

Fuzzy Mapping of Factors Affecting the Development of Employees' Career Paths

Mohsen Arefnezhad¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Corresponding Author)

Elahe Maneshdavi² Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 27/Apr/2025 | Accepted: 30/Oct/2024

Abstract

Purpose: In today's environment, overwhelmed with changes and knowledge, organizations need to make strategic decisions regarding human resources to develop and succeed. Jobs and employment of human resources play a basic factor in people's and society's different aspects of life. To study this issue, the current research was carried out with the aim of presenting a fuzzy mapping of factors affecting the development of employees' career paths.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it was a survey of exploratory type; moreover, it was based on deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the research was experts, including senior managers and human resource managers of government organizations in Khorramabad. The sample size was selected through purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. Data collection tools were interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part.

Findings: The findings of the qualitative part include the identification of various factors affecting the development of employees' career paths and the findings of the quantitative part are related to the prioritization of these factors. Results show that the most important factors affecting the development of employees' career paths are interrelationships between jobs, personal identity, job involvement, and organization's dynamic capabilities.

Keywords: Development; Career Path; Employees; Fuzzy Mapping; Government Organizations.

1. arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. elahe.maneshdavi@stu.malayeru.ac.ir

عنوان مقاله: تهیه نگاشت فازی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

محسن عارف‌نژاد^۱، الهه منیشداوی^۲

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷

چکیده:

هدف: در محیط پُر از تغییر و با دانش امروزی، سازمان‌ها برای توسعه و موفقیت، نیازمند تصمیم‌گیری‌های راهبردی، در زمینه مدیریت منابع انسانی هستند. شغل و اشتغال نیروی انسانی، نقش بسیار مهمی در ابعاد مختلف زندگی افراد، و جوامع ایفا می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف تهیه نگاشت فازی عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، صورت پذیرفت.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، و از حیث روش، گردآوری داده‌ها، و از نوع پیمایشی، اکتشافی و همچنین دارای فلسفه پژوهشی قیاسی - استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی خرم آباد، هستند که اعضای نمونه آن، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و بر اساس اصل اشباع نظری، انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه است.

یافته‌ها: در این پژوهش، یافته‌های بخش کیفی، مشتمل بر شناسایی انواع عوامل موثر بر بالندگی، مسیر شغلی کارکنان است و یافته‌های بخش کمی، مرتبط با اولویت‌بندی این عوامل است. بر این اساس، مهم‌ترین عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، پیوند شغل و هویت فردی، اشتیاق شغلی، خلق سازمان با قابلیت پویا، در سازمان است.

کلیدواژه‌ها: بالندگی، مسیر شغلی، کارکنان، نگاشت فازی، سازمان‌های دولتی.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).
arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
elahe.maneshdavi@stu.malayeru.ac.ir

سازمان‌ها برای موفقیت در محیطی که پر از تغییر و دانش در حال تحول است، به راهبردهای قوی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی خود، نیاز دارند. حفظ، ارتقاء و استفاده مؤثر از نیروهای با ارزش، کلیدی برای دستیابی به اهداف بلندمدت و سازگاری با شرایط متغیر است (Dehnad, Mohammadi Moghadam, Delavar, Alipour, & Darvishi, 2019). شغل و اشتغال نیروی انسانی، یکی از عوامل اساسی در هویت افراد و رضایت آنان از زندگی، و یکی از مهم‌ترین ارزش‌های جوامع، به حساب می‌آید. در تمام جوامع، برای افرادی که در سنین اشتغال هستند، داشتن شغل و استخدام، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مزایای اشتغال، باعث شده که بخش عظیمی از این جمعیت، به دنبال استخدام باشند (Moghaddis & Nile Merchants, 2020). منابع انسانی، اعم از کارکنان و مدیران، با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی، محسوب می‌شوند و رسالت هر سازمان، باید دادن فرصت مناسب، برای رشد و افزایش بهره‌وری آنان باشد (Kamani, 2020). به عبارت دیگر، سرمایه انسانی سازمان‌ها، منبع بالقوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی پایدار، محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها، در گرو استعداد، و شایستگی‌های کارکنان آن سازمان است. منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است (Vakili, Hassan Puri, Jafarinia & Azizpour Lindi, 2022). امروزه، نیروی انسانی، دیگر فقط یک هزینه، نیست، بلکه به عنوان ارزشمندترین دارایی، و یک مزیت رقابتی کلیدی، برای سازمان‌ها، شناخته می‌شود. سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، توسعه مهارت‌ها، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با استعداد، نقش بسیار مهمی، در موفقیت و بقای سازمان‌ها، در دنیای رقابتی امروز، ایفا می‌کند (Kamani, 2020). بالندگی منابع انسانی، در سطح سازمان، ابتدا توسط لقونارد ندلر^۱ مطرح شد. وی بالندگی منابع انسانی را مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود، می‌داند. آموزش و بالندگی منابع انسانی را، تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان‌ها، برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی‌های مرتبط با شغل، بیان کرده‌اند. مفهوم بالندگی کارکنان، به رویکردی جامع، اشاره دارد که فراتر از صرفاً سلامت جسمی و روانی کارکنان قرار دارد و به توسعه و شکوفایی آن‌ها، در تمام ابعاد زندگی‌شان، توجه می‌کند. این رویکرد، نقش‌های چندگانه کارکنان را در نظر می‌گیرد و تلاش می‌کند تا آن‌ها را در این نقش‌ها، (نقش کارمند، یادگیرنده، پژوهشگر، عضو خانواده، شهروند و غیره) حمایت کند. به طور خلاصه، هدف اصلی از توسعه کارکنان،

1. Leonard Nadler

رفع کمبودهای عملکردی کنونی، یا آینده و بهبود کمیت و کیفیت خدمات است. پژوهش‌ها نشان داده است که هزینه‌های توسعه کارکنان، از طریق افزایش بهره‌وری جبران می‌شود (Saberī Nasrabad, Zahedbalan, Moeini Kia, 2022). در نگرش نوین، بالندگی مسیر شغلی، دیگر فقط، یک مفهوم انتزاعی نیست، بلکه به عنوان ابزاری عملی، برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی در سازمان، به کار می‌رود. این یعنی سازمان‌ها، از طریق برنامه‌های مدون بالندگی مسیر شغلی، به کارکنان، کمک می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود را ارتقا دهند و در مسیر شغلی خود، پیشرفت کنند. اما نکته قابل تأمل، آن است که مسیر شغلی، یکی از ارکان اساسی و مهم، در مدیریت منابع انسانی است. دلیل این اهمیت، دقیقاً به خاطر ارتباط مستقیم آن، با نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی، نه تنها یک منبع است، بلکه عامل اصلی تغییر، تحول، و موفقیت سازمان به شمار می‌رود (Kahrizh & Samiei, 2023). بنابراین، توجه به مسیر شغلی کارکنان، در توسعه منابع انسانی، یک سرمایه‌گذاری ارزشمند است که هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان، خواهد بود. از این‌رو، مسیر شغلی، فرایندی است که شامل یک مجموعه تحت عنوان نظام کارراهه، به عنوان یک فرآیند رسمی و سازمان‌یافته، برای هماهنگ کردن نیازهای فردی و سازمانی، توصیف می‌شود. این مفهوم، به نوعی نشان‌دهنده تلاش، برای ایجاد توازن، بین اهداف و نیازهای کارکنان و اهداف کلی سازمان است (Dehnad et al., 2019). در این راستا، فرد و سازمان، هر دو نقش مهمی در رشد و پیشرفت شغلی، ایفا می‌کنند. سازمان باید، فرصت‌ها و ابزارهای لازم را برای یادگیری و توسعه فرد فراهم کند، و فرد نیز، متقابلاً باید با تلاش و پشتکار، این فرصت‌ها را غنیمت شمرده و مهارت‌ها و دانش مورد نیاز را کسب کند؛ بنابراین، عدم پاسخگویی به نیازهای مادی و معنوی کارکنان، می‌تواند منجر به خروج آن‌ها از سازمان شود. این موضوع، به‌طور کلی برای سازمان‌ها، با اهمیت و پرهزینه است، مهم است که سازمان‌ها، به دنبال راه‌هایی برای شناخت و برآورده کردن نیازهای کارکنان خود، باشند. این امر، می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان، شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد (Setiawan, Degdo Suprayitno, Winarti, & Iswanto, 2024). پیاده‌سازی و تعیین بالندگی مسیر شغلی، یکی از رویکردهای موثر، در حل مشکلات و چالش‌های مختلف سازمانی مرتبط، با نیروی انسانی است. این رویکرد، با اسامی مختلفی، مانند کارراهه، سیر خدمتی، دوران خدمت و مسیر پیشرفت شغلی، شناخته می‌شود. به‌طور خلاصه، تعیین مسیر شغلی، به معنای برنامه‌ریزی و تعیین گام‌های مشخص، برای پیشرفت و توسعه شغلی کارکنان، در سازمان است. این فرآیند، به کارکنان کمک می‌کند تا تصویر روشنی، از آینده شغلی خود، داشته باشند و برای رسیدن به اهداف

خود، تلاش کنند. آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها، کمک و یاری کند، انتخابِ شغل و بالندگی مسیر پیشرفتِ شغلی است. علیرغم بی‌توجهی، یا کم توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع بالندگی مسیر شغلی، و انتخابِ شغل مناسب، برای اکثر کارکنان، یکی از دغدغه‌های مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها، با آن دست به گریبان هستند. شاید علت این امر را بتوان، افزایش مطالبه‌گری بیشترِ کارکنان، از یک سو، و پاسخگو نبودنِ سازمان، به خواسته و نیازِ کارکنان، از سوی دیگر دانست.

در دنیای پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌ها، برای بقا و رشد خود، نیازمند نیروهایی هستند که از توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش نوین برخوردار باشند. به عبارت دیگر، بالندگی منابع انسانی، به عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدیریت منابع انسانی، شناخته می‌شود که به توسعه و توانمندسازی کارکنان، می‌پردازد. مفهوم بالندگی منابع انسانی، فراتر از آموزش‌های سنتی است، و شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقاء مهارت‌های نوآوری و خلاقیت، و تقویت ظرفیت تطبیق‌پذیری کارکنان، در مواجهه با تغییرات محیطی، می‌شود (Abbaszadeh & Ahmadi, 2019). یکی از مسائل اساسی که در این زمینه، مطرح است، چگونگی اجرای مؤثر برنامه‌های بالندگی منابع انسانی است. بسیاری از سازمان‌ها، به رغم سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه در این حوزه، با مشکلاتی، مانند کمبود ارتباط میان برنامه‌های بالندگی و نیازهای واقعی سازمان، مقاومتِ کارکنان، نسبت به تغییر و ناتوانی در اندازه‌گیری دقیقِ تأثیر این برنامه‌ها، بر عملکرد سازمان، روبرو هستند (Mohammadi & Alizadeh, 2021). علاوه بر این، در فضای رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت‌های پایدار، دست یابند که بتوانند، منابع انسانی خود را، به نحو مؤثری به بالندگی، برسانند و به این ترتیب، نوآوری و خلاقیت را، در تمام سطوح سازمانی، تقویت کنند.

بررسی‌های انجام شده در خصوص بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نشان داد که اکثر پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در این زمینه، نظیر افراطی و همکاران (۲۰۲۳)، سعودی و همکاران (۲۰۲۳)، سیدحاتمی و همکاران (۲۰۲۲) و پژوهش‌های خارجی نیز، نظیر پژوهش‌های مفتاح و همکاران (۲۰۲۳)، انجی و همکاران (۲۰۲۴) و زینعلی (۲۰۲۴)، نشان‌دهنده تأثیر این متغیر، بر متغیرهای دیگر بوده است. به عبارتی، اکثر پژوهش‌ها، بالندگی مسیر شغلی را در رابطه با متغیرهای خاصی، سنجیده‌اند و پژوهشی، در رابطه با شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌ها، صورت نگرفته است. در واقع، بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه، یا به صورت مطالعاتِ موردی محدود بوده، یا بر سازمان‌های خصوصی، متمرکز شده‌اند. همچنین بسیاری از پژوهش‌ها، بر ویژگی‌های فردی کارکنان، مانند انگیزه، استعداد و مهارت، به عنوان عوامل اصلی بالندگی مسیر

شغلی، تاکید دارند، در حالی که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیاست‌های توسعه شغلی و حمایت مدیران) کمتر مورد توجه، قرار گرفته‌اند و همین امر، منجر به شکاف علمی و نظری در این زمینه، شده است. کارکنانی که احساس می‌کنند، مسیر شغلی مشخص، و فرصت‌های پیشرفت، در اختیار آن‌ها قرار دارد، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و هر چقدر رضایت شغلی، بیشتر باشد، نرخ ترک خدمت و افزایش وفاداری کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین کارکنانی که در مسیر شغلی خود، پیشرفت می‌کنند، مهارت‌ها و دانش خود را ارتقا می‌دهند و در نتیجه، عملکرد بهتری در سازمان، ارائه می‌دهند. این امر، به افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات سازمان‌های دولتی، کمک می‌کند. در تبیین اهمیت این پژوهش، باید گفت از آنجا که کارکنان سازمان‌های دولتی، به‌عنوان قشر مهمی از نیروی فعال جامعه، هستند و با توجه به ماهیت شغل خود، که با مردم، در ارتباط است، انجام پژوهش در این نهاد، بیش از سایر نهادها احساس می‌شود (Manovarian, Mohammad Fatehi & Mohammad Fatehi, 2016). بنابراین نیاز به پژوهش‌های گسترده‌تر و جامع، در سازمان‌های دولتی ایران، وجود دارد، تا بتوان الگوهای بومی‌تری را، شناسایی کرد. همچنین، می‌توان گفت پژوهش حاضر، از جمله نخستین پژوهش‌های صورت گرفته، است که به دنبال پاسخ، به این پرسش است که، عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، در سازمان‌های دولتی، کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

بالندگی

بالندگی^۱ در لغت، به معنای رشد، شکوفایی، پیشرفت و کمال است. این کلمه، بیانگر فرایند رسیدن، به ظرفیت کامل، و دستیابی به استعدادهای نهفته است که می‌تواند، به معنای رشد فردی، رشد اجتماعی یا رشد، در هر زمینه دیگری باشد. به‌طور خلاصه، بالندگی، به معنی شکوفایی و پیشرفت است (Japor, 2021). به عبارتی، بالندگی، به معنای ارتقای برنامه‌ریزی شده یک فرد، یا مجموعه‌ای از افراد، در جهت تحقق هر چه بیشتر مأموریت، و اهداف سازمان است. بالندگی مسیر شغلی، از جمله موضوعات شایان توجه است که در جدیدترین تعاریف ارائه‌شده، از بالندگی شغلی، مسیرهای شغلی افراد، توصیف و پیش‌بینی می‌شود و تغییرات بهنجار، بین مراحل شغلی را در نظر می‌گیرد (Dimitrova & Wilum, 2021). توسعه، فرایند جامع و فراگیری است که به‌وسیله انسان،

آغاز می‌شود و هدف آن، خود انسان و بهبود بخشیدن به شرایط زیستی کلیه افرادی است که، در یک جامعه، زندگی می‌کنند. بالندگی منابع انسانی، راه کاری در راستای دستیابی به توسعه، و بالندگی در سازمان است تا روند انطباق، و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان، به سهولت، انجام پذیرد. درواقع، می‌توان بیان کرد، که بالندگی مسیر شغلی، فرآیندی است که، بخش عظیمی از زندگی یک شخص را، شامل می‌شود که نقطه آغاز آن، از کودکی بوده است و تجربیات رسمی و غیررسمی، که منجر به به رشد استعدادها، رغبت‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات دنیای کار می‌شود را، تشکیل می‌دهد و در سنین بزرگسالی، از طریق توسعه رفتار مسیر شغلی، تداوم پیدا می‌کند. برای مثال، ورود و سازگاری با کار، طی زمان و با گذار، سازگاری و بازنستگی، روان‌تر خواهد شد. پژوهشگران، بالندگی مسیر شغلی را عاملی، در جهت نمایان شدن آینده و قرار گرفتن افراد، در مسیر انتخاب، عنوان می‌کنند که سبب خواهد شد، اشخاص، قادر باشند اشتغال‌پذیری مراحل آتی را در خود، بالا برده و با جسارت، با دیگران به رقابت بپردازند، چراکه بالندگی مسیر شغلی، فرآیندی پیوسته و پیش‌رونده بوده، و از عوامل خودآگاهی، کشف و طرح‌ریزی، تشکیل می‌شود (De Jong, Kimby & Specht, 2023). بالندگی در سازمان‌ها، به معنای تلاش‌های هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده برای ایجاد تغییرات مثبت و سازنده، در محیط کار است. هدف اصلی این فرآیند، ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و توانمندسازی آن‌ها، برای انجام بهتر وظایف خود است. به‌طور کلی، بالندگی، یک فرآیند مستمر است که نه تنها، به بهبود عملکرد فعلی، کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز موفقیت‌های آینده سازمان نیز می‌شود (Saberi Nasrabad, Zahedbalan, Moeini Kia, 2022). در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، نوعی از آموزش یکپارچه به وجود آمد که به نام بالندگی سازمانی، خوانده می‌شد، بالندگی سازمانی روشی است که با استفاده از کار گروهی، فرهنگ سازمان را به‌صورت جدی و عمیق بررسی می‌کند تا بتوان تغییرات هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای در سازمان ایجاد کرد (Heydari, 2021).

مسیر شغلی

مسیر شغلی، به ادامه‌ای از شغل‌ها و نقش‌های مرتبط، گفته می‌شود که فرد در طول زندگی حرفه‌ای خود، دنبال می‌کند، تا به اهداف حرفه‌ای خود برسد. این مسیر، می‌تواند خطی، غیرخطی یا ترکیبی از هر دو باشد (Novita, Woelanndavi & Richo, 2023). مسیر شغلی، شامل مراحل مختلفی از جمله آموزش، کسب تجربه پیشرفت شغلی، تغییر شغل و بازنستگی است (Karunia et al., 2023). در واقع، در تعریف مسیر شغلی، باید گفت که از توالی شغل‌هایی که برنامه شغلی، در طولانی

مدت، تشکیل می‌دهند. امکان دارد، مسیر شغلی، و برنامه شغلی، شبیه به هم به نظر رسد، اما در واقعیت، این گونه نیست. برنامه شغلی، شامل اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدتی است که به شغلی ایده‌آل، ختم می‌شود. این در حالی بوده که مسیر شغلی، به‌طور اختصاصی، به شغل‌هایی می‌پردازد که هر فرد را به سمت اهدافش خواهد برد. مسیر شغلی، در واقع یک توالی از تجربیات کاری و موقعیت‌های شغلی است که یک فرد، در طول زندگی حرفه‌ای خود، طی می‌کند. این مسیر، هم تحت تأثیر عوامل بیرونی، مثل فرصت‌های شغلی و شرایط بازار کار قرار دارد و هم عوامل درونی، مثل علایق، ارزش‌ها، مهارت‌ها و اهداف خود فرد را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، مسیر شغلی، فقط یک فهرست، از شغل‌هایی که فرد دارد را شامل نمی‌شود، بلکه نشان دهنده رشد، و تکامل فرد، در دنیای کار است و همچنین نگرش‌ها و انگیزه‌های فرد در انتخاب‌هایش را تحت پوشش قرار می‌دهد. (Kamani, 2020). مسیر شغلی، یک مفهوم گسترده‌تر از صرفاً یک شغل، یا یک حرفه است. در واقع، مسیر شغلی، یک سفر شخصی و پویا است که تحت تأثیر عوامل مختلفی، مانند علایق، استعدادها، ارزش‌ها، فرصت‌ها و شرایط زندگی فرد، قرار می‌گیرد. دلایل وجود یک برنامه بهبود مسیر شغلی، در سازمان‌ها، به شرح ذیل است (Kamani, 2020):

۱. فرصت استخدام مساوی

۲. کیفیت زندگی کاری

۳. رقابت، برای کارکنان با استعداد

۴. اجتناب از مهارت‌های قدیمی، و کسب مهارت‌های جدید

۵. نگهداری کارکنان

۶. استفاده مطلوب، از کارکنان.

مسیر شغلی، وابسته به دو اصل گسترده و اساسی است: (۱) باید به‌نحوی مدیریت شود که کارکنان، به بهبود استعداد خویش، تشویق شوند، تا بالاترین عملکرد خود را، جدا از تأمین اهداف سلسله مراتب فردی، کسب نمایند. (۲) سازمان باید، مسیر شغلی را به‌عنوان راهبرد کارساز، به کارگرفته تا با همسویی افقی و عمودی، پیشرفت فرد در سازمان، نوآوری و رشد سازمانی حاصل گردد. طی مسیر شغلی، صرفاً ترفیع، یا پیشرفت عمودی کارکنان، از پلکان سلسله مراتب کارکنان، قلمداد نمی‌شود، بلکه پرورش افراد، در حوزه‌های تخصصی خویش، و کسب نتایج مفید، برای فرد و سازمان تلقی می‌شود (Dehnad et al., 2019). وضوح/پروژه‌مندی، رضایت و اعتبار، سه بعد تأمل‌پذیری، بر پروژه زندگی است که وضوح، به معنی داشتن اهداف، و پروژه‌هایی روشن، برای زندگی آینده تعریف شده‌است. این وضوح، شامل اهداف شخصی، و حرفه‌ای می‌شود که در پرتوی

این بُعد، فرد قادر است عنوان فصل بعدی داستان زندگی شخصی، و حرفه‌ای خود را مشخص نماید، و آنچه را که دقیقاً می‌خواهد بشود، دقیق و توأم با جزئیات، ترسیم نماید. بُعد رضایت، نشان از آن دارد که پروژه‌های حرفه‌ای فرد، به‌جای آنکه تنها ارزش‌های فردی را مطرح کند، ریشه در ارزش‌های جامعه‌ای دارد، که فرد، در آن زندگی می‌کند. بُعد اعتبار، به‌معنای آن است که پروژه‌های زندگی، سرشار از معنا، برای فرد است و ریشه در ارزش‌هایی دارد که برای فرد، بسیار مهم است (Malekiha & Aslani, 2023). سوپر^۱ یکی از نظریه‌پردازان رشد مسیر شغلی است که در این زمینه، افراد را با الگویی پنج سطحی، تشریح نموده است. در مرحله اول رشد، فرد از دوران کودکی تا نوجوانی نگرش‌ها، علایق و توانایی‌های خود را شکل می‌دهد. در مرحله دوم اکتشاف، به جست‌وجو و آزمون فرصت‌های شغلی از طریق آموزش و تجربه می‌پردازد. در مرحله سوم استقرار، شغل خود را انتخاب کرده و در آن جایگاه ثابتی پیدا می‌کند. در مرحله چهارم حفظ و تداوم، فرد در پی نگهداری و بهبود موقعیت حرفه‌ای خود است. سرانجام در مرحله پنجم افول یا کناره‌گیری، فعالیت شغلی کاهش‌یافته و آمادگی برای بازنشستگی پدید می‌آید. سوپر معتقد است طی موفق این مراحل، موجب رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی می‌شود. در این الگو، طرح‌ریزی، شامل خودمختاری، چشم‌انداز زمان و عزت‌نفس است. خودمختاری، از داشتن حس کنترل، روی انتخاب مسیر شغلی، پذیرش و مسئولیت انتخاب، حکایت دارد. چشم‌انداز زمان، نیاز فرد، به بررسی تجاربی است که در طول زمان، در مورد مسیر شغلی، به آن دست یافته‌اند و عزت‌نفس، به معنای کنترل و درک طرح‌ریزی مسیر شغلی است. در این زمینه، نکته قابل توجه، اهمیت رشد مسیر شغلی، و سازه زیربنایی نظریه رشد مسیر شغلی سوپر است که به این موضوع، اشاره دارد که اگر فرد، مراحل آن را با موفقیت، طی نماید، در اشتغال‌پذیری شخص، مؤثر خواهد بود (Kahrizah & Samiei, 2023).

عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی

موفقیت و بالندگی مسیر شغلی، به معنای دستیابی به نتایج مطلوب و ایده‌آل، در طول دوران کاری افراد، است. بالندگی مسیر شغلی، به معنای ارتقاء مداوم، و پیوسته شغلی، فرد، در داخل یک سازمان است که از طریق افزایش مسئولیت‌ها، یادگیری مهارت‌های جدید، و بهبود کارایی، حاصل می‌شود. این فرآیند نه تنها به استفاده مؤثر از توانمندی‌های فرد، کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رضایت شغلی، و ثبات در استخدام نیز، می‌شود (Malekiha & Aslani, 2023). به‌عبارتی، بالندگی مسیر شغلی، به فرد، این امکان را می‌دهد که با گذشت زمان، به نقش‌های مدیریتی، یا

1. Super

تخصصی بالاتر، دست یابد و از فرصت‌های مختلف شغلی، بهره‌مند شود. همچنین، این مفهوم، می‌تواند شامل ارتقاءهای عمودی، (بالا رفتن از نردبان شغلی) و افقی، (انتقال به سمت شغل‌های مرتبط در همان سطح) باشد. در واقع، انباشتگی نتایج مطلوب، در یک شغل، را می‌توان بالندگی آن شغل، در نظر گرفت که به فرد، کمک کرده که مشاغل بهتر و رده‌های بالاتری را، تجربه کند. برخی از پژوهشگران، بالندگی و موفقیت مسیر شغلی را، به‌عنوان مجموعه‌ای از نتایج مطلوب، تعریف کرده‌اند، که مربوط به حوزه‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی و میزان دستیابی، به این نتایج است و پنج بُعد از نتایج بالندگی مسیر شغلی را، به این صورت، مفهوم‌سازی کرده‌اند ۱. پیشرفت یادگیری ۳. فیزیولوژیکی و بقا ۴. مطلوبیت روان‌شناختی ۵. کیفیت زندگی کاری و تعادل بین کار و زندگی (Shariatnejad & Asgari Zahabi, 2022). از عوامل مهمی که بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مؤثرند، عبارتند: ۱. مدیریت مشارکتی یا توانمندسازی کارکنان. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، در مسیر شغلی‌شان یک فرآیند فراگیر و طولانی، با در نظر گرفتن اصولی مانند سهیم‌کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدود مرزها و جایگزینی تیم‌های کاری، به جای سلسله مراتب است که موجب خلق سازمانی، با بهره‌وری بالا، قابلیت پویا و انعطاف‌پذیری می‌شود به صورتی که کارکنان، آن سازمان، را متعلق به خود دانسته، و با شور و حس مباحثات، در سازمان مربوطه، مشغول به کار خواهند شد (Kazemi, Hamidi & Haj Karimi, 2020).

۲. احساس رضایت شغلی، همان احساس خوشایند فرد، از ارزیابی شغل خویش است که شامل رضایت درونی (احساس لذت از انجام فعالیت، و رضایت مشاهده‌ی پیشرفت و به‌ظهور رساندن توانایی‌هایش) و رضایت بیرونی (با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است) می‌شود ۳. حمایت نهادی ۴. وجود برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای ۵. ارتباط بین برنامه بالندگی و نظام پاداش و ارتقاء (Kavsi, Jafarpourian, Bayati & Delavari, 2023).

در واقع، عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی، بسیار متنوع هستند و می‌توانند، در افراد مختلف، متفاوت باشند. با این حال، عواملی مانند مهارت‌های فنی، نظیر دانش و مهارت در حوزه کاری خاص، مانند برنامه‌نویسی، طراحی، مهندسی یا حرفه دیگری (Weng & Zhu, 2020)، یادگیری مداوم، توانایی یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌ها، در طول زمان، برای تطابق با تغییرات صنعت و نیازهای شغلی (Japor, 2021)، انگیزه و اشتیاق، علاقه و انگیزه به کار، تلاش و پشتکار در رسیدن به اهداف شغلی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، توانایی سازگاری با تغییرات محیط و شرایط، برای پیشرفت، در مسیر شغلی، مهم و کارساز هستند (Ng, Yim, Chen & Zou, 2024).

افراطی (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی و اشتیاق شغلی با بالندگی سازمانی در بین معلمان دوره ابتدایی» بیان نمود که بین توانمندسازی و اشتیاق شغلی معلمان، دوره ابتدایی شهر مشهد و بالندگی سازمانی آنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سعودی (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان «رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر بالندگی نیروی انسانی، در پروژه‌های ساخت مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۲ شیراز» بیان نمود که بالندگی شغلی به معنای رضایت، و رشد فردی و حرفه‌ای در محیط کار است. این مفهوم، شامل ارتباط مثبت با کار، احساس معنا و اهمیت در کار، ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌ها، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، اعتراف به ارزش و توانمندی‌های فردی، و تعادل بین کار و زندگی شخصی، می‌شود. سیدحاتمی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «فرا تحلیل عوامل اثرگذار بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه» بیان کردند که ۱۱۲ عامل اثرگذار بر بالندگی اعضای هیئت علمی، شناسایی و اثرگذاری آن‌ها، معنادار ارزیابی شد، که عوامل درونی و فردی، بیشترین فراوانی را داشتند. حسینیان و باغبانی (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان» بیان کردند کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها به جز مؤلفه امنیت شغلی، در مسیر پیشرفت شغلی، تأثیر دارند، لازم است زمینه کافی، برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی مسیر شغلی را ایجاد نموده تا هم خود سازمان، و هم کارکنان مربوطه، از مزایای آن، بهره‌مند شوند. مفتاح و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین وظیفه‌شناسی با رضایت شغلی، و رضایت مسیر شغلی، با نقش میانجی بالندگی، در کار کارکنان خانه کارگر استان گلستان» بیان نمودند که بین وظیفه‌شناسی و بالندگی در کار، بین بالندگی در کار و رضایت شغلی، بین بالندگی در کار و رضایت مسیر شغلی، بین وظیفه‌شناسی و رضایت شغلی، با نقش میانجی بالندگی در کار، با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سرپرستان، بین وظیفه‌شناسی و رضایت شغلی، با نقش میانجی بالندگی در کار، و بین وظیفه‌شناسی رضایت مسیر شغلی، با نقش میانجی بالندگی، در کار کارکنان خانه کارگر استان گلستان، رابطه مثبت، و معناداری وجود دارد. در خصوص پژوهش‌های خارجی، می‌توان گفت انجی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی، تحت عنوان «تأثیر شیوه‌های مسیر شغلی با حمایت کارفرما و عملکرد و جابه‌جایی کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، نشان داد که شیوه‌های مسیر شغلی، مورد حمایت کارفرمایان با عملکرد شغلی، و جابه‌جایی کارکنان از طریق مکانیسم‌های حمایت سازمانی درک شده، و دلبستگی سازمانی، مرتبط

است. علاوه بر این، این رابطه، زمانی قوی‌تر بود که شیوه‌های مسیر شغلي با در دسترس بودن، نهادینه سازی و تمرکز بر شغل، توجه بیشتری را نشان می‌دهد. زینعلی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «تاثیر مسیر شغلي، انگیزه کاری و رضایت بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که مسیر شغلي بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلي، اثر مثبت، رضایت شغلي بر عملکرد کارکنان و انگیزه کاری بر رضایت شغلي، و عملکرد کارکنان، اثر مثبت داشته است. کارونیا^۲ و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی مسیر شغلي در میانجی‌گری تاثیر محیط کار و آموزش بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که محیط کار، آموزش و توسعه مسیر شغلي، به‌طور مستقیم، بر عملکرد کارکنان، تاثیر می‌گذارد. هم محیط کار و آموزش، تاثیر مستقیمی بر پیشرفت شغلي دارند. نویتا و همکاران^۳ (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «مسیر شغلي، انگیزه و ارتقاء بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که با توسعه مسیر شغلي، شرکت می‌تواند توانایی کارکنان خود را، بهبود بخشد و تعداد کارکنانی که توانایی دارند را افزایش دهد. برای خود کارکنان، وجود مسیر شغلي، می‌تواند انگیزه یا تشویق خودآمادگی، برای استفاده بهینه از فرصت باشد. رضایی و همکاران^۴ (۲۰۲۱) در پژوهش خود، با عنوان «بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی، در ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار» بیان کردند که بین تیپ‌های شخصیتی مثبت، مانند وظیفه‌شناسی، و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار، و انعطاف‌پذیری شناختی، رابطه مثبت و معناداری، برقرار است، اما بین تیپ شخصیتی روان رنجورخویی، و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار و انعطاف‌پذیری شناختی، رابطه منفی معنی‌داری، برقرار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش، در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی، قرار می‌گیرد. این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند. در پژوهش حاضر، موضوع بررسی عوامل مؤثر، بر بالندگی مسیر شغلي کارکنان، مدنظر، قرار گرفته است. به همین دلیل، انتخاب جامعه آماری مناسب،

1. Zeinali et al.
2. Karunia et al.
3. Novita et al.
4. Rezaeei et al.

برای دستیابی به نتایج معتبر و مؤثر، اهمیت ویژه‌ای دارد. با توجه به موضوع پژوهش، نیاز است از افرادی استفاده شود که دارای آشنایی نظری، و عملی با مفهوم بالندگی شغلی، هستند. این افراد، باید توانایی پاسخگویی به پرسش‌های مطرح‌شده، در مصاحبه و پرسشنامه را، داشته باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و براساس اصل کفایت نظری، ۲۵ نفر از مدیران ارشد، و مدیران حوزه منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی (نظیر سازمان برنامه و بودجه، استانداری، سازمان اقتصاد و دارایی و همچنین دانشگاه لرستان) به‌عنوان اعضای نمونه، انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن، به صورت حضوری و بخش دیگری نیز، به شکل تلفنی، با اعضای نمونه، انجام شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کمی پرسشنامه قرار دارد. به این صورت که پرسشنامه‌ای، مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، به صورت حضوری، و ارسال رایانامه، به همان خبرگان مرحله قبلی که ۲۵ نفر بودند، به دلیل آشنایی با موضوع پژوهش، داده و از آن‌ها خواسته شد، که به آن پاسخ دهند. در این پژوهش، به منظور تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل محتوا، و با بهره‌گیری از نرم افزار اطلس-تی و در بخش کمی، از روش نقشه شناخت فازی، بهره گرفته شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهمترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی، و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را، مورد بررسی قرار می‌دهد. به منظور سنجش روایی و پایایی، ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی، از روش محتوایی، و روایی، نظری و پایایی درون کدگذار، میان‌گذار استفاده شد که نشان از تایید این دو شاخص، داشت. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کمی، با استفاده از روش روایی، اعتبار محتوا، و پایایی بازآزمون، تأیید شد. این روش، بر اساس شش مرحله، انجام می‌شود که در زیر، تشریح شده است:

مرحله اول: با استفاده از روش تحلیل محتوا شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان: در مرحله اول، عوامل مؤثری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، استخراج شدند. مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی، و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی، با استفاده از اعداد فازی مثلثی، طیف ۵ تایی لیکرت **جدول (۱)**، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰/۲۵، ۰)

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی، با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: برای انجام فازی زدایی، با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی، در مراحل مختلف، می توان رابطه های (۱) و (۲) را دنبال کرد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

مرحله پنجم: برای محاسبه توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مولفه ها، در تحلیل فازی، باید ابتدا ماتریس فازی زدایی شده در اختیار باشد. سپس از فرمول های رابطه (۳)، رابطه (۴) و رابطه (۵) برای محاسبه این مقادیر استفاده می شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل، تحلیل شدند و در نهایت، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده های بدست آمده به نرم افزار گفی^۱، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

1. Gephi

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش، به صورت **جدول (۲)** است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال
زن	۹	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال
		۵۱ سال به بالا	۵	دکتر	۱۰	بیشتر از ۲۱ سال

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مصاحبه‌ای با خبرگان، صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در **جدول (۳)** و نمونه مصاحبه در **جدول (۴)** آورده شده است.

جدول ۳: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	تحلیل شما از مفهوم عوامل بالندگی مسیر شغلی کارکنان چیست؟
۲	به نظر شما چه عواملی، در شکل‌گیری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان نقش دارند؟
۳	به نظر شما، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

جدول ۴: نمونه مصاحبه

۱. تحلیل شما از مفهوم عوامل بالندگی مسیر شغلی کارکنان چیست؟

بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مفهومی است که به رشد و توسعه مستمر فرد، در طول مسیر شغلی اش، اشاره دارد. این مفهوم، فراتر از صرف ارتقاء رتبه، یا افزایش حقوق است. در واقع، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، ایجاد تعادل، بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، برای حفظ سلامت روانی و جسمی است. به عبارتی بالندگی شغلی کارکنان، احساس ارزشمندی و رضایت از شغل خود، و ارتباط آن، با اهداف و ارزش‌های فرد است.

کدهای استخراجی	ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، رضایت از شغل
----------------	---

۲. به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نقش دارند؟

بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نتیجه تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و محیطی است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی حمایتی، یادگیرنده و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، به کارکنان خود کمک کنند تا مسیر شغلی موفق‌تری را، طی کنند. همچنین، افراد نیز می‌توانند با تلاش برای کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز، انگیزه و تعهد به کار، و ایجاد ارتباطات موثر، نقش مهمی در بالندگی مسیر شغلی خود، ایفا کنند.

کدهای استخراجی	تعهد به کار، انگیزه
----------------	---------------------

۳. به نظر شما، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟

به‌طور خلاصه، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، یک فرایند چند وجهی است که شامل پیشرفت، در سلسله مراتب سازمانی، توسعه مهارت‌ها و دانش، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، و بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود. سازمان‌ها، می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری، رشد، و پیشرفت، به بالندگی مسیر شغلی کارکنان خود، کمک کنند.

کدهای استخراجی	بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی
----------------	---------------------------------

۴. شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان، چه پیامدهایی به‌دنبال خواهد داشت؟

شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد سازمانی با عملکرد بالا، کارکنانی با انگیزه و متعهد، و فرهنگی سازمانی مثبت شود. برای دستیابی به این پیامدها، سازمان‌ها باید، برنامه‌های جامع و موثری برای بالندگی مسیر شغلی کارکنان خود، طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها باید شامل مواردی مانند آموزش، مربی‌گری، مشاوره شغلی، فرصت‌های ارتقاء و جابجایی شغلی، و بازخورد سازنده باشند.

کدهای استخراجی	عملکرد بالا، انگیزه و تعهد
----------------	----------------------------

پس از اینکه مصاحبه با ۲۵ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اتلس تی منتقل، و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی، انجام شد.

جدول ۵: فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
رابطه عمیق با فرایندهای تصمیم‌گیری، نقش فعال‌تر در تصمیم‌گیری، تعهد کارکنان به توسعه سازمان، تلاش برای بهبود عملکرد	عملکرد فعال، انگیزه بالاتر	مشارکت کارکنان در اطلاعات
صورت‌بندی، قابلیت‌های درونی و بیرونی، رویایی با تغییر سریع در محیط، یکپارچه‌سازی ساختن	قابلیت یکپارچه‌سازی، قابلیت سنجش	خلق سازمان با قابلیت پویا
ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، فعالیت‌های منظم اولویت‌بندی کارها	مدیریت زمان، تعیین مرزها	کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار
پاسخ‌گویی، عزم راسخ، قاطعیت، شرافت کاری	آگاهی، تاب‌آوری	آموزش مسئولیت‌پذیری
دوری از افکار منفی، ایجاد تغییرات مثبت، خوش‌بینی به آینده، میل به زندگی	چشم انداز مثبت، تصویرسازی	پشتکار و مثبت‌اندیشی
مشارکت در هدف‌گذاری، اطمینان دادن به دیگران، ایجاد دانش و توانایی، استقرار عدالت، در سازمان	استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان، ایجاد تعهد و اشتیاق	متناسب‌سازی علاقه با توانمندی
تشویق‌های کلامی، فراهم آوردن آموزش و توسعه، پاداش‌های گروهی، پاداش‌های معنوی	پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی	سیستم‌های پاداش مناسب
ارزش‌های شغلی، هویت فرهنگی، توسعه مهارت‌ها، کشف علایق	رشد شخصی و یادگیری، تاثیر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها	پیوند شغل و هویت فردی
کنار گذاشتن نصیحت کردن، تفکر پیش از حرف زدن، تقویت ارتباط غیرکلامی، سکوت هوشمندانه	مدارا کردن، صراحت و صداقت در بیان	آموزش برقراری ارتباط
توجه، ادراک، حافظه، زبان	خلاقیت و استدلال، حل مسئله	مسائل روان‌شناختی
شروع، انگیزه، مشاهده رفتار دیگران، ادراک	توجه، حافظه	ارتقا سواد، یادگیری مشاهده‌ای
درک منبع علیت، اراده، درک انتخاب، تنظیم رفتار و کارها	حق انتخاب داشتن، آزادی	ایجاد خودمختاری
جنبه‌های مثبت کار، شور و شوق، تعهد، عجزین شدن با کار	تعهد عاطفی و فکری نسبت به کار، حالت ذهنی و خوشایند مرتبط به کار	اشتیاق شغلی
تسلیم دادن، محبت و عشق‌ورزی، سپاس‌گزاری، پشتیبانی	پذیرش و باور، برقراری ارتباط	ایجاد امید شخصی
اجرای وظایف خودکار، تعامل، قدرت تصمیم‌گیری مستقل، اجرای وظایف به صورت همزمان	عملکرد نظام‌مند، مدیریت داده	پیشرفت فناوری

ادامه جدول ۵: فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
کیفیت شخصی پایگاه و ارشدیت، عزت نفس بالا، خوش بین بودن، شرایط کاری مناسب	واکنش های شناختی، سیستم پاداش	رضایت سازمانی
فرصت های برابر، در نظر گرفتن تفاوت های فردی، حمایت های لازم، عدم تبعیض	رفتار یکسان، رفتار حمایتی	رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان
افزایش قدرت تصمیم گیری، افزایش حقوق و مزایا، افزایش مسئولیت ها، رشد و پیشرفت	تغییر عنوان شغل، افزایش مسئولیت ها	ارتقا شغلی
توسعه مهارت ها و دانش، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، افزایش بهره وری	بهبود کیفیت تصمیم گیری، حل مسائل پیچیده	وجود تیم های کاری
همکاری، حل اختلاف، مشارکت، احترام	ارتباطات، حمایت	روابط انسانی کارفرما

در نهایت، باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان بودند، شناسایی شدند.

جدول ۶: عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کد	عوامل موثر	کد	عوامل موثر
W1	مشارکت کارکنان در اطلاعات	W11	ارتقا سواد، یادگیری مشاهده ای
W2	خلق سازمان با قابلیت پویا	W12	ایجاد خودمختاری
W3	کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار	W13	اشتیاق شغلی

کد	عوامل موثر	کد	عوامل موثر
W4	آموزش مسئولیت پذیری	W14	ایجاد امید شخصی
W5	پشتکار و مثبت اندیشی	W15	پیشرفت فناوری
W6	متناسب سازی علاقه با توانمندی	W16	رضایت سازمانی
W7	سیستم های پاداش مناسب	W17	رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان
W8	پیوند شغل و هویت فردی	W18	ارتقا شغلی
W9	آموزش برقراری ارتباط	W19	وجود تیم های کاری
W10	مسائل روان شناختی	W20	روابط انسانی کارفرما

یافته‌های بخش کمی

در این بخش، پرسشنامه پژوهشی مزین، به یافته‌های کیفی تهیه، و به اعضای نمونه توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای تحلیل مناسب عبارات کلامی، ارائه شده، عبارات کلامی شرکت‌کنندگان، با استفاده از اعداد مثلی فازی، که متناظر با طیف پنج تایی لیکرت تنظیم شده بودند، به اعداد فازی تبدیل شدند. این فرایند، به منظور ایجاد قابلیت تحلیل، برای عبارات کیفی انجام گرفت. پس از تبدیل عبارات، به اعداد فازی، یک ماتریس تصمیم فازی، تشکیل شد. ماتریس‌های فازی، نوعی از داده‌های غیرقطعی، هستند که می‌توانند در تحلیل‌های آماری و استنتاج‌های پژوهشی، مورد استفاده قرار بگیرند. از آن جایی که اعداد فازی، به نوعی مبهم، و غیرقابل تحلیل، به شکل استاندارد هستند، به کارگیری تکنیک‌های مناسب، برای پردازش و تفسیر این داده‌ها، ضروری است. با استفاده از روش میانگین فازی، رابطه‌های (۱) و (۲) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل، تحلیل شدند و فازی‌زدایی، انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[20 \times 20]$ ، مربوط به عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد **جدول (۵)**. سطر و ستون‌های این ماتریس، دربرگیرنده‌ی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، در **جدول (۵)** قرار دارد. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش، در ماتریس مقایسات زوجی، ثابت است؛ بنابراین، درایه‌های روی قطر اصلی، مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۷: ماتريس فازي

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W1	۰	۰/۶۷	۰/۴	۰/۶۶	۰/۵۳	۰/۷۱	۰/۷۰	۰/۹۳	۶۶/۰	۰/۸۷	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۶	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۵۹
W2	۰/۶۷	۰	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۵۲	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۶۰	۰/۶	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۶۵	۰/۵۹
W3	۰/۶۸	۰/۵۷	۰	۰/۸۲	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۴۰	۰/۷	۰/۴۶	۰/۹	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۴۶	۰/۵۹
W4	۰/۵۴	۰/۶۳	۰/۵۸	۰	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۶	۰/۶۶	۰/۳۲	۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۷۰	۰/۶۶
W5	۰/۶	۰/۶	۰/۶۲	۰/۵۴	۰	۰/۴۹	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۵۵
W6	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۶۴	۰	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۴۰	۰/۶۱	۰/۵۰	۰/۸۳	۰/۵۷	۰/۹	۰/۷۲	۰/۵۹	۰/۵۳	۰/۳۶	۰/۷۲
W7	۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۷۲	۰/۶۹	۰	۰/۷۱	۰/۴۰	۰/۶۰	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۵۲
W8	۰/۵۶	۰/۷	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۳۸	۰/۸۵	۰/۷۰	۰	۰/۴۵	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۳۸	۰/۶۷	۰/۵۲	۰/۷۴
W9	۰/۶۱	۰/۴۹	۰/۴۷	۰/۷۳	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۶۹	۰	۰/۶۰	۰/۸۱	۰/۳۴	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۳۰
W10	۰/۳۳	۰/۴۹	۰/۶۸	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۶۸	۰	۰/۸۱	۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۳۸	۰/۴۸	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۶۸
W11	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۸۰	۰/۷۰	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۵۵	۰	۰/۶۳	۰/۷۷	۰/۶۰	۰/۶۳	۰/۳۵	۰/۶۳	۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۶۸
W12	۰/۸۳	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۴۳	۰/۶۱	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۵۵	۰/۵۴	۰	۰/۸۷	۰/۴۰	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۶۴	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۷۰
W13	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۴۷	۰/۶۷	۰/۷۶	۰	۰/۸۷	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۵۰
W14	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۴۴	۰/۶۷	۰/۵۸	۰/۴۳	۰/۴۷	۰	۰/۳۷	۰/۷۰	۰/۷	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۶۱
W15	۰/۶۵	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۷۳	۰/۴۹	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۶۶	۰	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۵	۰/۷۲	۰/۵۹
W16	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۲۷	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۴۵	۰/۵۰	۰/۵۱	۰/۶۸	۰/۵۰	۰	۰/۵۷	۰/۳۶	۰/۵۴	۰/۵۸
W17	۰/۷۱	۰/۷۰	۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۵۸	۰/۲۸	۰/۷۵	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۴	۰/۶۰	۰/۴۲	۰	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۷۲
W18	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۸۲	۰/۶۲	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۵۲	۰/۶۰	۰/۴۲	۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۶۲	۰	۰/۷۰	۰/۷۳
W19	۰/۵۶	۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۲۷	۰/۸۷	۰/۶۸	۰/۳۸	۰/۵	۰/۸۱	۰/۳۱	۰/۴۸	۰/۳۷	۰/۸۳	۰/۳۰	۰/۴۰	۰/۷۸	۰	۰/۳۹
W20	۰/۳۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۶	۰/۸	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۳۱	۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۵	۰/۴۲	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۳۳	۰/۷۷	۰/۸۱	۰

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط، ترسیم شد، هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری

ظرفیت تأثیرپذیری، نشان‌دهنده تعداد تأثیراتی است که یک مولفه، از مولفه‌های دیگر، دریافت می‌کند. برای محاسبه این شاخص، برای هر مولفه، تعداد ارتباطات ورودی (مقدارهای غیرصفر در ستون مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش، نشان داد که از میان عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، پیوند شغل و هویت فردی، دارای بیشترین ظرفیت، تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری

توان تأثیرگذاری، بیانگر تعداد تأثیراتی است که یک مولفه، بر مولفه‌های دیگر دارد. برای محاسبه این شاخص، برای هر مولفه، تعداد ارتباطات خروجی، (مقدارهای غیرصفر در ردیف مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش، نشان داد که از میان عوامل موثر شکل‌گیری، عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، بیشترین توان تأثیرگذاری را، به خود اختصاص داده است.

شاخص مرکزی

مجموع دو عامل، ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که، درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، درواقع، ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته، که در نتیجه، به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر، و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا، از میان عوامل موثری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، که بیشترین، توان تأثیرگذاری را داراست، به‌عنوان مهم‌ترین، عامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، و همچنین از میان عوامل آن، پیوند شغل و هویت فردی، که بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را شامل می‌شود، به‌عنوان مهم‌ترین، عامل، موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، و در نهایت، شاخص‌های مرکزیت، شناسایی شدند. در **جدول (۸)**، نمونه انجام محاسبات مربوط به، شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است.

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای همه متغیرها، به صورت فوق، انجام شد که نتیجه آن به شرح **جدول (۸)** است.

جدول ۸: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
مشارکت کارکنان در اطلاعات	۱۱/۷۴	۱۲/۶۴	۲۴/۳۹
خلق، سازمان با قابلیت پویا	۱۲/۵۰	۱۲/۶۴	۱۴/۲۵
کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار	۶۵/۱۲	۰۲/۱۲	۶۷/۲۴
آموزش مسئولیت‌پذیری	۴۶/۱۲	۸۲/۱۰	۲۸/۲۳
پشتکار و مثبت‌اندیشی	۳۶/۱۲	۰۰/۱۱	۳۶/۲۳
متناسب‌سازی علاقه با توانمندی	۴۵/۱۱	۳۲/۱۰	۷۸/۲۱
سیستم‌های پاداش مناسب	۴۳/۱۲	۲۰/۱۲	۶۳/۲۴
پیوند شغل و هویت فردی	۱۰/۱۳	۱۸/۱۲	۳۰/۲۵
آموزش برقراری ارتباط	۷۶/۱۰	۴۲/۱۱	۱۹/۲۲
مسائل روانشناختی	۸۴/۱۱	۶۸/۱۲	۵۳/۲۴
ارتقا سواد، یادگیری مشاهده‌ای	۱۶/۱۲	۳۳/۱۲	۴۹/۲۴
ایجاد خودمختاری	۹۰/۱۰	۸۹/۱۱	۷۹/۲۲
اشتیاق شغلی	۹۶/۱۱	۳۱/۱۳	۲۸/۲۵
ایجاد امید شخصی	۶۴/۱۱	۸۶/۱۱	۵۰/۲۳
پیشرفت، فناوری	۸۸/۱۱	۳۰/۱۲	۱۹/۲۴
رضایت سازمانی	۴۶/۱۱	۰۸/۱۱	۵۴/۲۲
رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان	۶۶/۱۱	۰۹/۱۲	۷۵/۲۳
ارتقاء شغلی	۷۳/۱۱	۱۷/۱۲	۹۰/۲۳
وجود تیم‌های کاری	۲۰/۱۲	۵۲/۱۰	۷۲/۲۲
روابط انسانی کارفرما	۵۰/۱۱	۹۲/۱۲	۴۳/۲۴

همانطور که در جدول (۸)، نشان داده شده است، پیوند شغل و هویت فردی، که دارای بیشترین تأثیرپذیری و در نهایت، بیشترین درجه مرکزیت، است، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری، از میان عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مشخص شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بدون شک حفظ و نگهداری مدیران، و کارکنانِ خلاق و توانمند، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، برای عبور از شرایط دشوار فردا، است. در چنین وضعیتی، یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین، چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، نیاز روز افزون، به کارکنانِ توانمند، در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را، تا حدی در مقابلِ این چالش‌ها، کمک و یاری نماید، انتخابِ شغل و مسیرِ پیشرفتِ شغلی است (Nie, Tian, Cai & Yan, 2023). بنابراین پژوهش حاضر، با هدفِ شناسایی عواملِ موثر بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، صورت پذیرفت. نتایجِ پژوهش حاضر، مشتمل بر دو بخشِ کمی و کیفی، و شناسایی انواعِ عواملِ موثر، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، است. در بخشِ کیفی پژوهش، مجموعه‌هایی از انواعِ عواملِ موثر بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، شناخته شد که این عوامل، عبارتند از: مشارکتِ کارکنان در اطلاعات، خلقِ سازمان با قابلیتِ پویا، کیفیتِ زندگی و تعادلِ بینِ زندگی و کار، آموزشِ مسئولیت‌پذیری، پشتکار و مثبت‌اندیشی، متناسب‌سازیِ علاقه با توانمندی، سیستم‌های پاداشِ مناسب، پیوندِ شغل و هویتِ فردی، آموزشِ برقراریِ ارتباط، مسائلِ روانشناختی، ارتقاءِ سواد و یادگیریِ مشاهده‌ای، ایجادِ خودمختاری، اشتیاقِ شغلی، ایجادِ امیدِ شخصی، پیشرفتِ فناوری، رضایتِ سازمانی، رفتارِ منصفانه یکسان، یا حمایتی، نسبت به کارکنان، ارتقاِ شغلی، وجود تیم‌های کاری، روابطِ انسانی کارفرما. براساسِ محاسباتِ صورت گرفته، از میان ۲۰ عاملِ شناسایی شده، پیوندِ شغل و هویتِ فردی، اشتیاقِ شغلی، خلقِ سازمان با قابلیتِ پویا، به‌عنوانِ مهم‌ترینِ عواملِ موثر، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، شناسایی شدند. در خصوصِ وجوه اشتراک، و افتراقِ نتایجِ پژوهش با پژوهش‌های مشابه، باید عنوان نمود که، یافته‌های پژوهش حاضر، با پژوهشِ کهریزه و همکاران^۱ (۲۰۲۳) همخوانی دارد. وجه اشتراکِ هر دو پژوهش، در نقشِ کیفیتِ زندگی و تعادل، بینِ زندگی و کار، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، است. آن‌ها در این زمینه، اذعان کردند افرادی که نسبت به کار و زندگی خود، تعادل برقرار کرده‌اند بیشتر در مسیرِ بالندگی شغلی، قرار دارند. همچنین در پژوهش دیگری، یافته‌های ووتکه و همکاران^۲ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که برخی از مولفه‌ها، نظیر رضایتِ سازمانی، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، اثر می‌گذارند. یافته‌های پژوهش حاضر، با نتایجِ پژوهشِ خو و همکاران^۳ (۲۰۲۳) دارای هماهنگی است. وجه شباهتِ هر دو پژوهش، در نقشِ مشارکتِ کارکنان، در اطلاعات، بر

1. Kahrizheh
2. Wuttke
3. Xu

بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. آن‌ها در پژوهش خود، به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارکنان، در اطلاعات سازمان، از عواملی است که باعث بالندگی مسیر شغلی کارکنان، می‌شود. همچنین در پژوهشی دیگر، افراطی^۱ (۲۰۲۳) نیز نقش پیوند شغل و هویت فردی بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان را تایید کردند. همچنین نتایج پژوهش با نتایج کائو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) هم جهت است. وجه اشتراک هردو پژوهش، در نقش وجود تیم‌های کاری در بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر، باید عنوان کرد که از جمله، مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به جدید بودن آن، و عدم انجام مطالعاتی در این مورد، در کشور، اشاره نمود که پژوهشگران، در این زمینه، با محدودیت‌های پژوهشی، روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر، محدودیت، در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهاده‌ها

با توجه به اینکه تقویت پیوند شغل، و هویت فردی، تاثیر بسزایی در بالندگی مسیر شغلی دارد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد.

ایجاد فرصت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای: سازمان‌ها، باید برنامه‌هایی برای توسعه مهارت‌ها، و رشد حرفه‌ای کارکنان، فراهم کنند. وقتی کارکنان، احساس کنند که شغلشان، فرصتی برای پیشرفت، و یادگیری مستمر است، هویت شغلی قوی‌تری، شکل می‌گیرد.

تطبیق شغل با ارزش‌ها و علایق فردی: زمانی که شغل فرد، با ارزش‌ها و علایق شخصی‌اش، هماهنگ باشد، پیوند عمیق‌تری میان شغل، و هویت او، ایجاد می‌شود. سازمان‌ها، می‌توانند با شناخت دقیق نیازها و علایق کارکنان، وظایف را به گونه‌ای، طراحی کنند که این هماهنگی، بهبود یابد.

تقویت استقلال و اختیار در کار: اعطای اختیار بیشتر به کارکنان، در تصمیم‌گیری‌های شغلی و فراهم کردن امکان، تعیین مسیر شغلی به آنها، کمک می‌کند که شغل خود را، بخشی از هویت فردی‌شان بدانند. استقلال در کار، باعث افزایش تعهد، و احساس مالکیت، نسبت به وظایف می‌شود.

ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و شفاف: فرهنگ سازمانی، که بر پایه احترام به کارکنان، و شفافیت در تعاملات است، می‌تواند احساس امنیت شغلی، و ارتباط مثبت با شغل را، تقویت کند. این فرهنگ، باعث می‌شود کارکنان، احساس کنند که به عنوان بخشی از سازمان، نقش ارزشمندی دارند.

1. Efrati

2. Cao

تشویق به بیان خلاقیت و نوآوری: وقتی کارکنان، این فرصت را داشته باشند که ایده‌ها و خلاقیت‌های شخصی خود را در کار پیاده کنند، شغل، به یک منبع مهم، برای هویت شخصی آنها، تبدیل می‌شود. این امر، حس تحقق شخصی، و رشد درونی را تقویت می‌کند.

تعاملات اجتماعی مثبت و شبکه‌سازی در محیط کار: ایجاد فرصت‌های ارتباطات اجتماعی، و شبکه‌سازی در محیط کار، علاوه بر تقویت همبستگی تیمی، باعث می‌شود کارکنان، به شغل خود، نه تنها به عنوان یک وظیفه، بلکه به عنوان بخشی از زندگی اجتماعی و شخصی‌شان، نگاه کنند.

به رسمیت شناختن و پاداش دادن به دستاوردهای فردی: به رسمیت شناختن موفقیت‌ها و دستاوردهای فردی کارکنان، از طریق پاداش‌ها یا قدردانی عمومی، باعث می‌شود آنها، ارزش شغل خود را، بیشتر درک کنند و احساس هویت مثبت‌تری با آن، داشته باشند.

برقراری توازن میان کار و زندگی شخصی: حمایت، از توازن میان کار و زندگی شخصی، باعث می‌شود کارکنان، احساس نکنند که شغل‌شان، به قیمت از دست دادن هویت شخصی‌شان است. این تعادل، به حفظ سلامت روان و انگیزه کاری، کمک می‌کند. این اقدامات، می‌توانند پیوند میان شغل و هویت فردی کارکنان را، تقویت کنند و به بهبود بالندگی مسیر شغلی، منجر شوند.

سیستم‌های پاداش مناسب: افراد، دارای سلیق و انتظارات گوناگونی هستند در نتیجه، سیستم اعطای پاداش، باید تا حد امکان، انتظارات تعداد بیشتری از کارکنان را مرتفع کند و پاداش‌های گوناگونی را شامل گردد، که هر کدام برای عضوی از سازمان، با ارزش باشد. همچنین، باید بتوان بدون کاهش ارزش پاداش، برای فرد، از پاداش به دفعات، استفاده کرد.

اشتتاق شغلی: مدیران، مولفه‌های کلیدی اشتتاق شغلی کارکنان را شناسایی کنند و به طراحی روش‌هایی جهت ارزیابی پیشرفت کارکنان، در این زمینه، بپردازند. آنان باید، منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز، برای اجرای برنامه‌های اشتتاق شغلی کارکنان را فراهم نمایند و این چنین، حمایت خود را در پیاده‌سازی راهبرد اشتتاق شغلی کارکنان، تکمیل نمایند.

ارتقاء شغلی: مدیران، به کارکنان خود اطمینان دهند که فرصت پیشرفت، همیشه برایشان، وجود دارد و آن‌ها می‌توانند با ایجاد شرایط لازم و روشن، در خود، از قبیل مهارت بیشتر و.... به درجات بالا، ارتقاء یابد و از حقوق و پاداش زیاد، بهره‌مند باشد.

رضایت شغلی: مدیران، استفاده از رفتارهای پیشگیرانه از جمله نظرسنجی مستمر از کارکنان، آسیب‌شناسی رفتار کارکنان، و برگزاری جلسات، با کارکنان را، در دستور کار خود، قرار داده و نتایج حاصل از آن‌ها را، در اختیار مدیریت عالی سازمان، به منظور توجه جدی، به عوارض و کاستی‌ها، قرار دهند.

مشارکت کارکنان در اطلاعات: تعیین اهداف روشن، قابل اندازه‌گیری و دست‌یافتنی، باعث ایجاد تعامل، می‌شود و می‌تواند، تاثیر پایداری بر مشارکت، داشته باشند. وقتی کارکنان، از معیارهای سنجش عملکردشان، آگاه باشند، می‌دانند که برای موفقیت، در نقش خود، چه کارهایی باید انجام دهند. این وضوح و درک، می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش رضایت شغلی، و در نهایت، افزایش تعامل، در سازمان، کمک کند. درواقع، درک یک کارمند، از اینکه چگونه موفقیت آن‌ها، سنجیده می‌شود، مستقیماً با افزایش مشارکت او، ارتباط دارد.

محدودیت‌های پژوهش و چالش‌های FCM

- روش FCM مبتنی بر نظرات و قضاوت‌های متخصصان است. این امر می‌تواند، منجر به سوگیری و عدم عینیت، در نتایج شود.
- یک مدل ساده‌سازی شده از واقعیت، پیچیده است. ممکن است نتواند، تمام روابط و تعاملات، بین عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی برند را، به طور کامل نشان دهد.
- FCM نمی‌تواند عدم قطعیت و ابهام در نظرات متخصصان را، به‌طور کامل، در نظر بگیرد.
- FCM ممکن است در مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده، با تعداد زیادی متغیر، و رابطه، با مشکل مواجه شود.
- حجم کم نمونه (تعداد مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی) در پژوهش، ممکن است قابل تعمیم، به کل جامعه نباشد.
- انتخاب تصادفی نمونه در پژوهش، ممکن است دچار سوگیری شود و نتایج دقیقی به دست نیاید.
- ممکن است مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی، تخصص و تجربه کافی، در زمینه بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نداشته باشند.
- با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از تعداد بیشتری از خبرگان، استفاده می‌شد، که این امر، محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهادهای آتی

- بررسی عمیق‌تر روابط بین عوامل. روش FCM برای شناسایی روابط علی، بین عوامل، مفید است. با این حال، برای بررسی عمیق‌تر ماهیت این روابط، می‌توان از روش‌های پژوهش کیفی، مانند مصاحبه، و گروه‌های متمرکز، استفاده کرد.
- بررسی نقش تعدیل‌کننده عوامل زمینه‌ای. عوامل زمینه‌ای مانند اندازه سازمان، و فرهنگ

سازمانی می‌توانند، بر رابطه بین عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، تأثیر بگذارند. پژوهش‌های آینده، می‌تواند نقش تعدیل‌کننده این عوامل زمینه‌ای را، بررسی کند.

● مقایسه مدل FCM با سایر مدل‌های بالندگی مسیر شغلی کارکنان. مدل FCM یک رویکرد نسبتاً جدید، برای پژوهش پدیده بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. پژوهش‌های آینده، می‌تواند این مدل را، با سایر مدل‌های بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مقایسه کند، تا نقاط قوت و ضعف هر مدل را، شناسایی کند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را، از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

- Abbaszadeh, M., & Ahmadi, K. (2019). "Human Resource Development and Its Impact on Organizational Performance". *Journal of Human Resource Management and Organizational Development*, Volume 11, Issue 3, Pages 25-41. (In Persian)
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work-family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1443. <https://www.doi.org/10.3390/ijerph17041443>
- De Jong, D., Kimby E., & Specht L. (2023). Career development: A balance of opportunities and choices. *Hematol Oncol*. 2023 Jun 2. <https://www.doi.org/10.1002/hon.3193>
- Dehnad, M., Mohammadi Moghadam, Y., Delavar, A., & Darvishi, Z. (2019). Developing strategies for anchoring the career advancement path for employees. *Strategic Management Studies of National Defense*, 3(10), 449-418. (In Persian)
- Dimitrova, R., & Wium, N. (2021). Handbook of positive youth development: Advancing the next generation of research, policy and practice in global contexts (pp. 3-16). *Springer International Publishing*. https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-70262-5_1
- Hosseini, Sh., & Baghbani, Z. (2022). Investigating the factors affecting the implementation of career advancement planning for employees.

- Management Studies on Law Enforcement Education*, 15(58), 124-97. (In Persian) <https://www.doi.org/10.1080/13562517.2015.1136281>
<https://www.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Japor, J. E. (2021). Organizational career growth: Literature review and future agenda. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(1), 12-24. <https://www.doi.org/10.20469/ijbas.7.10002-1>
- Kahrizeh, M., & Samii, F. (2023). Designing a career path development model for students based on expert opinions. *Career and Organizational Consulting*, 15 (4), 174-137. (In Persian)
- Kamani, B. (2020). Investigating the role of career satisfaction on the development of employees' career path capabilities and organizational core capabilities. National Conference on Improving and Restructuring Organizations and Businesses. (In Persian)
- Karunia, L., Darmawansyah, D., Hendri, H., Triyadi, P., Joko Ariawan, T. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting* 17 (2), 202-210. <https://www.doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Kavsi, Z., Jafarpourian, M., Bayati, M., & Delavari, S. (2023). *Investigating Factors Affecting Job Satisfaction of Iranian General Practitioners, Modern Medical Informatics*, 9(4), 423-410. (In Persian)
- Kazemi, H.R., Hamidi, N., & Haj Karimi, B. (2020). Modeling Comprehensive Banking with an Emphasis on Employee Empowerment. *Tomorrow's Management*, 19(63), 216-203. (In Persian)
- Rezaeei, N., Ghamari, M., Bazzazian, S., & Babakhani, V. (2021). The mediating role of cognitive flexibility in the relationship between personality traits and coping styles of bus drivers of intercity terminals of Tehran. *Career and Organizational Counseling*, 13(2), 51-66.
- Malekiha, M., & Aslani, F. (2023). Predicting sustainable career path growth based on reflection on life project and career path adaptability. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 12(2). (In Persian)
- Manovarian, A., Mohammadi Fateh, A., Mohammadi Fateh, A. (2016). The effect of Islamic work ethics on individual job performance considering the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Development Management Process*, (31) 1, 82-58. (In Persian)
<https://www.doi.org/20.1001.1.17350719.1397.31.1.3.4>
- Meftah, N., Khaledozi, B., & Rahmanipour, M. (2023). Investigating the relationship between conscientiousness and job satisfaction and career path satisfaction with the mediating role of growth in the work of Golestan

- Province Labor House employees, 18th International Conference on Management, Economics and Development. (In Persian)
- Moghaddis, S., & Nilforoshan, P. (2020). The relationship between borderless career path and employability: The role of career path qualifications. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 138-121. (In Persian) <https://www.doi.org/10.52547/jcoc.12.1.121>
- Mohammadi, R., & Alizadeh, S. (2021). "Investigating Obstacles and Challenges of Implementing Development Programs in Dynamic Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, Volume 9, Issue 1, Pages 57-72. (In Persian)
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job autonomy and work meaning: drivers of employee job-crafting Behaviors in the VUCA times. *Behavioral Sciences*, 13(6), 493. <https://www.doi.org/10.3390/bs13060493>
- Ng, T. W., Yim, F. H., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685-721. <https://www.doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Novita, W., Woelandari PG, D., Richo Rianto, M. (2023). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* 1 (9), 1957-1970. <https://www.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Saberi Nasrabad Sofli, A., Zahed Babalan, A., & Moeini Kia, M. (2022). Identifying Factors Affecting the Development of Yasuj State University Employees. *University Management*, 1(4), 79-21. (In Persian)
- Saudi, S.M. (2023). Ranking of key factors affecting human resource development in construction projects Case study: Shiraz Region 2 Municipality, Second International Conference on Civil Engineering; New and Applied Findings, Shiraz. (In Persian)
- Setiawan, T., Degdo Suprayitno, W., Winarti, T., Iswanto, J. (2024). The Effect of Career Development on Employee Performance with Incentives as a Moderating Variable. *Journal Ilmiah Edunomika* 8 (2). <https://www.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13209>
- Seyed Hatami, S.S., Namwar, Y., Soleimani, T., & Zahed Babalan, A. (2022). Meta-analysis of factors affecting the development of university faculty members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24 (4), 121-99. (In Persian)
- Shariatnejad, A., & Asgari Zahabi, S. (2022). Monitoring the impact of hybrid entrepreneurship on career success; Explaining the Mediating Role of Diverse Career Path Orientation, *Industrial Management Studies*, 65(20),

216-187. (In Persian)

- Vakili, Y., Hassanpour, A., Jafarinia, S., & Ezairpour Lindi, A. (2022). Designing a Learning Tour Model in Government Organizations. *Management and Development Process*, (36) 1, 117-91. (In Persian) <https://www.doi.org/10.61186/jmdp.36.1.91>
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' career growth within and across organizations: A review and agenda for future research. *Journal of Career Development* 47 (3), 239-248. <https://www.doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Wuttke, E., Heinrichs, K., Koegler, K., & Just, A. (2024). How training quality, trainer competence, and satisfaction with training affect vocational identification of apprentices in vocational education programs. *Frontiers in Psychology*, 15, 1200279. <https://www.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1200279>
- Xu, Y., Liu, K., Chen, K., & Feng, M. (2023). How does person-environment fit relate to career calling? The role of psychological contracts and organizational career management. *Psychology Research and Behavior Management*, 1597-1614. <https://www.doi.org/10.2147/PRBM.S404374>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نحوه ارجاع به مقاله:

عارف‌نژاد، محسن، و منیشداوی، الهه (۱۴۰۴). تهیه نگاشت فازی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۸(۱)، ۱۶۰-۱۳۱.

Arefnezhad, M., & Maneshdavi, E., (2025). Fuzzy Mapping of Factors Affecting the Development of Employees' Career. *Management and Development Process*, 38(1).131-160.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.131](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.131)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

