* ., pp. 277- 278

10- Ibid , pp. 279 -281 .

11- Cascio , *op . cit* ., pp. 362-364.

همچنین مراجعه کنید به کتاب مدیریت منابع انسانی (نگرش نظام گرا)، تألیف

دکتر ناصر میر سپاسی، ۱۳۶۵، ص ۱۸۷-۱۷۳.

12- H. Heneman[etal], *Personnel/Human Resource Management*, IRWIN,

1987,PP.204-209. Also see Walker,Op .cit,P.309.

13- UNDP, *Human Development Report*., oxford University Press,1992, pp.12-16

14- H.Heneman, *OP , Cit* , PP., 209-212. Also See Marc. Singer, *Op, Cit.*, p. 189

15- Walker . *Op. Cit.*, PP. 328-330.

۱۶- عبدالرحیم نوه ابراهیم، «کارگاههای آموزشی . روشی برای توسعه منابع انسانی، تحلیل

موردی»، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، (۱۳۷۲)، شماره ۳، ص ۸۸-۱۰۷.

۱۷- سیدحسین ابطحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی،

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸، ص ۱۰۰-۵۷

18- H.Heneman . OP .Cit ., P. 209.Also See Singer and Walker, P. 344

۱۹- فولتن اولیور [و دیگران] «آموزش عالی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، دفتر امور آموزش عمومی،

عالی و تحقیقات. سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۳، صفحات ۵۱ و ۵۵.

۲۰- علی تقی پورظهير، «رسالت و نقش مدیریت دانشگاه‌ها در جهان امروز...» مدیریت دولتی،

مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۰)، شماره ۱۲، صفحات ۴۵ الی ۴۷.