


## عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۲/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۳/۹

### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

محمد حکاک<sup>۱</sup> ، الهه منیشداوری<sup>۲</sup> و سیده مریم موسویزاده<sup>۳</sup>

#### چکیده

**هدف:** مسیرشغلی برای یک کارمند در واقع سازماندهی پیشرفت او در مراحل رشد شغلی است که می‌تواند شامل طیف گسترده‌ای از استراتژی‌های شناختی و رفتاری باشد که افراد ممکن است در هر مرحله آن را پیاده‌سازی کنند و به آن‌ها کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های حرفه‌ای خود را در راستای منافع سازمان توسعه و پیاده‌سازی کنند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی، انجام پذیرفت. **روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که از میان آن‌ها ۲۰ نفر به عنوان اعضای نمونه با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است. روایی و پایایی مصاحبه پژوهش با استفاده از روش روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان کدگذار تأیید شد. همچنین روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش با روایی محتوایی و بازآزمون سنجیده شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوا و روش کدگذاری با بهره‌گیری از نرم افزار مکس کیودی‌ای و در بخش کمی از روش نقشه شناخت فازی استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های بخش کیفی پژوهش مشتمل بر شناسایی ۱۵ عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی می‌باشد. همچنین یافته‌های بخش کمی نشان داد که مهمترین عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی، برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی با درجه مرکزیت (۲۲/۹۳۴)، توانایی سازگاری با تغییرات و چالش‌های جدید با درجه مرکزیت (۲۲/۸۰۴) و داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی با درجه مرکزیت (۲۲/۴۶۱) می‌باشند. **نتایج:** موفقیت در استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی، پدیده‌ای چندوجهی و بین‌رشته‌ای است که تنها با تقویت یک یا چند عامل محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند برنامه‌ریزی جامع، رویکردی تلفیقی و حمایت مستمر از سوی فرد، سازمان و محیط پیرامونی است.

**کلیدواژگان:** مسیرشغلی، ارتقا مسیرشغلی، پیشرفت، نقشه شناختی فازی.

۱. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان خرم آباد ایران.

hakkak.m@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-3169-2359>

۲. دانشجوی دکترای گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۳. دانشجوی دکترای گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Factors affecting the success of career path promotion strategies

Mohammad Hakkak (Professor)<sup>1\*</sup> , Elahe Manishdaveri (Ph.D Student)<sup>2</sup> & Seyede Maryam Mosavizade (Ph.D Student)<sup>3</sup>

### Abstract

**Objective:** A career path for an employee is actually organizing his/her progress in the stages of career growth, which can include a wide range of cognitive and behavioral strategies that individuals may implement at each stage and helps them develop and implement their professional knowledge and skills in line with the interests of the organization. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying the factors affecting the success of career path promotion strategies. **Method:** This study is applied in terms of purpose and survey in terms of data collection. The statistical population of the study is experts, from whom 20 people were selected as sample members using purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part of the study is an interview and in the quantitative part is a questionnaire. The validity and reliability of the research interview was confirmed using the content validity method and theoretical validity and intra-coder inter-coder reliability. Also, the validity and reliability of the research questionnaire were measured with content validity and test-retest. For data analysis in the qualitative part, the content analysis approach and coding method using Maxqda software were used, and in the quantitative part, the fuzzy cognitive map method was used. **Findings:** The findings of the qualitative part of the research include the identification of 15 factors affecting the success of career path promotion strategies. Also, the findings of the quantitative part showed that the most important factors affecting the success of career path promotion strategies are the individual's planning and professional guidance to achieve career goals with a centrality degree (22.934), the ability to adapt to changes and new challenges with a centrality degree (22.804), and having specialized experience and skills with a centrality degree (22.461). **Conclusion:** Success in career path promotion strategies is a multifaceted and interdisciplinary phenomenon that cannot be achieved by strengthening one or more factors alone, but requires comprehensive planning, an integrated approach, and continuous support from the individual, the organization, and the surrounding environment.

**Keywords:** Career path, career path promotion strategies, progress, fuzzy cognitive map.

---

1 . Corresponding Author Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

hakkak.m@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-3169-2359>

2 . PhD Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3 . PhD Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

در دنیای پیچیده امروزی که پر از تغییرات و چالش‌های غیر قابل پیش‌بینی برای سازمان‌ها است رسیدن به اهداف و ماندن در میدان برای رقابت پایدار نیازمند وجود کارکنانی حرفه‌ای، فعال و کارآمد است. اینگونه کارکنان باید بتوانند خود را باتغییرات وفق داده و چالش‌ها را با بهترین راه‌حل فیصله دهند (رونی و همکاران، ۲۰۲۴). عملکرد کارکنان به دلیل مزایا اثبات شده آن بخش بسیار مهمی از یک سازمان به شمار می‌رود کارکنان باید با جدیت در حد ظرفیت خود تلاش کنند تا به نتایج عالی دست پیدا کنند به گونه‌ای که پیشرفت و انحطاط یک سازمان را می‌توان از توسعه و کیفیت نیروی انسانی آن دید. هرچه نیروی انسانی در یک سازمان توسعه یابد کیفیت عملکرد یک سازمان بهتر خواهد بود (باهگونا و همکاران، ۲۰۲۴). دستیابی کارکنان به موفقیت باعث پیشرفت اهداف سازمانی و موفقیت برای سازمان می‌شود زیرا سازمان‌ها وابسته به کارکنان خود هستند. سازمانی موفق است که اهداف کارکنانش در جهت اهداف سازمانی باشد (سولتن، ۲۰۲۳). به جرات می‌توان این را گفت که ضروری‌ترین و تأثیرگذارترین مولفه برای هر سازمان وجود افرادی است که اهداف و پیشبرد مسیر شغلی آن‌ها مرتبط با اهداف سازمانی باشد. افراد در فرآیند فعالیت حرفه‌ای خود همیشه در حال انتخاب هستند به شیوه‌ای که هنگام اشتغال به یک شغل اهداف خاصی را برای خود تعیین می‌کنند، سازمان‌ها نیز به هنگام استخدام کارکنان اهدافی را دارند، اهداف و برنامه‌های کارکنان در واقع نشان دهنده مسیر شغلی است که آن‌ها برای خود تعیین کرده اند (اسمیت و والکر، ۲۰۲۴). نیازهای زندگی و اهداف شغلی یک فرد در دوره‌های زمانی متفاوت است. هر فرد مسیر شغلی آینده خود را با تمرکز بر نیازها، توانایی‌ها و ارزیابی واقعی شرایط اجتماعی و اقتصادی موجود برای تحقق انتظارات خود برنامه‌ریزی می‌کند هم مسیر و هم هدف نهایی ناشی از چنین فرآیندی باید بتواند نیازهای اجتماعی و مالی فرد را برآورده کند و در عین حال با استفاده بهینه از توانایی‌ها، پتانسیل‌ها و منابع موجود، به او در رسیدن به هدف نهایی شغلی کمک کند (کاراکارووسکی و شکرآتان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). مسیرشغلی برای یک کارمند در واقع سازماندهی پیشرفت او در مراحل رشد شغلی است که می‌تواند شامل طیف گسترده‌ای از استراتژی‌های شناختی و رفتاری باشد که افراد ممکن است در هر مرحله آن را پیاده‌سازی کنند و به آن‌ها کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های حرفه‌ای

- 
1. Rony et al
  2. Bahuguna et al
  3. Soelton
  4. Smith & Walker
  5. Karacharovskiy & Shkaratan

خود را در راستای منافع سازمان توسعه و پیاده‌سازی کنند (آلیمووا، ۲۰۲۴). ایجاد مسیر شغلی از طریق اشکال مختلف رفتاری که از کارکنان بروز می‌دهد به‌عنوان مکانیزمی عمل می‌کند که فرد را به سمت ایجاد شایستگی‌های شغلی هدایت و آن‌ها را قادر می‌سازد در محیط‌های حرفه‌ای موفق و شکوفا شوند. اما ماهیت رقابتی، پویا و نامطمئن دنیای کار به‌طور فزاینده‌ای کارکنان را ملزم می‌کند که ابتکار عمل داشته باشند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۳)، و از آنجا که این منابع دائماً تحت تاثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارند هر یک از این عوامل می‌تواند تاثیر قابل توجه‌ای را بر انتخاب صحیح مسیر شغلی آن‌ها بگذارد شناخت و در نظر گرفتن تاثیر عوامل مختلف رشد شغلی بر یک فرد ضروری است و در غیر این صورت استراتژی‌های به کار گرفته شده برای ارتقای مسیر شغلی موفقیت آمیز نخواهد بود (جدام و همکاران، ۲۰۲۲). رضایت کارکنان از زندگی شخصی و شغلی همچنین بهره‌وری کار آن‌ها که مستقیماً بر کارایی سازمان تاثیر می‌گذارد بستگی به این دارد که مسیرشغلی چقدر درست انتخاب و اجرا شود (جانسن و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها نقش بسزایی در اجرا برنامه‌های منابع انسانی دارند آنگاه یک سازمان استراتژی‌های ارتقای مسیر شغلی نظیر برنامه‌های مدیریتی و انگیزشی صحیح همچنین آموزش حرفه‌ای را برای کارکنان خود در نظر بگیرد می‌تواند علاوه بر ارتقای و توسعه سطح کارکنان باعث پیشرفت خود در جامعه رقابت پذیر امروزی شود (لنت و براون، ۲۰۲۰). آموزش و ایجاد انگیزه برای کارکنان فرآیندی است که دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خاصی را القا می‌کند تا کارکنان مهارت بیشتری داشته باشند و بتوانند مسئولیت‌های خود را مطابق با استانداردهای کاری بهتر انجام دهند (شعبانی، ۱۴۰۲). همچنین به وجود آمدن یک دایره ارتباطی درست و کارآمد می‌تواند به‌طور کلی بر فعالیت‌های کارکنان تاثیر گذاشته و آن‌ها را هدایت کند تا باعث توسعه هرچه بیشتر شود (نیاتی و همکاران، ۲۰۲۱).

نقش بسیار مهم منابع انسانی در سازمان‌ها موجب گردیده که توجه زیادی به آن‌ها شود سازمان‌ها همواره تلاش می‌کنند تا محیطی را با امنیت و روبه توسعه برای این منابع فراهم کنند زیرا تنها عامل ایجاد مزیت و برتری نسبت به دیگر سازمان‌ها منابع انسانی موفق آن‌ها است (وردهیاستوتی و همکاران، ۲۰۲۰). تعیین یک برنامه برای انجام درست کارها همواره از دغدغه‌ها و نیازهای بشر از گذشته تا به امروز بوده است. انتخاب مسیر شغلی نیز یکی از این

1. Alimova
2. Jiang et al
3. Gedam et al.
4. Janssen et al
5. Lent & Brown
6. Niati et al
7. Werdhiastuti et al

برنامه‌های مهم و سرنوشت ساز افراد است، مسیر شغلی حرفه‌ای می‌تواند آینده و جایگاه فرد را تضمین کرده و باعث پیشرفت آن شود. بررسی‌های گسترده‌ای درباره استراتژی‌های مناسب برای پیشبرد و ارتقای مسیر شغلی انجام شده است پژوهش‌های نیاتی و همکاران (۲۰۲۱)، جیانگ و همکاران (۲۰۲۳)، آلیموا (۲۰۲۴) و لنت و براون (۲۰۲۰) که همه آن‌ها بر وجود انگیزه، آموزش، نظارت صحیح در سازمان‌ها و همچنین توانایی و عملکرد فرد، سطح دانش، مهارت‌های ارتباطی و تحصیلات کارکنان تاکید کرده و آن‌ها را از مهم‌ترین استراتژی‌ها برای ارتقای مسیر شغلی می‌دانند. پژوهش‌های داخلی نیز مانند پژوهش ملکیها و اصلانی (۱۴۰۲)، ستونه و همکاران (۱۳۹۹) و جلالی و صادقی (۱۳۹۹) آموزش طرح‌های صحیح، مدیریت دانش و مهارت همچنین شناخت و درک توانایی‌ها ی خود را عاملی برای ارتقا مسیر شغلی می‌دانند. به عبارتی اکثر پژوهش‌ها، ارتقاء مسیرشغلی را در رابطه با عوامل دیگر سنجیده‌اند و پژوهش‌های اندکی وجود دارند که به بررسی همزمان عوامل موثر عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقای مسیر شغلی پرداخته باشند و در این زمینه شکاف نظری و عملی وجود دارد. با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به ضرورت و اهمیت انتخاب صحیح مسیرهای شغلی و به کارگیری استراتژی‌هایی که باعث موفقیت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌شود از آنجا که توسعه سازمان‌ها وابسته منابع انسانی است و در مقابل نحوه زندگی اجتماعی، اقتصادی مردم و به‌طور کامل تمام عرصه‌های کشور وابسته به توسعه و گسترش سازمان‌ها است، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقای مسیر شغلی کدام اند و در صورت به کارگیری هر کدام از این استراتژی‌ها تا چه حد می‌توان منابع انسانی را در مسیر شغلی مد نظر خود به موفقیت رساند؟

امروزه اهمیت برنامه‌ریزی شغلی و تمرکز بر مسیر شغلی به ویژه درون سازمان‌ها و شرکت‌ها، به دلیل حفظ منابع انسانی و کارمندان مستعد و پویا، بیشتر از هر زمانی احساس می‌شود سازمان‌هایی که فرصت رشد و ارتقا را برای کارکنان خود آماده می‌کنند مورد تحسین و توجه بیشتری هستند (کارا کارووسکی و شکرانان، ۲۰۱۹). برنامه‌ریزی مسیر شغلی فرآیندی است که طی آن فرد اهداف شغلی را تدوین می‌کند و برای دستیابی به آن اهداف برنامه‌ریزی می‌کند (فهمی و علی، ۲۰۲۲). برنامه‌ریزی مسیر شغلی تلاشی است که توسط افراد برای درک بهتر و آگاهی از مهارت‌ها، علایق، ارزش‌ها، فرصت‌ها، موانع، انتخاب‌ها و پیامدهای موجود در شغل خود انجام می‌دهند که به دنبال شناسایی اهداف مرتبط با شغل و ایجاد برنامه‌هایی برای دستیابی به یک هدف است. ابعاد یا استراتژی‌های مسیر شغلی مهارت‌های فردی و آموزش حرفه‌ای است (آلیموا، ۲۰۲۴). در واقع می‌توان گفت مسیرشغلی یک تلاش رسمی، سازمان یافته و برنامه‌ریزی

عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی

شده برای دستیابی به تعادل بین علایق شغلی فردی و سازمان است. اینگونه می‌توان گفت که مجموعه‌ای از ترفیع یا انتقال به موقعیت‌های بالاتر در سلسله مراتب شغلی که توسط یک کارمند در طول دوره کاری خود تجربه می‌کند. یا به عبارت دیگر مجموعه‌ای از مشاغل، سمت‌ها و موقعیت‌هایی است که منجر به زندگی در دنیای کاری می‌شود (پورنما و همکاران، ۲۰۲۴). ایجاد مسیر شغلی یک فعالیت دانشجویی است که منجر به تصمیمات شغلی آینده می‌شود. هدف از تعیین مسیر شغلی این است که دانشجویان نگرش مثبتی نسبت به مشاغل در آینده داشته باشند (بهارودین و چین، ۲۰۲۳). در واقع یک فرآیند مستمر کشف است. فرآیندی که طی آن فرد به آرامی خودپنداره‌ای در مورد کار ایجاد می‌کند که از نظر استعدادها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، نیازها، نگرش‌ها و ارزش‌ها واضح تر است (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۳)، ارتباط نزدیکی با تصمیمات شغلی دارد به این صورت نیست که یک فرد تنها بتواند یک بار مسیر شغلی خود را طراحی کند بلکه افراد با توجه به شرایط محیطی و افزایش مهارت‌های خود می‌توانند تصمیم بگیرند که در مسیر شغلی خود تغییراتی ایجاد کنند یا به‌طور کامل آن را حذف و مسیر شغلی جدیدی را با استراتژی‌های مناسب وضعیت خود تدوین کنند (علی و همکاران، ۲۰۲۳). افراد ممکن است که مسیری خطی و یکپارچه را برای آینده شغلی خود طراحی کنند به صورتی که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را در یک سازمان گسترش داده و پله‌های ترقی را یک به یک بالا بروند تا به هدف نهایی خود برسند اما در مقابل گروهی از افراد استراتژی‌ها و مسیر پیچیده‌تری را برای هدف شغلی خود در پیش می‌گردند (ونگ و ژو، ۲۰۲۰) این افراد ممکن است که وظایف مختلفی را در یک سازمان به عهده گرفته یا مسیر خود را از سازمانی به سازمان دیگر تغییر دهند نکته حائز اهمیت این است که افراد مسیر یکپارچه یا مسیر پیچیده را انتخاب کنند اگر مسیر درست و با برنامه حرفه‌ای باشد موجب به ارتقا شغل و توسعه افراد می‌شود (لنت و برآون، ۲۰۲۰).

در رسیدن به کارها و اهداف عوامل متعدد و زیادی تاثیرگذار هستند مسیر شغلی نیز هدفی طولانی مدت است که مستثنا از این قضیه نیست و تحت شرایط و عوامل مختلفی ممکن است تغییر کند. طبق پژوهش فهمی و علی (۲۰۲۲) شاخص‌هایی وجود دارند که می‌توانند بر تصمیمات و انتخاب مسیر شغلی تاثیرگذار باشند این شاخص‌ها عبارت اند از:

1. Purnama et al
2. Baharudin & Chin
3. Ali et al
4. Weng & Zhu

**مهارت‌های ارتباطی:** ارتباطات در هر سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل بهبود عملکرد سازمانی و تعیین مسیر شغلی مناسب به شمار می‌رود ارتباط فرآیند انتقال و تبادل پیام است. از آنجا که فعالیت‌های انسانی و پیوند رفتاری در یک سازمان وابسته به این فرآیند است افرادی که بتوانند تا حد امکان یک شبکه ارتباطی موثر برای خود تشکیل دهند. در واقع ارتباط موثر آن‌ها منعکس کننده یک مفهوم چند معنایی است که باعث ارتقای جایگاه و مهارت‌های یک فرد به صورت درست می‌شود (فهیمی و علی، ۲۰۲۲).

**انگیزه:** منابع انسانی در هنگام تعیین مسیر شغلی برای خود باید اشتغال در سازمانی را انتخاب کنند که با روحیه و احساسات آن‌ها یکی باشد. همچنین محیط سازمانی باید به گونه‌ای باشد که انگیزه منابع انسانی را برای ادامه کار و پیشبرد اهداف سازمانی جذب کند. انگیزه در واقع محرکی است که کارکنان را به سمت بهبود عملکرد خود سوق می‌دهد تا بتوانند به اهداف تعیین شده در مسیر شغلی خود برسند این محرک همچنین باعث می‌شود که منابع انسانی به گونه‌ای کارآمد و اثربخش به نیازها و چالش‌های سازمانی پاسخ دهند (سوسانتو و همکاران، ۲۰۲۳).

**آموزش:** آموزش تاثیر بسزایی بر عملکرد منابع انسانی در نحوه انتخاب استراتژی‌های مسیر شغلی دارد (اکبری و پورابراهیم، ۱۴۰۰). آموزش روندی است برای شکل دادن و تجهیز کارکنان با افزودن توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و رفتار آن‌ها است. به طوری که کار می‌تواند سریعتر، موثرتر و منطقی‌تر انجام شود. به معنای دیگر با آموزش دادن مهارت خاصی به دست می‌آید که می‌تواند در آینده مسیر شغلی فرد مورد استفاده قرار گیرد (نیاتی و همکاران، ۲۰۲۱).

**تجربه:** تجربه معیاری از مدت زمان کاری و نحوه به کارگیری مهارت‌های یک فرد در سمت کاری خویش است که به‌عنوان یک شاخص برای ارتقا مسیر شغلی آن به کار گرفته می‌شود. در واقع تجربه کاری به این موضوع اشاره دارد که یک فرد سطح دانش و مهارتی را که در اختیار دارد توسعه داده و بر کار خود تسلط لازم را پیدا کرده است (آلیموا، ۲۰۲۴).

ملکیها و اصلانی (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی ساختار-تفسیر ISM عوامل مؤثر بر پیشتازی در مسیر شغلی انجام داده‌اند. جامعه پژوهش در بخش مرور متون شامل تمامی مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب منتشر شده از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۳ بوده و در بخش مصاحبه، متخصصان رشته مشاوره شغلی و روانشناسان صنعتی و سازمانی در سال ۱۴۰۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. روش تحقیق شامل استفاده از پرسشنامه‌های دموگرافیک، مقایسه زوجی و مصاحبه با متخصصان بوده است. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که برای پیشتازی در مسیر شغلی، داشتن رفتارها،

شناخت‌ها و مهارت‌های خاص ضروری است. همچنین، ستونه و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان طراحی مدل پیشرفت مسیر شغلی بر اساس الگوی مدیریت دانش به انجام رسانده‌اند. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران بوده و نمونه‌ای به تعداد ۲۶۹ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، پرسشنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی شاین و مدیریت دانش همتی به کار گرفته شده است. یافته‌ها نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و مفهومی بین مسیر شغلی و الگوی مدیریت دانش هستند. همچنین، جلالی و صادقی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بررسی اثربخشی طراحی مسیر شغلی بر رشد مسیر شغلی و اشتیاق تحصیلی دانشجویان انجام داده‌اند. این پژوهش به صورت نیمه تجربی و با طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر روی گروه کنترل و یک نمونه ۳۰ نفری از دانشجویان دانشگاه اصفهان اجرا شده است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که آموزش برنامه طراحی مسیر شغلی در افزایش میزان رشد مسیر شغلی و اشتیاق تحصیلی دانشجویان تأثیرگذار است. بهارودین و چین (۲۰۲۳) تحقیقی را تحت عنوان بررسی خودکارآمدی و تعیین مسیر شغلی در بین دانشجویان مقطع کارشناسی در یک دانشگاه خصوصی کشور مالزی انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق ۲۰۰ دانشجو از یک دانشگاه خصوصی در کشور مالزی بود روش به کار گرفته شده در این تحقیق به صورت پخش پرسشنامه بوده است. نتیجه این پژوهش بیان می‌کند که خودکارآمدی با تعیین مسیر شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین سوسانتو و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تعیین مسیر شغلی کارکنان و رضایت شغلی: تحلیل انگیزه و مشارکت کارکنان در حمل و نقل لجستیک در جاकारتا تهیه و ارائه کردند. جامعه آماری این پژوهش کارمندان حمل و نقل چندین شرکت در جاकारتا بوده است روش گردآوری این پژوهش توزیع پرسشنامه با مقیاس لیکرت و شرایط خاص بود. نتایج این پژوهش شامل تحلیل درست مسیر شغلی و تاثیر رضایت شغلی بر مسیر شغلی است. فهمی و علی (۲۰۲۲) تحقیقی را با عنوان تعیین مسیر شغلی و بررسی تاثیر مهارت‌های ارتباطی، انگیزه و تجربه بر این مسیر آغاز کردند. جامعه آماری این پژوهش شامل مقالات مرتبط با مسیر شغلی بوده است روش اجرا این تحقیق کیفی و با مرور، تجزیه و تحلیل مقالات بوده است. نتیجه این پژوهش تاثیر مهارت‌های ارتباطی، تجربه و انگیزه را بر مسیر شغلی تأیید می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک تحقیق آمیخته است که به صورت کمی و کیفی انجام شده است. از نظر هدف، این پژوهش کاربردی و در زمره مطالعات توصیفی-پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری در هر دو



بخش کیفی و کمی شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه بودند. روش نمونه‌گیری، هدفمند مبتنی بر قضاوت نظری بود و رسیدن به اشباع نظری از طریق پایش تکرار مضامین و عدم ظهور مفهوم جدید پس از مصاحبه با نفر هجدهم محقق شد؛ دو مصاحبه تکمیلی صرفاً برای تأیید اشباع انجام شدند. لازم است اشاره شود که به دلیل ماهیت موضوع پژوهش در زمینه استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی، انتخاب افرادی که از نظر نظری و عملی با این مفهوم آشنا و دارای اطلاعات کافی برای پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه باشند، ضروری بود. معیارهای خیره بودن شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی، سابقه فعالیت حرفه‌ای بالای ۳ سال، اشراف نظری و عملی بر مفاهیم منابع انسانی و دانش سازمانی و داشتن تجربه اجرایی یا پژوهشی مرتبط بود. بنابراین، ۲۰ نفر از خبرگانی که دارای معیارهای موردنظر بودند، به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی، برای تحلیل روابط مفهومی خبرگان، همان افراد مرحله کیفی مشارکت داشتند، چراکه روش FCM بر مدل‌سازی دانش خبرگان استوار است و نه تحلیل جمعیت‌محور؛ از این رو یکسان بودن نمونه‌ها با منطق این روش همخوانی دارد. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، در جدول (۲) مشخص شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۱۴	۳۰-۲۰	۴	کارشناسی	۲
زن	۶	۴۰-۳۱	۱۲	کارشناسی ارشد	۱۱
		بیشتر از ۴۱	۴	دکتری	۷

در بخش کیفی، ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به صورت حضوری و مجازی با اعضای نمونه انجام و نکات کلیدی آن‌ها فیش‌برداری شد. در بخش کمی، از پرسشنامه‌ای با ساختار ماتریس مقایسات زوجی استفاده گردید که سطرها و ستون‌های آن تشکیل‌دهنده عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی بود. این پرسشنامه به‌طور حضوری و اینترنتی در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت به آن پاسخ دهند.

در تحلیل داده‌های کیفی، برای شناسایی عواملی که بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی تأثیر دارند، از رویکرد تحلیل محتوا و روش کدگذاری بهره گرفته شد. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای انجام شد. در بخش کمی نیز برای اولویت‌بندی این عوامل، از روش نقشه‌شناختی فازی بهره گرفته شد. برای ارزیابی روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی

در بخش کیفی، از روش‌های محتوایی و روایی نظری و همچنین پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد که مؤید تایید این دو شاخص بود. به طوری که در فرآیند کدگذاری، ابتدا کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) و سپس یک بار دیگر توسط یک خبره دیگر (میان کدگذار) با استفاده از آزمون کاپای کوهن مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کمی، روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تایید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با بررسی شاخص‌های مرکزیت، ابعاد کلیدی یک مفهوم را شناسایی کرده و روابط علی میان متغیرها را تحلیل می‌کند. این روش از شش مرحله تشکیل شده است:

مرحله اول: عواملی که سبب موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی می‌شوند؛ شناسایی می‌گردند.

مرحله دوم: طراحی و ارائه پرسشنامه؛ یک پرسشنامه مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی تهیه شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به آن پاسخ دهند.

مرحله سوم: برای سهولت انجام تحلیل، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی مرتبط با طیف پنج‌تایی لیکرت به مقادیر فازی تبدیل می‌شوند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(0/75,1,1)	(0/5,0/75,1)	(0/25,0/5,0/75)	(0,0/25,0/5)	(0,0,0/25)

مرحله چهارم: در این گام به منظور دستیابی به اعداد قطعی، از طریق روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم فازی زدایی شده، تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

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

مرحله پنجم: سپس در این گام، توان تأثیر گذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیر پذیری<sup>۲</sup>، و در نهایت شاخص محوری<sup>۳</sup>، برای هر یک از عوامل، محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

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

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

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

مرحله ششم: پ پس از محاسبه و تحلیل توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از عوامل، در نهایت شاخص برتری مشخص گردید. سپس داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی منتقل شد، که یک ابزار تحلیل شبکه است و در آن مدل روابط علی ترسیم شد.

## یافته‌ها

### یافته‌های بخش کیفی

بعد از اینکه مصاحبه‌ها جمع‌آوری شدند، با استفاده از نرم افزار Maxqda و کدگذاری، عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی، شناسایی شدند. در ادامه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده است.

"به نظر من مهمترین عاملی که باعث می‌شود که استراتژی‌های ارتقا مسیر شغلی به طور موفق پیاده سازی شوند، این است که اعضا، خود را جزیی از سازمان بدانند و به آن حس تعلق و وابستگی داشته باشند."

همانطور که مصاحبه شونده کد A02 اظهار داشته است، حس تعلق به سازمان می‌باشد. در مصاحبه دیگری، شرکت کننده کد A15 بیان کرد که:

"محیط کار بسیار تحت تأثیر انگیزه قرار می‌گیرد. وقتی اعضای تیم با انگیزه هستند، می‌توانند روحیه مثبت‌تری را در کل تیم ایجاد کنند و بر سایر اعضا نیز تأثیر مثبت بگذارند. این روحیه می‌تواند به بهبود عملکرد کلی تیم و در نتیجه به موفقیت سازمان کمک کند."

- 
1. Outdegree
  2. Indegree
  3. Centrality

عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی

مصاحبه شونده کد A13 اظهار داشته است که انگیزه برای انجام وظایف شغلی، یکی دیگر از عوامل موفقیت استراتژی‌های ارتقا مسیر شغلی می‌باشد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۵) که نشان‌دهنده عوامل موفقیت استراتژی‌های ارتقا مسیر شغلی می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۳. عوامل موفقیت استراتژی‌های ارتقا مسیر شغلی

کد	مولفه
w1	برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی
w2	داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی
w3	ارزیابی و بهبود مهارت‌ها
w4	شرکت در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارها
w5	توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت زمان
w6	شبکه‌سازی و برقراری روابط حرفه‌ای
w7	استفاده از مشاوره و منتورینگ
w8	توانایی سازگاری با تغییرات و چالش‌های جدید
w9	تعیین اهداف شغلی مشخص و قابل دستیابی
w10	هماهنگی ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی
w11	آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود
w12	توانایی اتخاذ تصمیمات منطقی و مؤثر
w13	حس تعلق به سیستم و وفاداری به سازمان
w14	انگیزه مضاعف برای انجام فعالیت‌های روزمره و وظایف خود
w15	شناخت تغییرات و روندهای بازار کار و تطابق با آن‌ها

### یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به منظور قابل تحلیل کردن عبارات کلامی، این عبارات به اعداد فازی تبدیل شدند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی مرتبط با طیف ۵ تایی لیکرت و بدین ترتیب یک ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. به دلیل اینکه اعداد فازی به صورت مبهم و غیرقابل تحلیل باقی می‌مانند، تحلیل آن‌ها با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (بر اساس روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد و فرآیند فازی‌زدایی صورت گرفت. در نتیجه‌ی این فرآیند، یک ماتریس  $[15 \times 15]$  که نمایانگر ماتریس روابط است، شکل گرفت (جدول

۴). سطرها و ستون‌های این ماتریس به عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی اختصاص دارد.

جدول ۴. ماتریس روابط فازی

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15
w1	0	0/72	0/57	0/73	0/59	0/67	0/64	0/93	0/62	0/8	0/55	0/68	0/6	0/64	0/84
w2	0/53	0	0/72	0/82	0/71	0/38	0/48	0/6	0/55	0/57	0/54	0/68	0/65	0/7	0/6
w3	0/68	0/52	0	0/82	0/64	0/35	0/59	0/58	0/6	0/4	0/56	0/36	0/65	0/51	0/51
w4	0/54	0/5	0/53	0	0/43	0/64	0/32	0/44	0/52	0/48	0/47	0/64	0/27	0/71	0/43
w5	0/6	0/51	0/53	0/49	0	0/39	0/65	0/56	0/69	0/48	0/47	0/49	0/19	0/4	0/63
w6	0/48	0/47	0/39	0/53	0/59	0	0/32	0/48	0/38	0/38	0/47	0/51	0/73	0/57	0/15
w7	0/66	0/25	0/61	0/82	0/66	0/69	0	0/64	0/31	0/44	0/57	0/23	0/35	0/93	0/8
w8	0/46	0/7	0/63	0/61	0/33	0/82	0/7	0	0/68	0/72	0/81	0/81	0/69	0/5	0/23
w9	0/56	0/4	0/33	0/73	0/68	0/64	0/73	0/59	0	0/55	0/73	0/34	0/58	0/77	0/39
w10	0/23	0/49	0/58	0/69	0/83	0/75	0/56	0/68	0/68	0	0/72	0/4	0/72	0/71	0/76
w11	0/7	0/77	0/75	0/71	0/53	0/37	0/65	0/54	0/63	0/55	0	0/41	0/82	0/64	0/68
w12	0/73	0/7	0/72	0/48	0/56	0/73	0/67	0/57	0/62	0/57	0/44	0	0/55	0/51	0/52
w13	0/67	0/59	0/55	0/57	0/58	0/48	0/69	0/67	0/52	0/32	0/48	0/53	0	0/62	0/53
w14	0/38	0/7	0/57	0/35	0/5	0/39	0/62	0/57	0/34	0/62	0/46	0/33	0/37	0	0/64
w15	0/5	0/67	0/5	0/52	0/42	0/41	0/63	0/44	0/48	0/45	0/58	0/53	0/63	0/51	0
w16	0/6	0/67	0/44	0/17	0/67	0/27	0/49	0/56	0/52	0/67	0/27	0/52	0/41	0/6	0/35
w17	0/61	0/6	0/59	0/64	0/53	0/48	0/18	0/65	0/36	0/53	0/57	0/46	0/75	0/39	0/45
w18	0/59	0/37	0/67	0/52	0/59	0/33	0/43	0/59	0/5	0/56	0/73	0/42	0/45	0/32	0/54
w19	0/33	0/56	0/65	0/5	0/46	0/21	0/59	0/5	0/25	0/43	0/71	0/25	0/35	0/25	0/54
w20	0/28	0/8	0/8	0/73	0/83	0/76	0/66	0/79	0/17	0/41	0/52	0/45	0/31	0/43	0/33

### محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از تدوین ماتریس روابط، مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر مولفه محاسبه شد.

### ظرفیت تأثیرپذیری

این شاخص نمایانگر مجموع بال‌های ورودی به هر گره است و به‌طور خاص مجموع عناصر موجود در ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط را شامل می‌شود. در این مورد، از بین عوامل

عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی

مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی، شاخص ظرفیت تأثیرپذیری بالاتری به عامل توانایی سازگاری با تغییرات و چالش‌های جدید اختصاص یافت.

### توان تأثیرگذاری

این شاخص مجموع یال‌های خروجی از هر گره را نشان می‌دهد و به بیان دیگر، شامل جمع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط می‌باشد. بر اساس تحلیل انجام‌شده، عامل برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی بیشترین توان تأثیرگذاری را در میان عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی دارا بود.

### شاخص مرکزی

این شاخص به مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری اشاره دارد. هر عاملی که دارای درجه مرکزیت بالاتری باشد، به معنای آن است که یا ظرفیت تأثیرپذیری بیشتری دارد یا توان تأثیرگذاری بالاتری را به نمایش می‌گذارد و به این ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر شناسایی می‌شود. در این راستا، عامل برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد، که دارای بالاترین توان تأثیرگذاری نیز است، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی و شاخص محوری شناسایی گردید. جدول زیر نمونه‌ای از محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری را به نمایش می‌گذارد.

جدول ۵. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out_{(c_1)} = 0/72 + 0/57 + 0/73 + 0/59 + 0/67 + 0/64 + 0/93 + 0/62 + 0/8 + 0/55 + 0/68 + 0/6 + 0/64 + 0/84 = 12/745$
۲	$In_{(c_1)} = 0/53 + 0/68 + 0/54 + 0/6 + 0/48 + 0/66 + 0/46 + 0/56 + 0/23 + 0/7 + 0/73 + 0/67 + 0/38 + 0/5 + 0/6 + 0/61 + 0/59 + 0/33 + 0/28 = 10/189$
۳	$Cen_{(c_1)} = 12/745 + 10/189 = 22/934$

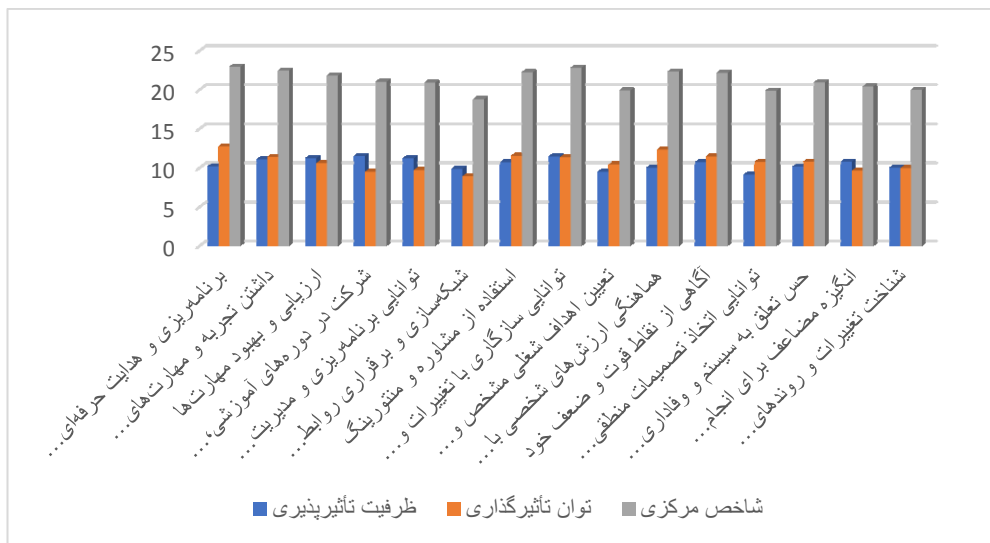
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل مؤثر
22/934	12/745	10/189	برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی
22/461	11/395	11/066	داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی
21/809	10/595	11/214	ارزیابی و بهبود مهارت‌ها
21/005	9/495	11/51	شرکت در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارها
20/908	9/702	11/206	توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت زمان
18/777	8/927	9/85	شبکه‌سازی و برقراری روابط حرفه‌ای
22/224	11/522	10/701	استفاده از مشاوره و منتورینگ
22/804	11/355	11/449	توانایی سازگاری با تغییرات و چالش‌های جدید
19/906	10/422	9/484	تعیین اهداف شغلی مشخص و قابل دستیابی
22/338	12/335	10/003	هماهنگی ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی
22/155	11/437	10/717	آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود
19/863	10/747	9/116	توانایی اتخاذ تصمیمات منطقی و مؤثر
20/931	10/777	10/153	حس تعلق به سیستم و وفاداری به سازمان
20/423	9/64	10/783	انگیزه مضاعف برای انجام فعالیت‌های روزمره و وظایف خود
19/983	9/97	10/013	شناخت تغییرات و روندهای بازار کار و تطابق با آن‌ها

عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی

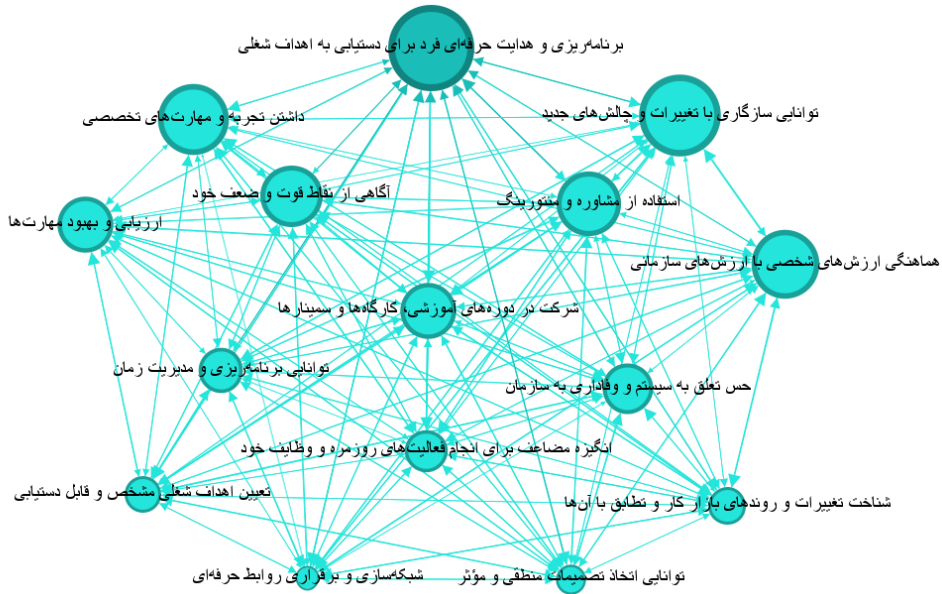
همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهمترین شاخص محوری از میان عوامل موثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیرشغلی، مشخص شده است. درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل (Excel)، نمودار کلی عوامل، ترسیم شد.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.





## نمودار ۲. مدل روابط علی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقا مسیر شغلی

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی نمایانگر مهم‌ترین عامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی می‌باشد. بر اساس شکل ارائه‌شده، اندازه دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل مختلف است. به عبارت دیگر، با کاهش اهمیت متغیرها، دایره‌ها نیز کوچکتر می‌شوند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که عوامل بر اساس درجه اهمیت‌شان با استفاده از سایز دایره‌ها مشخص شده‌اند؛ به طوری که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل کم‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده شده‌اند. به‌طور خاص، همان‌طور که در نمودار مشاهده می‌شود، برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی که با دایره‌ای بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان شاخص محوری شناسایی شده و دیگر مولفه‌ها بر اساس اهمیت خود با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر معرفی گردیده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده‌اند که هر یک به نحوی مکمل یکدیگر در شناخت و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی می‌باشند. در بخش کیفی پژوهش، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و توسعه شغلی، مجموعه‌ای از عوامل کلیدی شناسایی گردیدند که نقش

مهمی در تحقق موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی ایفا می‌کنند. این عوامل شامل موارد زیر می‌باشند: برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی، برخورداری از تجربه و مهارت‌های تخصصی در زمینه فعالیت، ارزیابی مستمر مهارت‌ها و تلاش در جهت بهبود آن‌ها، مشارکت فعال در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای مرتبط با حرفه، توانایی در برنامه‌ریزی مؤثر و مدیریت کارآمد زمان، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات حرفه‌ای مؤثر با همکاران و افراد کلیدی صنعت، بهره‌مندی از مشاوره و منتورینگ در جهت ارتقای عملکرد و پیشرفت شغلی، توانایی تطبیق با تغییرات محیطی و مقابله با چالش‌های نوظهور، تعیین اهداف شغلی مشخص، قابل دستیابی و متناسب با مسیر رشد حرفه‌ای، هماهنگی ارزش‌های فردی با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، خودآگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف فردی، اتخاذ تصمیمات منطقی و اثربخش در مسیر پیشرفت شغلی، حس تعلق سازمانی و وفاداری به سیستم، برخورداری از انگیزه درونی مضاعف برای انجام وظایف محوله، شناخت دقیق تغییرات بازار کار و تطبیق استراتژی‌های فردی با آن‌ها. در بخش کمی پژوهش، به کمک ابزارهای آماری و تحلیل داده‌ها، اولویت‌بندی عوامل مذکور انجام شد تا مشخص شود کدام‌یک از این مولفه‌ها تأثیر بیشتری بر موفقیت استراتژی‌های ارتقاء مسیر شغلی دارند. بر اساس نتایج تحلیل، مهم‌ترین عوامل به ترتیب اولویت عبارتند از: برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد برای دستیابی به اهداف شغلی، توانایی سازگاری با تغییرات و چالش‌های جدید، داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی، هماهنگی ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی و استفاده از مشاوره و منتورینگ. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که علاوه بر مهارت‌های فنی و تخصصی، مؤلفه‌های روانشناختی، شناختی و اجتماعی نیز نقشی کلیدی در موفقیت حرفه‌ای افراد ایفا می‌کنند. در واقع، افرادی که با درک واقع‌بینانه از توانمندی‌ها و اهداف خود مسیر شغلی‌شان را طراحی می‌کنند، بیش از دیگران در دستیابی به موفقیت حرفه‌ای توفیق می‌یابند. این یافته با مبانی نظری مطرح در حوزه توسعه منابع انسانی و روان‌شناسی شغلی همخوان است که بر نقش خودراهبری شغلی و مسئولیت‌پذیری فردی تأکید دارد. همچنین یافته‌ها بر اهمیت سازگاری با تغییرات و چالش‌های نوظهور صحنه می‌گذارند، به‌ویژه در شرایط پویا و ناپایدار بازار کار امروزی که سرعت تغییرات فناورانه، نیازهای شغلی و الزامات سازمانی در حال افزایش است. این امر مستلزم آن است که افراد از انعطاف‌پذیری شناختی، ذهنی و رفتاری برخوردار باشند و بتوانند خود را با اقتضائات جدید تطبیق دهند. از دیگر عوامل دارای اولویت بالا، می‌توان به داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی، هماهنگی ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی و بهره‌مندی از مشاوره و منتورینگ اشاره کرد. این مؤلفه‌ها بر جنبه‌های کلیدی رشد شغلی از جمله دانش و تخصص، وفاداری و تعهد سازمانی و همچنین یادگیری از طریق ارتباط با دیگران دلالت دارند. هماهنگی ارزش‌ها

به‌طور خاص نشان‌دهنده نقش سرمایه معنوی و ارزشی در مسیر شغلی است که می‌تواند بر احساس رضایت شغلی، بهره‌وری و انگیزش تأثیرگذار باشد.

یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین در ادبیات موضوع هم‌راستا هستند. به عنوان نمونه، پژوهش ملکپها و اصلانی (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت هدایت حرفه‌ای کارکنان در موفقیت مسیر شغلی تأکید کرده‌اند. همچنین نتایج پژوهش با مطالعات جلالی و صادقی (۱۳۹۹)، بهارودین و چین (۲۰۲۳)، و فهمی و علی (۲۰۲۲) در زمینه نقش آموزش، خودکارآمدی، مهارت‌های ارتباطی و انگیزه در توسعه مسیر شغلی هم‌راستا است. این همسویی نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل شناسایی‌شده در پژوهش حاضر، دارای پشتوانه علمی و تجربی در پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی می‌باشند و از اعتبار نظری مناسبی برخوردارند. با این حال، تفاوت‌هایی نیز میان نتایج پژوهش حاضر و برخی مطالعات دیگر وجود دارد. برای مثال، برخی پژوهش‌ها تأکید بیشتری بر نقش ساختارهای سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی و فناوری‌های نوین در موفقیت مسیر شغلی داشته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر تمرکز خود را بر عوامل فردمحور و قابل کنترل توسط شخص قرار داده است. این تفاوت می‌تواند ناشی از بستر فرهنگی، ساختار مدیریتی و شرایط بازار کار در جامعه مورد بررسی باشد و گویای نیاز به بررسی‌های تطبیقی بیشتر در آینده است.

### محدودیت‌ها

محدودیت جغرافیایی و جمعیتی: پژوهش حاضر در یک منطقه جغرافیایی خاص و با جامعه آماری محدود انجام شده است که ممکن است نتایج آن قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها یا مناطق با ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی یا سازمانی متفاوت را نداشته باشد.

محدودیت در روش جمع‌آوری داده‌ها: استفاده از روش‌های کیفی و کمی به صورت مصاحبه و پرسش‌نامه، ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان، برداشت‌های شخصی پژوهشگر و شرایط اجرای پژوهش قرار گرفته باشد.

دسترسی محدود به خبرگان و متخصصان: در بخش کیفی، امکان دسترسی به برخی از افراد کلیدی و خبرگان حوزه منابع انسانی و توسعه مسیر شغلی وجود نداشت که ممکن است بر غنای داده‌های کیفی اثر گذاشته باشد.

تأثیر باورها و ارزش‌های شخصی پاسخ‌دهندگان: درک و تفسیر عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر شغلی ممکن است بسته به دیدگاه‌ها، تجربیات و ارزش‌های فردی پاسخ‌دهندگان متفاوت باشد و این امر بر یافته‌های پژوهش تأثیر گذاشته باشد.

## پیشنهاد‌های کاربردی

باتوجه به نتایج پژوهش و به منظور تقویت عوامل شناسایی شده جهت موفقیت استراتژی‌های ارتقای مسیرشغلی، راهکارهای زیر ارائه می‌شود:

- برنامه‌ریزی و هدایت حرفه‌ای فرد به عنوان یک فرایند هدفمند، می‌تواند به بهبود انگیزه و وضوح در دستیابی به اهداف شغلی کمک کند. براساس نظریه هدف‌گذاری لاک و لاثام<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، تعیین اهداف مشخص و قابل‌سنجش، به افراد کمک می‌کند تا مسیر شغلی خود را با دقت بیشتری دنبال کنند و از انگیزه بالاتری برخوردار شوند. به منظور تسهیل این فرآیند، سازمان‌ها می‌توانند ابزارهای ارزیابی شغلی و مشاوره‌های منظم را ارائه دهند تا کارمندان بتوانند به طور مستمر بازخورد دریافت کرده و مسیرهای شغلی خود را بر اساس اهداف و حداقل نیازهای بازار کار تنظیم نمایند.
- در دنیای کاری امروز که تغییرات سریع و ناپایدارند، توان سازگاری روانی و رفتاری اهمیت زیادی دارد. آموزش تکنیک‌های مدیریت استرس، انعطاف‌پذیری شناختی و رفتار نوآورانه باعث می‌شود افراد با چالش‌های شغلی به شکل مؤثرتری برخورد کنند.
- داشتن تجربه و مهارت‌های تخصصی به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در استراتژی‌های ارتقای مسیر شغلی، نقشی محوری در تقویت قابلیت رقابتی فرد ایفا می‌کند. بر اساس نظریه سرمایه انسانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، درک و تسلط بر مهارت‌های تخصصی موجب افزایش بهره‌وری فرد و در نتیجه، بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری در زمینه تقویت مهارت‌های تخصصی از طریق آموزش‌های مستمر، کارآموزی و کسب تجربه در پروژه‌های واقعی، می‌تواند به عنوان استراتژی کلیدی در تحقق موفقیت در مسیر شغلی فرد قرار گیرد.
- نتایج نشان داده است که هماهنگی ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی می‌تواند منجر به افزایش تعهد و انگیزه شغلی افراد شود و این موضوع بر اساس نظریه هم‌افزایی ارزش‌ها<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) توضیح داده می‌شود. برای دستیابی به این هماهنگی، سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد محیط‌های کاری باز و تعامل‌محور، و ارائه فرصت‌های توسعه شخصی و حرفه‌ای ضمن تقویت فرهنگ سازمانی، به شناسایی و انطباق ارزش‌های فردی با اهداف کلان سازمانی بپردازند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی کمک می‌کند، بلکه نقش کلیدی در افزایش رضایت شغلی و کاهش ناراضی‌های احتمالی ایفا می‌کند.

1. Locke & Latham
2. Human capital theory
3. Synergy value Theory

- استفاده از مشاوره و منتورینگ به عنوان یک ابزار استراتژیک در ارتقای مسیر شغلی، تأثیر قابل توجهی بر توسعه مهارت‌ها و افزایش آگاهی فردی دارد. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا<sup>۱</sup> (۱۹۶۹)، مواجهه با تجربیات و دانش مشاوران و منتورها می‌تواند به یادگیری انعکاسی و رشد حرفه‌ای افراد کمک کند. برای دستیابی به این مهم، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های منتورینگ ساختارمند و دوره‌های آموزشی را اجرا کنند که در آن منتورهای مجرب به شناسایی نیازهای توسعه فردی و حرفه‌ای کارمندان پرداخته و راهکارهای عملی ارائه دهند. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

## منابع

- اکبری، زینب و پور ابراهیم، تقی. (۱۴۰۰). اثربخشی آموزش گروهی روانشناسی مثبت‌نگر بر اشتیاق شغلی و انگیزه شغلی کارمندان. *مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۳(۲)، ۲۳-۳۴.
- جلالی، صادق. (۲۰۲۰). بررسی اثربخشی طراحی مسیرشغلی بر رشد مسیر شغلی و اشتیاق تحصیلی دانشجویان، *دوماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*. ۱۳(۵)، ۴۲۲-۴۳۰.
- ستونه، طبری؛ قلی پور کنعان، باقرزاده. (۲۰۲۱). طراحی مدل پیشرفت مسیر شغلی براساس الگوی مدیریت دانش، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۰۰(۳۰)، ۶۴-۳۵.
- شعبانی، جعفر. (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس بر انگیزش شغلی کارکنان شرکت گاز استان گلستان. *فصلنامه علمی روانشناسی کار*. ۲(۲)، ۳۱-۴۰.
- ملکیها، اصلان. (۲۰۲۳). طراحی الگوی ساختار-تفسیری (ISM) عوامل مؤثر بر پیشستازی مسیرشغلی، *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۵(۳)، ۱۲۴-۱۰۱.
- Ali, A. A. A., Alzgoool, M., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. S. M. (2023). Moderating effect of strategic planning on the relationship between career path planning and job performance. *Sustainability*, 15(11), 8490.
- Alimova, S. (2024). THE MAJOR FACTORS INFLUENCING ON CAREER DEVELOPMENT AND ON ADVANCE OF A CAREER LADDER. *Modern Science and Research*, 3(5), 417-425.
- Baharudin, N. A., & Chin, T. Y. (2023). Self-Efficacy and Career Choice Consideration among Undergraduate Students in A Private University in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(2), 1063-1072.

- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2024). Human resources analytics: where do we go from here?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 640-668.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of socialization theory and research*, 213, 262.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
- Garzella, S., & Fiorentino, R. (2017). *Synergy value and strategic management*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Gedam, R. K., Mehta, N., & Date, H. (2022). Antecedents of career decision-making self-efficacy and its impact on job satisfaction: A study in the Indian IT industry. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 15(11), 43-62.
- Janssen, E., van der Heijden, B. I., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103620.
- Janssen, E., van der Heijden, B. I., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103620.
- Jiang, Z., Wang, Y., Li, W., Peng, K. Z., & Wu, C. H. (2023). Career proactivity: A bibliometric literature review and a future research agenda. *Applied Psychology*, 72(1), 144-184.
- Karacharovskiy, V. V., & Shkaratan, O. I. (2019). Different goals of the same society. *Sotsiologicheskies issledovaniya*, (1), 5-17.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
- Locke, E., & Latham, G. (2015). Goal-setting theory. In *Organizational Behavior I* (pp. 159-183). Routledge.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in higher education*, 44(2), 287-301.
- Purnama, N., Muhammad, F., & Rambe, J. (2024, August). The Effect of Competency and Career Path on Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Chuhatsu Indonesia. In *Proceedings of the 4th International Conference on Law, Social Sciences, Economics, and Education, ICLSSEE 2024, 25 May 2024, Jakarta, Indonesia*.
- Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793.

- Smith, S., & Walker, D. (2024). Scholarship and academic capitals: The boundaried nature of education-focused career tracks. *Teaching in Higher Education*, 29(1), 111-125.
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149-164.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 257-268.
- 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.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiwī, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume*, 3, 747-752

