

## شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی

فاطمه طاهری<sup>۱</sup> | علی‌اصغر داداشی زارنجی<sup>۲</sup>

### چکیده

در دنیای در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی امروز که مشاغل و مسیرهای شغلی نیاز به ایفای نقش افراد در موقعیت‌های گوناگون دارند، سرمایه‌مسیر شغلی، با فراهم آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های کسب شده در طول زندگی حرفه‌ای افراد، به آنها کمک می‌کند تا برای مشاغل مختلف آمادگی و توان کافی داشته باشند. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر نوع و ماهیت داده‌ها دارای رویکرد کیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی استان قم است که ۹ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و فن گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است که با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته است. ۹۷ مفهوم در قالب ۱۱ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، پویایی‌های گروهی و تسهیلهای سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های دولتی؛ سرمایه؛ مسیر شغلی؛ سرمایه‌مسیر شغلی

۱

سال شانزدهم

بهار ۱۴۰۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۲/۰۳

صص: ۱۱۰-۷۵

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۴۵۲۸

الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR:

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

F\_Taheri@ut.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

drmazroui@kashanu.ac.ir

## مقدمه

از اواخر قرن بیستم، با ظهور شرایط کاری ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم<sup>۱</sup>، محیط سازمان‌ها چالش‌برانگیزتر گردیده (رودریگز و رودریگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۸۵۸) و مسیرهای شغلی<sup>۳</sup> از مسیرهای درون‌سازمانی به مسیرهای شغلی‌ای تغییر کرده‌اند که حرکت آزادانه بین مشاغل مختلف و در سازمان‌های متعدد در سطح ملی و بین‌المللی را تشویق می‌کنند (اولسکوویکت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۹۹). در واقع افراد برای برخورداری از فرصت‌های بیشتر جذب در بازارهای سازمانی، شغلی و صنعتی به سرعت در حال تغییر و از طرف دیگر، ظهور مسیرهای شغلی بدون مرز<sup>۵</sup>، یعنی مسیرهای شغلی که فرصت جابجایی فیزیکی کارکنان در مشاغل، سازمان‌ها، صنایع و کشورهای مختلف را به صورت آزاد فراهم می‌آورند (سالیوان و آرتور<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۲۳؛ ای‌بای<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۹۵)، نیاز به توسعه سرمایه‌مسیر شغلی<sup>۸</sup> به صورت انعطاف‌پذیرتر<sup>۹</sup> و با قابلیت سازگاری بیشتر<sup>۱۰</sup> دارند. تحقیقات نشان می‌دهد نحوه تفکر افراد در مورد ارزش‌ها و علائق شغلی‌شان و میزان آگاهی آنها در مورد سرمایه‌مسیر شغلی، ترغیب‌کننده مشارکت فعال آنها در کشف فرصت‌های کاری مورد خواستشان به منظور توسعه مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز برای تضمین امکان استخدام در آینده است (بیتس<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۹؛ کلمنتس و کماو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۷۷).

همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد در محیط‌های کاری دیجیتالی پیچیده در حال افزایش امروزی، شغل‌های شناخته شده موجود ممکن است منسوخ و اشکال جدیدی از شغل‌ها و حرفه‌ها به طور دائم، ظاهر و ناپدید شوند (کوئتری<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲: ۵۴؛ شاین و ون مانن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۶۹). به

1. Volatile, Uncertain, Complex And Ambiguous (Vuca) Societies
2. Rodriguez & Rodriguez
3. Career
4. Oleškevičiūtė
5. Boundary Less Careers
6. Sullivan & Arthur
7. Eby
8. Career Capital
9. Flexible
10. Adaptable
11. Bates
12. Clements & Kamau
13. Coetzee
14. Schein & Van Maanen

عبارت دیگر با افزایش فشار محیط و رقابت افسارگسیخته بر سازمان‌ها، داشتن تنها یک شغل برای زندگی افراد، شاید کمتر از گذشته واقع‌گرایانه باشد، طوری که افراد می‌بایست پذیرای شرایط گذر از یک نقش و پذیرفتن نقش‌های دیگر (انتقال بین نقش‌ها<sup>۱</sup>) باشند. همچنین پژوهشگران تا حد زیادی بر این پیش‌بینی توافق نظر دارند که شرایط امروزی باعث شده است افراد مدت‌زمان بیشتری در زندگی خود، برای برخی تا دهه ۷۰ یا حتی بیشتر، اشتغال به کار داشته باشند. این شرایط کاری در حال تغییر، نیاز به افرادی دارد که بتوانند این تحولات را مدیریت کنند و کسب سرمایه مسیر شغلی، یکی از عوامل تأثیرگذار و مهم در این ارتباط است (گراتن و اسکات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۵۴).

سرمایه مسیر شغلی یک دارایی فردی است که شایستگی‌های شغلی انباشته شده<sup>۳</sup> را ترکیب می‌کند و شامل سه نوع دانستن است: دانستن چرایی<sup>۴</sup> (انگیزه، معنا<sup>۵</sup> و شناسایی شدن<sup>۶</sup> ناشی از مسیر شغلی)؛ دانستن چگونگی<sup>۷</sup> (مهارت‌ها و دانش مرتبط با مسیر شغلی)؛ دانستن چه کسی<sup>۸</sup> (شبکه‌های اجتماعی مرتبط با مسیر شغل). به‌طور کلی، این سه بعد دربرگیرنده مهارت‌ها، شبکه‌های ارتباطات و اعتبارهایی است که افراد در طول مسیر شغلی خود کسب نموده و قابلیت ارائه آنها در موقعیت‌های مختلف کاری را دارند (دفیلیپی<sup>۹</sup> و آرتور، ۱۹۹۴: ۳۱۹؛ اینکسون<sup>۱۰</sup> و آرتور، ۲۰۰۱: ۵۵).

چهارچوب سرمایه مسیر شغلی، از زمان مطرح‌شدن به‌طور گسترده‌ای برای درک تحولات در سطح فردی و سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. با این حال، چگونگی کسب این سرمایه و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دولتی کمتر مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. مواجهه بودن با واقعیت حکمرانی الکترونیک، حکمرانی دیجیتال و حکمرانی هوشمند و نیز گسترش هوش مصنوعی و پیش‌بینی‌های صورت پذیرفته در مورد کاهش تعداد برخی مشاغل

1. Transitions Between Roles
2. Gratton & Scott
3. Cumulative
4. Knowing - Why
5. Meaning
6. Identification
7. Knowing - How
8. Knowing - Whom
9. Defillippi
10. Inkson

می‌تواند نشانگر نیاز کارکنان سازمان‌ها به مجموعه‌ای از سرمایه‌هایی باشد که بتوانند با ورود به عرصه‌های دیگر، همچنان از قدرت حفظ شرایط اقتصادی برخوردار باشند. از طرفی نیاز کارکنان سازمان‌های دولتی به توسعه شرایط مادی و مادی و به‌طور کلی نیاز انسان امروز به کار تا سنین کهن‌سالی، ضرورت برخورداری از سرمایه مسیر شغلی برای اشتغال در موقعیت‌های مختلف را ایجاد می‌کند. پژوهش فعلی باهدف اصلی بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی مختلف، پوشش بخشیدن به این خلأ را دنبال می‌کند. سؤال پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود: مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

دیلیپی و آرتور در سال ۱۹۹۴ چهارچوبی را معرفی کردند که طیف وسیعی از منابع فردی غیرمالی<sup>۱</sup> برای کارکنان در محیط کار فراهم می‌آورد و تحت عنوان سرمایه مسیر شغلی تعریف می‌شود (دیلیپی و آرتور، ۱۹۹۴: ۳۰۹؛ آرتور و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۲). واژه مسیر شغلی (Career) در اصل از کلمه لاتین Carrara (Carrus) گرفته شده است که کالسکه‌ای<sup>۲</sup> را توصیف می‌کند که در طول یک جاده حرکت می‌کند. "کالسکه" را می‌توان به‌عنوان نمادی از انباشت و انتقال سرمایه در طول سفر شغلی یک فرد به‌سوی مهارت‌افزایی و توسعه توانمندی‌ها از طریق ایفای فعالیت در موقعیت‌های مختلف شغلی در نظر گرفت (آرتور و همکاران، ۲۰۰۱: ۳۴). مفهوم "سرمایه" نیز از نظریه سرمایه بوردیو<sup>۳</sup>، به‌ویژه ابعاد سرمایه اجتماعی و فرهنگی این نظریه اقتباس شده است. به‌طور کلی مفهوم سرمایه در نظریه بوردیو دارای قدرت قابل ملاحظه‌ای است؛ چنان‌که چهارچوب بحث سرمایه مسیر شغلی نیز، هم به‌واسطه تمرکز بر بحث سرمایه اجتماعی (دانستن چه کسی) و هم به دلیل پذیرش مفهوم تبدیل‌پذیری<sup>۴</sup> (جایی که سرمایه می‌تواند در گردش قرار گیرد و به اشکال جدید سرمایه تبدیل شود) (بوردیو، ۱۹۸۶)، به وجود آمده است. به‌عبارت‌دیگر،

1. Non-Financial  
2. Carriage  
3. Bourdieu  
4. Convertibility

سرمایه می‌تواند به‌منظور دستیابی به سرمایه‌های بیشتر مورد معامله قرار گیرد (تمپست و کوپلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۱۶۳).

یکی از روش‌هایی که برای توضیح مسیر سرمایه شغلی استفاده می‌شود، مبتنی بر مفهوم "دانستن" است؛ دانستن چرایی، دانستن چگونگی و دانستن چه کسی مؤلفه‌هایی در سطح فردی هستند که سرمایه مسیر شغلی را تشکیل می‌دهند (دفیلبی و آرتور، ۱۹۹۴: ۳۰۷). مؤلفه "دانستن چرایی" به انگیزه و احساس معنای شخصی<sup>۲</sup>، اعتمادبه‌نفس، شناسایی شدن، شخصیت، باورها، ارزش‌ها، اهداف و علایق مرتبط است و انرژی، احساس هدفمندی<sup>۳</sup> و شناسایی شدن توسط کار<sup>۴</sup> را برای فرد شاغل فراهم می‌آورد (اینکسون و آرتور، ۲۰۰۱: ۵۵). مؤلفه "دانستن - چگونگی" با تمرکز بر سرمایه انسانی / فرهنگی، به توسعه دانش، تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای موردنیاز برای ایفای عملکرد خوب در شغل می‌پردازد که از طریق آموزش قابل‌اكتساب است و در اختیار فرد قرار می‌گیرد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۲). مؤلفه "دانستن - چه کسی" با تمرکز بر سرمایه اجتماعی، به ارزش شبکه‌ها، ارتباطات و تعاملات در داخل و خارج از زندگی حرفه‌ای فرد اشاره دارد (دفیلبی و آرتور، ۱۹۹۴: ۳۱۳). به‌عبارت‌دیگر این مؤلفه سرمایه مسیر شغلی با شبکه‌هایی مرتبط است که ارتباطات، یادگیری، شناسایی شدن و کسب شهرت را از طریق سرمایه اجتماعی و روابط بین فردی پشتیبانی می‌کنند (براون و وند، ۲۰۱۸: ۶۰). محققان مطرح می‌کنند که چنین روابطی، چسبی<sup>۵</sup> است که همه چیز را در دنیای اجتماعی ما در کنار هم نگه می‌دارد و برای یک مسیر شغلی هوشمند و موفقیت‌آمیز، حیاتی است (آرتور و دیگران، ۲۰۱۷: ۵۶).

در مطالعه‌ای که توسط براون و همکاران (۲۰۲۰) انجام شد، مشخص شد که دانستن چرایی شامل خودآگاهی، اعتمادبه‌نفس و انگیزه؛ دانستن چگونگی شامل مهارت‌های گسترده و انعطاف-پذیر، تجربه و دانش مربوط به شغل، تخصص و صلاحیت‌های فنی و دانستن چه کسی شامل شبکه‌ها و شهرت و کسب اعتبار داخلی و خارجی می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، دانستن چه کسی با

1. Tempest & Coupland
2. Personal Meaning
3. A Sense Of Purpose
4. Identification With Work
5. Stickiness

سرمایه اجتماعی و دانستن چرایی و چگونگی با سرمایه انسانی و سرمایه فرهنگی در ارتباط هستند. در جدول ۱ این عناصر نشان داده شده است (براون و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۴۹)

جدول ۱. چهارچوب تئوریک سرمایه مسیر شغلی

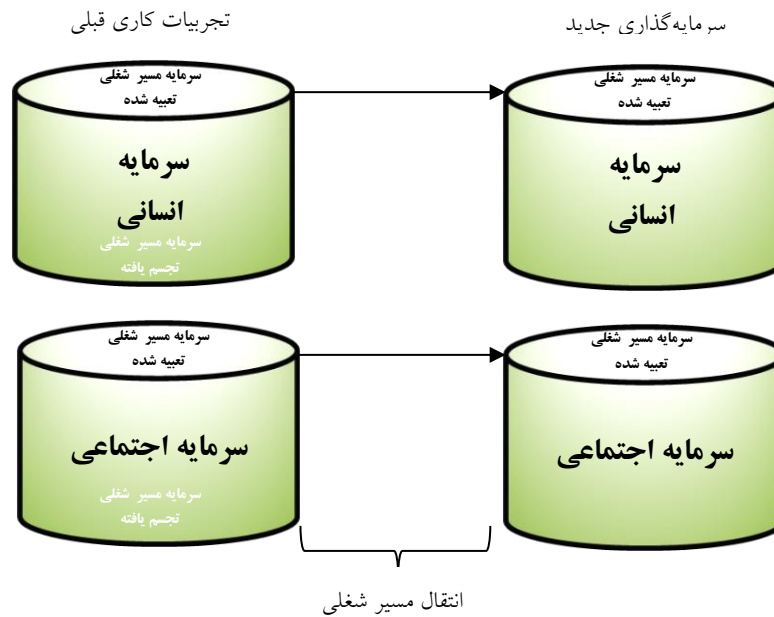
دانش چرایی	دانش چگونگی	دانش چه کسی
انگیزه مسیر شغلی	مهارت‌های مرتبط با مسیر شغلی	شبکه‌های مرتبط با مسیر شغلی، شامل شبکه‌های با مشتریان و تأمین‌کنندگان اصلی
احساس معنای شخصی	دانش مربوط به شغل	استفاده از اعتبار شرکت
شناسایی شدن	ابتکار و قدرت نفوذ	شبکه‌های ارتباطی معمولی، از جمله خانواده، دوستان، همکاران، دانش‌آموختگان همکار و معلمان و مربیان خارجی

اگرچه یک خاستگاه مهم در تعریف سرمایه شغلی، تسهیل جابه‌جایی افراد در مشاغل مختلف و یا در سازمان‌های متعدد است، اما به‌طور کلی شایستگی‌های حاصل شده به‌واسطه سرمایه‌های مسیر شغلی در میزان انتقال‌پذیری<sup>۱</sup> متفاوت هستند: افراد با شایستگی‌های با قابلیت انتقال بالا، به یک سازمان خاص محدود نمی‌شوند، وابسته به آن نیستند و به اصلاح قابلیت تبادل<sup>۲</sup> در سازمان‌ها و محیط‌های کاری مختلف را دارند، درحالی‌که افرادی که از شایستگی‌های با قابلیت انتقال کمتر برخوردار هستند، تنها از یک سری مهارت‌های خاص و ویژه یک سازمان بهره‌مند شده‌اند که ممکن است قابلیت به‌کارگیری در زمینه‌های دیگر شغلی را نداشته باشند (سالیوان و همکاران، ۱۹۹۸: ۱۷۲). این وضعیت، تقسیم‌بندی دیگری از سرمایه مسیر شغلی را رقم می‌زند که به دو صورت تعبیه شده<sup>۳</sup> و تجسم یافته<sup>۴</sup> در نظر گرفته می‌شود. سرمایه انسانی و اجتماعی که در زمینه‌های مختلف دیگر به ارزش آفرینی می‌پردازد را می‌توان به عنوان سرمایه شغلی تعبیه شده (و یا عبارتی نهفته) توصیف کرد. این سرمایه، نوعی منبع مولد برای فرد است که نوع کاربرد آن می‌تواند با تغییر موقعیت، تغییر کند. سرمایه شغلی تعبیه شده ممکن است به خصوص برای افرادی که سازمان‌ها را ترک می‌کنند مفید باشد زیرا قابلیت بازاریابی<sup>۵</sup> و فرصت‌های شغلی مفید جایگزین را

1. Degree Of Transferability
2. Marketable
3. Embedded Career
4. Embodied Career
5. Marketability

برای آنها افزایش می‌دهد. سرمایه شغلی تجسم یافته، سرمایه انسانی و اجتماعی است که حین کسب تجربیات کاری فرد، انباشته می‌شود اما به زمینه مشخصی که در آن ایجاد شده و توسعه پیدا کرده، وابسته و در نتیجه از ارزش کمی در خارج از زمینه مذکور، برخوردار است. سرمایه شغلی تجسم یافته برای افراد در سازمان‌ها با ارزش است چرا که می‌تواند به آنها کمک کند آموزش بیشتری ببینند، پروژه‌های کاری بهتری را به دست آورند، به موقعیت‌های شغلی دیگر در درون سازمان دسترسی پیدا کنند و در مجموع فرصت‌های پیشرفت بیشتری کسب نمایند. این چهارچوب مفهومی در شکل ۱ با "انباشته‌های"<sup>۱</sup> سرمایه انسانی و اجتماعی و قابلیت انتقال آنها توسط سایه مشخص شده است. سرمایه مسیر شغلی تعبیه شده با سایه روشن مشخص شده است که به راحتی در تجربیات مختلف قابل پیاده‌سازی است (همچون جریان روان آب قابلیت جاری شدن دارد) و می‌تواند در محیط‌های کاری جدید قابلیت نفوذ داشته باشد. برعکس، سایه تیره، سرمایه مسیر شغلی تجسم یافته را که مختص زمینه شغلی فعلی است و قابل انتقال و استفاده در تجربیات جدید نیست را نشان می‌دهد. این تجربه در واقع "چسبناک"<sup>۲</sup> هم‌چون "قیر"<sup>۳</sup> است و در زمینه‌های سرمایه‌گذاری جدید قابل استفاده نیست و تنها با تلاش زیاد، می‌تواند به موقعیت‌های دیگر انتقال پیدا کند (هم‌چون "شیره روغنی"<sup>۴</sup>) که با سایه خاکستری نشان داده شده است.

1. Buckets
2. Sticky
3. Tar
4. Molasses



شکل ۱. سرمایه انسانی و اجتماعی تعبیه شده (ترجسن، ۲۰۰۵: ۲۵۰)

بنابراین، به طور خلاصه، کارکنان می‌توانند از چهار نوع سرمایه شغلی برخوردار باشند: (۱) سرمایه انسانی تعبیه شده؛ (۲) سرمایه اجتماعی تعبیه شده؛ (۳) سرمایه انسانی تجسم‌یافته؛ و (۴) سرمایه اجتماعی تجسم‌یافته (ترجسن، ۲۰۰۵: ۲۵۲).

### پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۲، تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در منابع فارسی و انگلیسی در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، طبقه‌بندی و درج شده است.



جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
هولدزورث <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	سرمایه مسیر شغلی و MBA: چگونه سرمایه جنسیتی از توسعه سرمایه مسیر شغلی حمایت می‌کند	کمی ۶۱۱ نفر (شامل ۱۲۹ زن و ۴۲۸ مرد) از فارغ التحصیلان MBA یک مدرسه تجاری واقع در بریتانیا که مدیرانی با تجربه کاری بالای ۱۰ سال پرسشنامه آنلاین	مدرک تحصیلی MBA زنان، افزایش قابل توجهی در توانایی‌های مربوط به مؤلفه چرایی و چگونگی سرمایه مسیر شغلی آنها ایجاد می‌کند. اما توسعه این دو مؤلفه سرمایه شغلی در بلندمدت برای هر دو جنسیت، هیچ تفاوت قابل توجهی ایجاد نمی‌کند.
کانستر و سووتاری <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	توسعه سرمایه مسیر شغلی در طول دوره مهاجرت: دیدگاه شرکا (همسران)	کیفی ۳۰ نفر از همسران افراد شاغل در سازمان حرفه‌ای و بازارکار TEK (مهندسی و معماران دانشگاهی در فنلاند) که خارج از کشور کار می‌کنند (۲۶ نفر زن و چهار نفر مرد). مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	نتایج به دست آمده، منعکس کننده تجارب مختلفی است که توسط شرکای مهاجران گزارش شده است که سرمایه مسیر شغلی خود را در طول مهاجرت توسعه داده‌اند. نتایج همچنین تأثیر ابتکار، نقش فعال و مهارت‌های خودمدیریتی شغلی را در توسعه سرمایه مسیر شغلی شرکا نشان می‌دهد.
براون <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	ایجاد سرمایه مسیر شغلی: توسعه تحرک شغلی رهبران کسب و کار	کیفی با رویکرد تفسیرگرا ۳۶ نفر از رهبران کسب و کار که طی سه سال گذشته در یک کسب و کار در بریتانیا تغییر نقش داشته‌اند. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر رویداد	ارائه ۲۴ جنبه سرمایه مسیر شغلی که در سه گروه شناخت خود، دانستن چگونگی و دانستن چه کسی طبقه‌بندی شده است که این جنبه‌ها برای انتقال نقش داخلی مهم هستند. علاوه بر این، مفاهیم اتصال، تلافی و سرمایه‌گذاری در سرمایه مسیر شغلی برای توضیح اینکه چگونه سرمایه مسیر شغلی از چنین انتقال‌هایی پشتیبانی می‌کند، معرفی شده‌اند.

1. Houldsworth
2. Kanstr & Suutari
3. Brown

جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
جرلستروم <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی رابطه سرمایه‌مسیر شغلی و موفقیت شغلی در کارکنان دانشی فنلاندی	کمی ۶۲۴ نفر از فارغ‌التحصیلان کسب‌وکار فنلاندی که از این تعداد ۶۰٪ زن بودند و میانگین تجربه کاری افراد مورد مطالعه ۱۹ سال بوده است. پرسش‌نامه	نتایج این تحقیق بر اهمیت سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک منبع شغلی مهم در میان کارکنان دانشی تأکید می‌کند. سرمایه روان‌شناختی به‌طور معنادار و مثبتی با موفقیت شغلی ارزیابی شده ذهنی و عینی در میان کارکنان دانشی مرتبط است. یافته‌ها نشان داد که هیچ‌یک از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی با موفقیت شغلی ذهنی یا عینی مرتبط نیست.
آمارال <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	سرمایه‌مسیر شغلی به‌عنوان عاملی برای یک رویکرد دوسویه برای انتقال شغلی بین‌صنعتی	کیفی با طرح اکتشافی ۱۵ نفر از افرادی که در بیش از یک صنعت مشغول بوده‌اند و در هنگام انجام این تحقیق نقش‌های اجرایی در سازمان خود داشته‌اند. مصاحبه عمیق چهره‌به‌چهره و نیمه‌ساختاریافته.	نتایج شامل ارائه چهارچوبی شامل هوش زمینه‌ای، دانش موضوعی، خودآگاهی، زیرکی تجاری به کارکنان دانشی برای تصمیم‌گیری در مورد یک انتقال شغلی بین‌صنعتی. روش‌های اکتساب این مؤلفه‌ها نیز عبارت بودند از: یادگیری خود آغازگر، مربیگری، یادگیری از طریق شکست، بازخورد.
صیدزاده (۱۳۹۸)	طراحی مدل انباشت سرمایه‌مسیر شغلی مدیران ارشد وزارت جهاد کشاورزی	یک تحقیق آمیخته، در بعد کیفی با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با خبرگان، سرمایه‌های مسیر شغلی و مؤلفه‌های آنها شناسایی شده است و در بعد کمی، از نظر خبرگان، در مورد مؤلفه‌های شناسایی شده از	مؤلفه‌های اعتمادسازی، توانایی رهبری، شبکه‌های سیاسی، تجربه چند زمینه‌ای و پیوندهای اجتماعی غیررسمی، به ترتیب پنج مؤلفه برتر سرمایه‌مسیر شغلی مدیران ارشد وزارت جهاد کشاورزی هستند. افزون بر این، سرمایه انسانی اثرگذارترین و سرمایه‌های اطلاعاتی، علمی آکادمیک و معنوی کم‌اثرترین سرمایه‌های مسیر شغلی

1. Järlström  
2. Amaral

جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
		<p>طریق پرسش‌نامه و فن دلفی فازی، استفاده کرده‌اند. ۱۵ نفر از مدیران ارشد وزارت جهاد کشاورزی استان لرستان بوده است که به روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه قضاوتی انتخاب شده‌اند.</p>	<p>هستند. همچنین، تحلیل MICMAC نشان می‌دهد سرمایه‌های علمی آکادمیک، معنوی و اطلاعاتی در خوشه وابسته، سرمایه‌های سیاسی، روان‌شناختی، هوشی و اجتماعی در خوشه پیوندی و سرمایه‌های انسانی و سازمانی در خوشه مستقل قرار می‌گیرند. بر مبنای نتایج این تحقیق، ارتقا به جایگاه شغلی مدیریت ارشدی در وزارت جهاد کشاورزی، تابعی از سرمایه‌های انسانی و سازمانی است و سرمایه انسانی متغیر کلیدی است.</p>

مرور ادبیات مسیر شغلی نشان می‌دهد که این متغیر در مطالعات بین‌المللی و داخلی، صرفاً در یک کسب‌وکار یا یک سازمان دولتی مورد بررسی قرار گرفته است و جای بررسی همه‌جانبه نظرات مدیران باتجربه در پیمودن مسیر شغلی در سازمان‌های مختلف دولتی، خالی است. بدیهی است احصای این نظرات، با توجه به گوناگونی زمینه‌های سازمانی مورد مطالعه، مسیر تسهیل کسب سرمایه مسیر شغلی در بستر نهادهای مختلف اجرایی دولتی را بهتر فراهم می‌سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از روش کیفی با رویکرد اکتشافی و برای شناخت الگوهای موجود در این داده‌های کیفی و تبدیل آن‌ها به داده‌هایی غنی و تفصیلی، از روش تحلیل مضمون استفاده نموده است. برای پیاده‌سازی روش تحلیل مضمون، شش مرحله اجرا شده است که عبارت‌اند از: آشناسدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰۱).

1. Braun & Clarke

تحلیل مضمون از نوع استقرایی است؛ چون بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مبتنی بر آن‌ها صورت گرفته است. شایان ذکر است که پژوهش حاضر در صدد احصاء مؤلفه‌های مؤثر بر مسیر شغلی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی است؛ با توجه به اهمیت و جایگاه حساس سازمان‌های دولتی در تأمین رفاه عمومی جامعه، شناسایی عوامل مؤثر بر استعدادها و توانایی‌ها و به عبارتی سرمایه‌های انباشته مسیر شغلی شده مدیران این سازمان‌ها می‌تواند به ایفای نقش آنها جهت مدیریت بهتر علائق شغلی، تحقق اهداف فردی و سازمانی آنها کمک کند. بدین جهت، پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کاربردی است.

گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام پذیرفته است. مراحل طی شده در روش کتابخانه‌ای به ترتیب عبارت‌اند از: جست‌وجو و بررسی تناسب کلمات کلیدی با موضوع پژوهش؛ مطالعه مقاله‌ها و اسناد مرتبط با موضوع تحقیق؛ سؤال پژوهش؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات. به‌منظور انجام مصاحبه، ۹ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی استان قم بعنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. از آنجا که در پژوهش حاضر تلاش بر شناسایی مولفه‌های مؤثر سرمایه مسیر شغلی از طریق مدیران برخوردار از این سرمایه بود، بنابراین روش نمونه‌گیری غیر تصادفی مد نظر قرار گرفت. معیارهایی که برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان مد نظر قرار گرفت مواردی بود از جمله اینکه این افراد مسیرهای شغلی گوناگونی را سپری کرده بودند به گونه‌ای که بین سازمان‌های دولتی و همچنین پست‌های متنوع داخل سازمان طی مسیرهای افقی و عمودی، تغییر وضعیت داده بودند و از این نظر دارای تجربیات گرانمایی بودند. با وجود آنکه در بازه سنی ۳۵-۴۵ قرار داشتند، اما مسیرهای شغلی متنوعی را طی کرده و در حال حاضر نیز در سطوح عالی سازمان قرار داشتند. همچنین تمام آنها دارای تحصیلات عالی دانشگاهی بوده و برخی نیز دارای سابقه تدریس، تالیف کتاب و مقاله و اجرای طرح‌های پژوهشی در سطح استانی یا ملی بودند.

درعین حال از میان انواع نمونه‌گیری غیر تصادفی، نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شد؛ بدین ترتیب که ابتدا یک یا چند نفر با ویژگی‌های مدنظر پژوهش، شناسایی شده و سپس از آنان درخواست شد تا افرادی مشابه و برخوردار از وضعیت آنها را به پژوهشگر معرفی کنند. قابل ذکر است که در سه مصاحبه پایانی، یعنی مصاحبه‌های هفتم تا نهم، پژوهشگر به اطلاعات جدیدی

دست نیافت و با روبه‌رو شدن با داده‌های تکراری، اطمینان از کفایت میزان مصاحبه‌های انجام‌یافته و نیل به اشباع نظری حاصل شد.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	میزان تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه کاری
P1	مرد	۵۵-۵۰	فوق‌لیسانس	رئیس سازمان	۲۹ سال
P2	مرد	۴۵-۳۵	دکتری	رئیس سازمان	۱۱ سال
P3	مرد	۴۵-۳۵	فوق‌لیسانس	رئیس سازمان	۱۰ سال
P4	مرد	۴۵-۳۵	دکتری	رئیس سازمان	۱۱ سال
P5	مرد	۴۵-۳۵	دکتری	معاونت	۱۱ سال
P6	مرد	۵۵-۵۰	دکتری	رئیس سازمان	۳۵ سال
P7	زن	۴۵-۳۵	دکتری	رئیس سازمان	۲۰ سال
P8	مرد	۴۵-۳۵	دکتری	معاونت	۲۲ سال
P9	مرد	۴۵-۳۵	دکتری	معاونت	۱۸ سال

برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به‌جای سنجش دو معیار وایی و پایایی که خاص تحقیقات کمی است، از چهار معیار مطرح شده توسط لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارت‌اند از: ۱. قابل قبول بودن که به تأکید بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال-پذیری که برای کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تأکید دارد؛ ۳. قابلیت قبول که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تأییدپذیری که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت گرفته در راستای سنجش هر یک از معیارهای برشمرده نیز، در جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
قابل قبول بودن	بازبینی توسط اعضا و اطمینان از اعتبار آنها	تعامل رفت‌وبرگشت مستمر بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش در مراحل جمع‌آوری مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، کدگذاری، تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

1. Lincoln & Guba

انتقال‌پذیری	توصیف کامل محیط پژوهش و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	مشورت و تبادل نظر با دو متخصص منابع انسانی در سازمان‌های مشابه و سازمان مورد مطالعه فعلی برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، استفاده از رویه‌های مشخص کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و نمادها در مرحله تحلیل داده‌ها
قابلیت اطمینان	بررسی و مستندسازی	ثبت و ضبط تمام مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط
تأیید‌پذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

## یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پس از ضبط، به صورت متون نوشتاری درآمده و مورد بررسی دقیق قرار گرفت و شواهد گفتاری و مفاهیم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شدند، برای این کار برای هر مصاحبه‌شونده یک کد منحصر به فرد در نظر گرفته شد. سپس در طی یک فرایند رفت و برگشتی مفاهیم مشابه در یک مضمون فرعی و مضمون‌های فرعی مشابه در یک مضمون اصلی قرار گرفتند. داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد واکاوی قرار گرفت که در ادامه مراحل روش مذکور به صورت جداگانه تشریح می‌گردد.

## آشنایی با داده‌ها

برای تسلط بر عمق و غنای محتوای داده‌های مصاحبه، مطالعه و مرور مکرر داده‌ها توسط پژوهشگر به روشی فعال ضروری است؛ چنان‌که حتی یک‌بار قبل از شروع کدگذاری، کل داده‌ها مطالعه شوند. در این حالت، هنگام مطالعه متن، بعضی از ایده‌ها و الگوها شناخته خواهند شد. این گام ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد و ایده‌های خوبی در ارتباط با کدگذارها و الگوهای مراحل بعد شکل می‌گیرد (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰).

## ایجاد کدهای اولیه

ایجاد کدهای اولیه مستلزم تقسیم داده‌های متنی یا همان شواهد گفتاری به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی استفاده می‌شود که برای تحلیل خاص لازم است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در این مرحله، هر یک از نکات مهم و جمله‌های کلیدی مصاحبه، توسط یک کد سه کارا کتری مشخص گردید؛ چنانکه عدد سمت چپ شماره مصاحبه‌شونده و عدد سمت راست، شماره به شماره سوال پرسیده شده اشاره دارد. پس از آن تشکیل دسته‌های مفهومی بر اساس نکات مشابه مطرح شده بود. جدول ۵ چند نمونه از نکات کلیدی مصاحبه‌ها و نیز کدها و دسته‌های مفهومی مربوط به آن‌ها را نمایش می‌دهد.

جدول ۵. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری و استخراج دسته‌های مفهومی

کد	شواهد گفتاری کلیدی در مصاحبه	دسته مفهومی
1P5	در انجام کارها ایجاد ارتباط با افراد توانمند و کسب نظرات آنها همیشه برایم مهم بوده است؛ همکاران باتجربه و حتی مدیران هم می‌توانند مورد نظر قرار بگیرند.	مهارت در برقراری ارتباطات و شبکه‌سازی با افراد شایسته
6P4	انجام کار در زمان مشخص خودش و حتی زودتر، پیگیر بودن امور به خواست خودم و نه الزاماً با اجبار مافوق و حتی انجام وظایف فراتر از حد وظیفه خودم جزء رفتارهای همیشگی‌ام بوده است.	تعهد و قطعیت ورزیدن در انجام کارها
3P5	یکی از ویژگی‌های من این است که اطلاعاتم را با دیگر همکارانم در میان گذاشته‌ام و در صورت نیاز همکاران، نظرات کارشناسی خودم را به آنها مطرح می‌کنم. سعی می‌کنم معلم خوبی باشم تا مدیر خوب. معلم می‌تواند خیلی مشارکتی کار را پیش ببرد.	روحیه تسهیم اطلاعات
2P6	همواره سعی کرده‌ام بیشتر یاد بگیرم، واقعیت این است که با وجود سابقه کاری بالا هنوز هم در حال یادگیری چیزهای جدید هستم و به مطالعه و یادگیری شیوه حل مسائل جاری علاقه زیادی دارم.	به‌روز بودن و مطالعه مستمر در امور کاری
4P2	من خودم و توانایی‌های خودم را می‌شناسم، از این رو وقتی مسئولیتی برایم پیشنهاد می‌شود به این مورد توجه دارم که در جایی که می‌توانم کمک کنم وارد شوم.	خودآگاهی

### جستجو برای ایجاد الگوها و شناخت مضامین اصلی و فرعی

با تحلیل داده‌ها در سطحی کلان‌تر، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. به‌طور کلی، در این مرحله کدها تجزیه و تحلیل شده و مضمون پایه از ترکیب و تلفیق کدهای مختلف، تشکیل می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در این مرحله پس از ایجاد ۹۷ کد اولیه، مضامین مختلف از طریق دسته‌بندی کدها صورت پذیرفت. در مجموع، ۱۵ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شناسایی شد که بازبینی این نتایج در ادامه مطرح خواهد شد.

### بازبینی مضامین

اینکه آیا واقعاً مضمون احصا شده دارای جنس مضمون است یا خیر، بررسی هم‌پوشانی مضامین و نیاز به تفکیک آنها از یکدیگر، بررسی‌هایی است که در این مرحله صورت می‌پذیرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش نیز با انجام بازبینی نهایی مضامین، مضامین نهایی در قالب ۱۱ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی تعیین شدند که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
شایستگی‌های فردی	به‌روز بودن و تقید نسبت به اجرای مدیریت دانش به‌صورت فردی	به‌روز بودن و مطالعه مستمر در امور کاری
		استفاده از تجربیات همکاران و مدیران
		ثبت، مستندسازی و به‌کارگیری دانش
		روحیه تسهیم و نشر اطلاعات
		تعهد به عدم وقوع فراموشی تصادفی
		عضویت در شبکه‌های اجتماعی توانمند
	نگرش‌های مثبت	خوش‌بینی
		صبوری (تاب‌آوری)
		رضایت شغلی
		باور به کمک خداوند
		تعهد و قطعیت ورزیدن در انجام کارها
	کسب مهارت و توانایی	برخورداري از تخصص فنی



جدول ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
		مدیریت زمان و برقراری تعادل کار و زندگی
		مهارت تفویض اختیار
		شفافیت در انجام امور کاری در قبال رؤسا و ذی‌نفعان و دریافت بازخورد از افراد مافوق
		انتقادپذیری و ریسک‌پذیری
		آینده‌نگری و توانایی شناسایی مشکلات و فرصت‌ها
		علاقه به شناسایی و مطرح‌شدن
	برخورداری از هوش عاطفی	همدلی
		خوددانگیختگی
		خودآگاهی
		برخورداری از توانایی شناخت افراد
شایستگی‌های بین‌فردی	شبکه‌سازی هدفمند	تعامل با افراد توانمند و کسب اطلاعات آنها
		استفاده از شبکه‌های ارتباطی افراد خبره
		برقراری ارتباطات خارج از تیم شغلی
	مهارت‌های ارتباطی	مدارا با افراد و مدیریت تعارض
		برقراری ارتباطات سازنده و مؤثر با همکاران و مدیران همراه با رعایت احترام
		سازمان‌دهی گروه‌های یادگیری
پویایی‌های گروهی	جمع‌گرایی هم‌افزا	تیم محوری
		تصمیم‌گیری‌های گروهی
		ترجیح نفع جمعی
	وجود فرهنگ فعالیت‌های تیمی	مسئولیت‌پذیری نسبت به همکاران
		تعهد به سازمان
		وجود حس وفاداری نسبت به سازمان
		اعتمادسازی

جدول ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
تسهیلگرهای سازمانی		داشتن نظم و رعایت انضباط متقابل در محیط کار
		از خودگذشتگی
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	حمایت سازمانی ادراک شده	حمایتگری مدیران، دردسترس بودن و کمک آنها به پیشرفت کارکنان
		لزوم توجه مدیران به آموزش کارکنان
		اعتماد مدیران بالادستی
	فرهنگ سازمانی مثبت	سیستم چرخش شغلی
		محیط سازمانی جذاب و پویا
		وجود روابط صمیمانه و غیررسمی بین همکاران
	سیستم‌ها و ساختار کارآمد	رعایت احترام به افراد حین کار
		شایسته‌سالاری و شایسته‌گماری
		هماهنگی زیرسیستم‌های جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و نظام ارتقا

### تحلیل شبکه‌مضامین و ارائه گزارش

پس از مضمون‌پردازی‌های اصلی و فرعی، مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی در قالب چهار مضمون اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، تسهیلگرهای سازمانی و پویایی‌های گروهی به صورت زیر قابل تحلیل و بررسی هستند:

#### شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی آن دسته از خصوصیات فردی کارکنان است که در امکان پیشرفت آنها مؤثر بوده است. این مضمون اصلی از چهار مفهوم فرعی به‌روز بودن و تقید نسبت به اجرای مدیریت دانش به صورت فردی، نگرش‌های مثبت، کسب مهارت و توانایی‌ها و برخورداری از هوش عاطفی تشکیل شده است.

### به‌روز بودن و تقید نسبت به اجرای مدیریت دانش به‌صورت فردی

مضمون دانش شامل ۶ مفهوم بوده و به روز بودن و مطالعه داشتن، تحصیلات آکادمیک، مستندسازی، روحیه تسهیم اطلاعات، تمایل به یادگیری و ... اشاره دارد. تمامی مصاحبه‌شوندگان به نقش دانش، مطالعه و شیوه‌های مختلف کسب دانش اشاره کردند. مصاحبه‌شونده‌های P2, P3, P4, P6, P8, P9 نسبت به به روز بودن و مطالعه مستمر در امور کاری اشاره داشته‌اند. مصاحبه‌شونده P4 به صراحت به نقش مطالعه در پیشرفت خود اشاره کرده و می‌گوید:

«من سعی می‌کنم در حوزه کاری‌ام همواره مطالعه داشته باشم و جدیدترین نظریه‌های جهانی در مورد کار خودم را مطالعه کنم و این مهم‌ترین عاملی است که باعث رشد من شده است.»  
برخورداری از دانش و به‌روز بودن در صحبت مصاحبه‌شونده P8 بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد به صورتی که او عدم توجه به این موضوع را به معنای تمام‌شدن خویش معرفی می‌کند:  
«نباید هیچ‌وقت این فکر بر ما غالب شود که دیگر چیز جدیدی وجود ندارد که یاد بگیریم، اگر به این مرحله برسیم تمام خواهیم شد. باید همیشه مطالعه‌گر باشی و بخوانی و از آخرین تغییرات باخبر شوی، این به‌روز بودن به تو کمک می‌کند که موفق شوی.»

سه مصاحبه‌شونده P3, P4, P5 به نقش تحصیلات آکادمیک اشاره می‌کنند. این مورد در بین افرادی که تحصیلات مدیریتی داشته‌اند بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد درحالی‌که افرادی که تحصیلات غیرمدیریتی داشته‌اند مطالعه در این رشته را چندان مهم و قابل توجه نمی‌دانستند. مصاحبه‌شونده P3 به نقش تحصیلات آکادمیک اشاره داشته و می‌گوید:

«تحصیل در رشته مدیریت دولتی و مباحثی که در دوره لیسانس این رشته خوانده‌ام در فعالیت‌های کاری بنده مورد استفاده قرار می‌گیرد و باعث تمایز من با سایر همکاران شده است.»  
یکی از مؤلفه‌های سرمایه مسیر شغلی که شناسایی شد، تمایل به یادگیری بود. موضوعی که در طول مصاحبه‌ها توسط چهار نفر از افراد نمونه شامل مصاحبه‌شونده‌های P2, P3, P4, P8 مورد اشاره قرار گرفت که همیشه تمایل داشتند به طور مداوم در پی کسب دانش و آگاهی بیشتر باشند. نمونه‌ای از این مورد، نقل قول یکی از مدیرانی است که با او مصاحبه شده است: «تلاش در جهت آگاهی یافتن از مسائل مختلف و به دنبال آنها رفتن به من کمک کرده است، همیشه به دنبال آگاهی بودم و به این سمت حرکت کرده‌ام.»

در راستای کسب دانش، مصاحبه‌شونده‌های P2, P4, P5, P7 به استفاده از مشاوره‌های شغلی اشاره می‌کنند که این مورد در افرادی که تحصیلات مدیریتی نداشتند بیشتر نمود پیدا کرده است. مصاحبه‌شونده P2 به این مورد اشاره کرده و می‌گوید:

«از آنجا که تحصیلات من مرتبط با مدیریت نبود سعی کردم از مشاوره‌های خوبی استفاده کنم، از کسانی که علم مدیریت و HR داشتند کمک گرفته‌ام و این در پیشرفت من مؤثر بوده است.»

### ۲,۱,۵. نگرش‌های مثبت

مضمون فرعی نگرش شامل پنج مفهوم از جمله خوش‌بینی، صبوری و... است. شش نفر از مصاحبه‌شونده‌ها در این مورد صحبت کرده‌اند. مصاحبه‌شونده‌های P6, P8 به خوش‌بین بودن در شرایط مختلف اشاره می‌کنند. مصاحبه‌شونده P6 به این مورد به شکل زیر اشاره کرده و می‌گوید: «همیشه فکر می‌کرده‌ام که در بسته‌ترین حالت هم می‌شود کار کرد و اتفاقات خوب را رقم زد، سعی کن نیمه پر لیوان را ببینی.»

مصاحبه‌شونده P8 نیز این مورد را به این شکل مورد اشاره قرار داده است: «هرچقدر شرایط کشور و... خوب نباشد؛ ولی باز هم معتقدم که این‌ها مسائل مهمی نیست و اگر تلاش کنم و خودم بخواهم، می‌توانم. همه چیز ممکن است فقط باید خواست و همت کرد.»

### ۳,۱,۵. کسب مهارت و توانایی

مضمون فرعی مهارت و توانایی‌ها شامل ۴۳ مفهوم بود و به آن دسته از مهارت‌های آموختنی و برخی مهارت یا استعداد‌های ذاتی اشاره دارد. تمامی مصاحبه‌شونده‌ها در این مورد صحبت کرده و به مسائلی اشاره کرده‌اند که آن را باعث پیشرفت خود می‌دانستند، از جمله مدیریت زمان، اشراف کامل نسبت به قوانین و دستورالعمل‌ها، تعهد داشتن نسبت به سازمان، تخصص فنی و... مصاحبه‌شونده‌های P6, P7, P8, P9 به بحث زمان و مدیریت زمان اشاره می‌کنند مصاحبه‌شونده P8 به نقش مدیریت زمان اشاره داشته و معتقد است برای مدیریت زمان باید یک برنامه زمانی روزانه داشت و طبق آن حرکت کرد. مصاحبه‌شونده P9 در همین مورد می‌گوید:

«یک ددلاین یا برنامه زمانی دارم و طبق آن کار هر روز در همان روز انجام می‌شود، سریع و سر وقتش. زمانم هم به هدر نمی‌رود.»

همچنین تمامی مصاحبه‌شونده‌ها به مجموعه‌ای از توانایی‌ها اشاره می‌کنند که در رشد و پیشرفت آنها مؤثر بوده است. برای مثال مصاحبه‌شونده‌های P6, P9 به توانایی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها اشاره می‌کنند، مصاحبه‌شونده P6 در این مورد می‌گوید:

«افراد باید بتوانند از محیط و موقعیت‌هایی که برایشان ایجاد می‌شود، بهره ببرند و فرصت‌ها را شناسایی کنند. خیلی از افرادی بودند که هم‌دوره ما بودند و شاید شایستگی بیشتری هم نسبت به ما داشتند اما نتوانستند از فرصت‌ها بهره ببرند.»

مصاحبه‌شونده‌های P1, P4, P5, P8 نیز به توانایی در برقراری و تسهیل ارتباطات بین کارکنان اشاره کردند، مصاحبه‌شونده P5 این مورد را یکی از مهارت‌های مدیران معرفی می‌کند:

«یکی از مهارت‌های مدیران این است که بتواند شرایطی را فراهم کند که افراد بتوانند با هم گفتگو داشته باشند و مسائلی که ممکن است بینشان شکل گرفته باشد را حل و فصل کنند.»

مصاحبه‌شونده‌های P4, P5, P7, P9 به خلاقیت و نوآوری اشاره کرده و به نقش آن در دنیای پیچیده امروزی اشاره می‌کنند. در همین رابطه مصاحبه‌شونده P5 به این شکل درباره اهمیت این مورد صحبت می‌کند:

«از آنجاکه مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی روتین نیست و سازمان‌های امروزی به‌شدت پیچیده هستند و با توجه به تغییراتی که در حوزه‌های تکنولوژی و... رخ داده است، بنابراین برای مقابله با چالش‌هایی که در یک چنین محیطی نیز به وجود می‌آیند باید بر اساس فناوری و نوآوری کار کرد.»

همچنین مؤلفه سرمایه مسیر شغلی که با عنوان عزم و پشتکار خلاصه شده است، توسط چهار نفر از مدیران مورد تأکید قرار گرفته است و بر اهمیت آن اشاره کرده‌اند. برای مثال:

«خیلی مهم است که افراد خودشان به آن چیزی که می‌خواهند به آن برسند، تلاش کنند و پشتکار داشته باشند، پیشرفت مستلزم زحمت و سختی است و این را باید پذیرفت.»

شناخت و آگاهی موقعیتی و درک اساسی در مورد مناسب بودن برخی رفتارها در زمینه‌های خاص، توسط مصاحبه‌شونده P9 مورد اشاره قرار گرفته است: «ممکن است مسائل مختلفی پیش

بیاید در سرکار اما آن چه که مهم است این است که مدیر بدانند چه زمانی، چگونه باید تصمیم بگیرد.»

یکی دیگر از پاسخ‌هایی که به آن اشاره شده است اخلاق حرفه‌ای بود. دو نفر از مصاحبه‌شونده‌ها به این موضوع اشاره کرده‌اند که با دوری کردن از کارهایی خارج از وظایف سازمانی شان سعی داشته‌اند به انجام صحیح وظایف خود بپردازند. نقل قول زیر از یکی از مدیران است که به این موضوع اشاره کرده است: «نباید در وقت اداری از کار سازمان بزنیم و به کار شخصی خودمان بپردازیم، این مسیر پیشرفت نیست. هرکس فکرش را بگذارد روی کارش، هم خودش و هم سازمان قطعاً پیشرفت خواهند کرد.»

مفهوم دیگری که توسط تعدادی از شرکت‌کنندگان به عنوان یکی از مؤلفه‌های سرمایه‌مسیر پیشرفت شغلی برجسته شد، شهرت و شناخته‌شدن برای انجام کارها بود. یکی از مدیران در این باره می‌گوید: «من همیشه سعی کرده‌ام به بهترین نحو کارها را انجام دهم و این باعث شده است که کارهای مهم را به من واگذار کنند.»

#### ۴،۱،۵. برخورداری از هوش عاطفی

این مضمون از چهار مفهوم تشکیل شده است و پنج نفر از مصاحبه‌شونده‌ها به این موضوع به عنوان یکی از ویژگی‌های مدیران اشاره کرده‌اند. مصاحبه‌شونده P9 به همدلی اشاره می‌کند: «نسبت به همکاران و افراد زیرمجموعه‌ام، معمولاً سعی می‌کنم که شرایط آنها را درک کنم؛ مثلاً همکاران خانم که ممکن است مسائلی مانند مسئولیت فرزندان را داشته باشند، از این رو سعی می‌کنم که آنها درک کنم؛ چون خودم هم فرزند دارم و می‌دانم که ممکن است مشکلاتی داشته باشند.»

مصاحبه‌شونده P8 انگیزه داشتن و باانگیزه کار کردن را از ویژگی‌های مدیران موفق معرفی کرده و می‌گوید:

«باید برای انجام کارها انگیزه داشته باشید، در این صورت به آن چیزی که می‌خواهید می‌توانید باهمت و تلاش، دست یابید.»

## ۲,۵. شایستگی‌های بین فردی

مضمون اصلی شایستگی‌های بین فردی دارای دو مضمون فرعی شبکه‌سازی‌های هدفمند و مهارت‌های ارتباطی است.

### ۱,۲,۵. شبکه‌سازی هدفمند

شبکه‌سازی به عنوان یک روش برای رشد و توسعه افراد مورد تأکید قرار می‌گیرد. شبکه‌سازی در ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های خاصی که به صورت تنهایی ایجاد نمی‌شوند، بسیار مفید است. سه مفهوم شبکه‌سازی با افراد توانمند، استفاده از شبکه‌های ارتباطی اساتید و شبکه‌سازی خارج از تیم شغلی در این دسته طبقه‌بندی شده‌اند. مصاحبه‌شونده‌های P1, P4, P8 به شبکه‌سازی با افراد توانمند اشاره کرده و به نقش آن در انجام سریع‌تر کارها اشاره می‌کند:

«شما باید بتوانید با آدم‌های توانمند و مثبت، شبکه بسازید. این گونه، برخی کارها که ممکن است زمان زیادی از شما بگیرد، را به راحتی افرادی که می‌شناسید برای شما خارج از نوبت انجام خواهند داد.»

### ۲,۲,۵. مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی به مهارت‌های افراد در برقراری ارتباط می‌پردازد این مضمون فرعی شامل سه مفهوم: داشتن روابط کاری خوب، تعامل با همکاران و ارتباطات خوب با مدیران، است. مصاحبه‌شونده‌های P1, P2, P3, P4, P6, P8 به نقش مهارت‌های ارتباطی تأکید داشته‌اند. مصاحبه‌شونده P1 معتقد است: «برای پیشرفت باید بتوانید با آدم‌های اطرافتان در سطح بالایی ارتباط برقرار کنید.»

مصاحبه‌شونده P8 در تأکید بر برقراری روابط خوب با همکاران از روابط کاری خوب فراتر رفته و بر روابط با همکاران در خارج از محیط کاری اشاره می‌کند و بر روش‌های مختلفی که برای تحکیم این روابط به کار می‌برد اشاره کرده و می‌گوید:

«من سعی می‌کنم با روش‌های مختلف با همکارانم روابط خیلی خوبی برقرار کنم، مثلاً در سالروز تولدشان کیک سفارش می‌دهم برایشان، این قبیل کارهای کوچک روابط ما را محکم می‌سازد و این منافع زیادی دارد.»

### ۳,۵. پویایی‌های گروهی

پویایی‌های گروهی از دو مضمون فرعی جمع‌گرایی هم‌افزا و وجود فرهنگ فعالیت‌های تیمی تشکیل می‌شود.

### ۱,۳,۵. جمع‌گرایی هم‌افزا

جمع‌گرایی هم‌افزا از سه مفهوم سازمان‌دهی گروه‌های یادگیری، تیم محوری و تصمیم‌گیری‌های گروهی تشکیل می‌شود و به نقش گروه و تصمیمات گروهی در مسائل سازمانی اشاره دارد. مصاحبه‌شونده‌های P1, P3, P4, P9 در این مورد صحبت کرده‌اند. مصاحبه‌شونده P4 به اهمیت سازمان‌دهی گروه‌های یادگیری اشاره کرده و به اهمیت استفاده از نظرات مختلف تأکید دارد:

«توانایی‌های هر فردی یک محدودیت‌هایی دارد، در هر سری فکری وجود دارد. از همین رو من سعی کرده‌ام کارگروهی داشته باشیم، گروه‌هایی که هر فردی مهارت بخصوصی در آن دارد.» مصاحبه‌شونده P3 نیز تیم محوری را از رموز موفقیت خود معرفی می‌کند: «از رموز موفقیت من علاقه داشتن و تمایل به انجام کارها به‌صورت تیمی و ایجاد گروه‌های کاری است.»

### ۲,۳,۵. وجود فرهنگ فعالیت‌های تیمی

این مضمون فرعی به برخی از ویژگی‌های افراد اشاره می‌کند که به ایجاد گروه و فعالیت در گروه‌های کاری کمک شایانی می‌کند. این مضمون فرعی از هشت مفهوم تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از: ترجیح نفع جمعی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری نسبت به همکاران، تعهد به سازمان، وجود حس وفاداری نسبت به سازمان، اعتمادسازی، داشتن نظم و رعایت انضباط در محیط کار، از خودگذشتگی.



در همین راستا مصاحبه‌شونده P4 به از خود گذشته‌گی در قبال تصمیمات گروه اشاره می‌کند: «اگر از طریق گروه به یک راه‌حلی برسیم و همه با آن موافق باشند و آن راه‌حل حتی اگر به مذاق من خوش نیاید؛ ولی به‌خاطر منافع سازمان آن چیزی را که گروه در مورد آن به توافق رسیده است را قبول می‌کنم.»

تعداد پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت تعهد نسبت به سازمان اشاره کرده‌اند و معتقدند که این یک نیاز اساسی برای همه کسانی است که قصد دارند در مسیر شغلی خود پیشرفت کنند. نقل قول زیر از مصاحبه‌شونده P4 است که به تعهد و نقش آن در پیشرفت اشاره کرده است: «همواره فکر کرده‌ام که می‌توانم به سازمان چیزی اضافه کنم و از آن چیزی متقابلاً یاد بگیرم. همواره خودم را بخشی از سازمان می‌دانم و برای انجام کارهای آن تعهد دارم.»

#### ۴,۵. تسهیل‌گرهای سازمانی

مقوله اصلی تسهیل‌گرهای سازمانی دارای سه مضمون فرعی حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی مثبت است.

#### ۱,۴,۵. فرهنگ سازمانی مثبت

وجود روابط صمیمانه و غیررسمی بین همکاران و رعایت احترام به افراد حین کار، دو مفهومی بودند که تحت عنوان فرهنگ سازمانی مثبت طبقه‌بندی شدند. سه نفر از مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت روابط غیررسمی صمیمانه مابین همکاران تأکید داشتند و این را عاملی مهم در پیشرفت افراد و حل مشکلات می‌دانستند. مصاحبه‌شونده P5 به این شکل این موضوع را مطرح می‌سازد: «تجربه‌ای که من داشتم این است که برای ایجاد روابط خوب بین اعضا استفاده از روابط غیررسمی مناسب است از طریق بازی‌های فوتبال هفتگی بین اعضا و...»

### ۲،۴،۵. حمایت سازمانی ادراک شده

مصاحبه‌شونده‌های P1, P6, P7, P9 به حمایت‌های سازمانی و نقش مدیران در رشد و پیشرفت افراد اشاره کرده‌اند. مصاحبه‌شونده P7 به این شکل نقش مدیران را در رشد افراد مورد اشاره قرار می‌دهد:

«مدیر باید پشتیبان و کمک‌کننده کارمند باشد، او باید احساس کند که مدیر در کنار اوست.»  
مصاحبه‌شونده P7 معتقد است که اگر هماهنگی و کمک مدیران بالایی نباشد کارکردن خیلی سخت می‌شود.

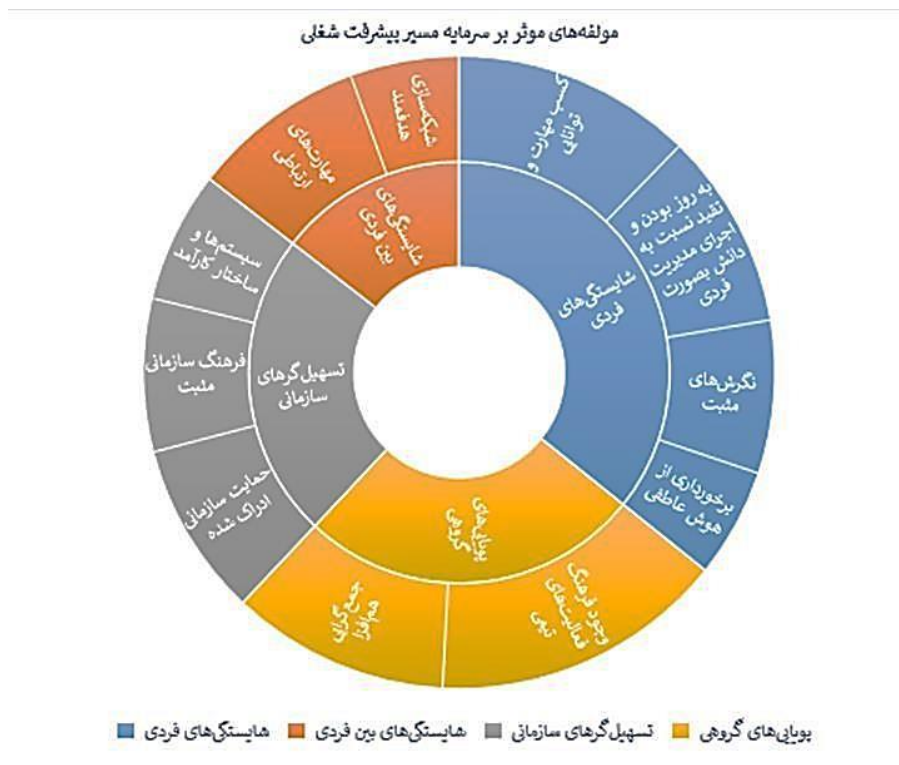
### ۳،۴،۵. سیستم‌ها و ساختار کارآمد

مصاحبه‌شونده‌های P2, P4, P6, P7, P8 به نقش ترفیع افراد در سازمان مبتنی بر شایستگی‌های آنان و از طرف دیگر پیاده‌سازی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌صورت هماهنگ و کارآمد اشاره نمودند. مصاحبه‌شونده P4 و P8 در این ارتباط مطرح نمودند:

«وقتی در سازمان بین افراد شایسته و پر تلاش با افرادی که انرژی و زحمت خاصی برای انجام فعالیت‌ها به خرج نمی‌دهند، تفاوت وجود داشته باشد، این خود بزرگ‌ترین محرک برای انگیزه بخشیدن در کارکنان برای تحرک و پویایی است.»

«سازمان وقتی سعی می‌کند بهترین‌ها را برای مشاغل، استخدام کند، خب طبیعی است که باید به فکر پرداخت‌های مناسب به این افراد یا توسعه و ترقی آنها هم باشد.»

شکل ۲ نمودار کلی مضمون‌های اصلی و فرعی شناسایی شده را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. مولفه‌های موثر بر سرمایه مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی برگرفته از یافته‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری

در عصر مسیرهای شغلی بدون مرز<sup>۱</sup>، افراد بایستی از شایستگی‌های شخصی‌ای برخوردار باشند که بتوان آنها را هم با نیازهای فعلی محیط کار و هم با موقعیت‌های جدید شغلی‌شان، به‌خوبی تطبیق داد. تحقق این مهم نیاز به کسب سرمایه‌مسیر شغلی توسط افراد دارد که به‌واسطه آن بر روی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و به این طریق ویژگی‌هایی را در خود توسعه می‌دهند که به کمک آن می‌توانند در حرفه خود پیشرفت کنند. بدین ترتیب سرمایه‌مسیر شغلی به افراد در مراحل زندگی حرفه‌ای‌شان کمک می‌کند تا هم ارزش خود به‌عنوان یک کارمند را ارتقا دهند و هم به آنها در دستیابی به موقعیت‌های شغلی مطلوب کمک می‌کند. مطالعه فعلی با تمرکز بر سازمان‌های مختلف دولتی و نگاهی جامع و یکپارچه - آنچه در تحقیقات قبلی بدان پرداخته نشده بود - به استخراج عوامل مختلف مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی مدیران می‌پردازد.

بر پایه یافته‌های پژوهش، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، تسهیلگرهای سازمانی و پویایی‌های گروهی از جمله مضمون‌های اصلی مؤثر بر موفقیت مدیران و یا به عبارتی افراد باسابقه یا در کسب سرمایه‌شغلی هستند. شایستگی‌های فردی با مضامین اصلی دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌ها و هوش، قابلیت‌های فردی هستند که در تشکیل سرمایه‌های مسیر شغلی نقش دارند.

از حیث دانشی، مدیران سازمان‌های دولتی با اقداماتی مانند به‌روز بودن و مطالعه مستمر در امور کاری، شرکت در دوره‌های آموزشی، تقید و نظم در ثبت دانش، استفاده از مشاوره‌های شغلی و تسهیم اطلاعات کسب شده نقش مهمی در کسب سرمایه‌مسیر شغلی آنها دارد. این موضوع به اهمیت علم و دانش‌اندوزی در سازمان‌های دولتی اشاره داشته و آن را از ضروریات پیشرفت در سازمان‌های دولتی معرفی می‌کند. در همین ارتباط، لامب<sup>۲</sup> و ساترلند (۲۰۱۰) در مطالعه خود نشان دادند اشتیاق فرد برای کسب مداوم اطلاعات و دانش جدید مرتبط با نقش خود و توانایی شناسایی زمینه‌های توسعه بر اساس کمبود مهارت یادانش، می‌تواند به‌عنوان راهکارهایی جهت رفع خلأی کسب مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های جدید محسوب شود. دی<sup>۳</sup> و همکاران

1. Boundaryless Career

2. Lamb

3. Day

(۲۰۱۴) هم پیشنهاد می‌کنند که تجربه و یادگیری مستمر نقش مهمی در افزایش اثربخشی یک مدیر دارد. همچنین تمایل به کسب دانش و به‌روزرسانی مداوم به‌صورت فردی، برای اندوختن سرمایه مسیر شغلی با کار بورديو (۱۹۸۶) مطابقت دارد. بورديو نیز در مطالعه خود مطرح نمود در دنیای مدرن، ارزش کارکنان صرفاً به معنای کار فیزیکی به معنای سنتی آن نیست، بلکه فعالیت‌های کلیدی در این ارتباط، توانایی آنها برای کسب دانش و به‌کارگیری آن برای تحقق اهداف است.

نگرش، دیگر مضمون فرعی شایستگی‌های فردی بود که مصاحبه‌شوندگان مواردی همچون خوش‌بینی، تاب‌آوری، رضایت شغلی و باور به کمک‌های خداوند را از عوامل مهم مؤثر بر پیشرفت خود می‌دانستند. این نتایج با یافته‌های صیدزاده (۱۳۹۸) در رابطه خوش‌بینی و موفقیت در کسب سرمایه مسیر شغلی هم‌راستا است.

مضمون فرعی کسب مهارت و توانایی با مفاهیم مختلفی از جمله تسلط نسبت به مباحث روز کاری، آینده‌نگری و توانایی شناسایی مشکلات و فرصت‌ها و رصد محیط سازمان، آینده‌نگری و اشراف نسبت به قوانین و دستورالعمل‌ها با یافته‌های صیدزاده (۱۳۹۸) همسو است. در این ارتباط براون و وند (۲۰۱۸) نیز مطرح نمود که مؤلفه نوآوری و تفکر خلاق که به معنای ارائه راه‌حل‌های بدیع و خلاقانه برای حل مشکلات برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب به‌طور مثبتی بر کسب سرمایه مسیر شغلی تأثیرگذار است. مؤلفه تخصص فنی نیز یکی از مؤلفه‌های کسب مهارت‌ها و توانایی‌ها بود که با نتایج تحقیقات ساترلند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) و براون و وند (۲۰۱۸) همسو است. همچنین یافته‌های پژوهش در مؤلفه شناخت و آگاهی محیطی با نتایج تحقیق مزیلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و صیدزاده (۱۳۹۸) همسو بوده و آن را تأیید می‌کند.

مدیران همچنین به تأثیر هوش عاطفی نیز اشاره داشته و همدلی، توانایی درک رفتار دیگران، خودانگیزگی و خودآگاهی را از عوامل مهمی می‌دانند که در پیشرفت مدیران مؤثر است. هوش عاطفی در واقع یک ارزیابی درست از احساسات خود و همچنین توانایی درک و ارزیابی احساسات دیگران است که مدیران، آن را در بهبود عملکردشان در سازمان‌ها تأثیرگذار می‌دانند. در این ارتباط، خودآگاهی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های سرمایه مسیر شغلی شناسایی شد که توانایی

1. Sutherland

2. Mzila

افراد برای درک و تشخیص احساسات، ویژگی‌ها، ترجیحات، نقاط قوت و محدودیت‌هایشان را شامل می‌شود. یافته‌های این پژوهش در حوزه هوش عاطفی، خودآگاهی، برخورداری از توانایی شناخت افراد و همدردی، با یافته‌های پژوهش لامب و ساترلند (۲۰۱۰)، سروب<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، ساترلند و همکاران (۲۰۱۵)، سوتاری و ماکلا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، مزیلا (۲۰۱۷)، براون و وند (۲۰۱۸) و صیدزاده (۱۳۹۸) همسو است.

مضمون اصلی شایستگی‌های بین‌فردی، شامل مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌سازی با نتایج پژوهش مزیلا (۲۰۱۷)، ساترلند و همکاران (۲۰۱۵) و طاهری‌نیا و ساعدی (۱۳۹۹) هم‌راستا است. تعامل مثبت و ارتباطات خوب با مدیران نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های سرمایه‌مسیر شغلی است که شامل منافع است که از ارتباطات خوب افراد با مدیران سازمان‌هایشان به دست می‌آید، این مورد در ادبیات سرمایه‌مسیر شغلی وجود داشته و با یافته‌های براون و وند (۲۰۱۸) همسو است. تعاملات مثبت با همکاران، ضمن اینکه باعث می‌شود کارکنان در سازمان از دانش همکاران خود برای پیشرفت استفاده می‌کنند، می‌تواند اصطکاک و مشکلات حادث شده بین آنها را نیز آسان‌تر و سریع‌تر حل کند.

پویایی‌های گروهی، دیگر مضمون اصلی شناسایی شده است و از دو مضمون فرعی جمع‌گرایی هم‌افزا و وجود فرهنگ فعالیت‌های تیمی تشکیل شده است. جمع‌گرایی هم‌افزا با مؤلفه‌های سازمان‌دهی گروه‌های یادگیری، تیم محوری و تصمیم‌گیری‌های گروهی، اعتمادسازی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نتایج تحقیق صیدزاده (۱۳۹۸)، سروب (۲۰۱۲)، ساترلند و همکاران (۲۰۱۵) و مزیلا (۲۰۱۷) همسو است.

تسهیلگرهای سازمانی، دیگر مضمون اصلی شناسایی با مضامین فرعی حمایت‌های سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی مثبت، به نقش حمایت‌های ادراک شده از سوی مدیران و سهم آنها در پیشرفت افراد اشاره دارد. پرواضح است که موفقیت در انجام وظایف و اجرای برنامه‌ها به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. این یافته با نتایج تحقیقات ساترلند و همکاران (۲۰۱۵)، مزیلا (۲۰۱۷) و صیدزاده (۱۳۹۸) همسو است. همچنین سیستم‌ها و ساختار سازمانی از جمله محیط سازمانی جذاب و پویا، سیستم‌های حقوق و دستمزد، جذب و استخدام،

1. Serobe

2. Suutari & Mäkelä

سیستم چرخش شغلی و هماهنگی این سیستم‌ها با یکدیگر نقش بسزایی در موفقیت مدیران دارد به گونه‌ای که با سیستم چرخش شغلی مناسب کارکنان در موقعیت‌های گوناگونی در سازمان قرار خواهند گرفت و با ایفای نقش‌های مختلف، نسبت به نقاط قوت و ضعف سازمان آشنایی کافی کسب کرده و همچنین نسبت به افراد نیز شناخت کافی کسب می‌کنند که این در آینده و با قرار گرفتن در سمت‌های مدیریتی که نیاز به شناخت کافی از همکاران برای نظام ارتقاء دارند، مفید خواهد بود و کارکنان را برای ارتقاء آماده خواهد کرد. علاوه بر این ریشه بسیاری از مشکلات سازمانها و جوامع در عدم نگاه سیستمی به پدیده‌های مختلف می‌باشد. در این نوع سازمان‌ها دلایل مختلف مشکلات به درستی درک نمی‌شود و در نتیجه راه کارها و تصمیماتی که گرفته می‌شوند جزئی هستند و تمام مسئله را پوشش نمی‌دهند. بنابراین هماهنگی سیستم‌ها و جمع‌نگری در مورد آنها می‌تواند به حل مسائل سازمانی کمک کند. یافته‌های پژوهش حاضر در تاثیر مولفه سیستم چرخش شغلی بر پیشرفت افراد با یافته‌های تحقیق مزینلا (۲۰۱۷) و صیدزاده (۱۳۹۸) هماهنگ و همسو می‌باشد. فرهنگ سازمان تعیین کننده رفتار کارکنان و در نهایت اثربخشی آنها در راستای اهداف سازمان است واضح است که هرگونه تغییر و تحولی بدون توجه به فرهنگ سازمانی منجر به نتیجه نخواهد شد. از این رو به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت تاکید می‌شود. فرهنگ سازمانی مثبت با روابطی دوستانه، غیر رسمی و مثبت افراد در محیطی با نشاط و سالم باعث می‌شود کارکنان محیط سازمانی را صرفاً محیطی خسته کننده برای کار نبینند. بنابراین این پیوندها برای پیشرفت شغلی افراد مهم و تاثیرگذار است. یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و روابط صمیمانه غیررسمی در سازمان با نتایج تحقیقات صیدزاده (۱۳۹۸) و لاراس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) همراستا است.

نتایج نشان می‌دهد که برای پیشرفت در سازمان‌های دولتی لازم است افراد توجه ویژه‌ای بر توسعه شایستگی‌های فردی خود داشته باشند و مهارت و توانایی‌های خود را افزایش دهند، امیدوار، خوش بین و همواره در پی کسب دانش بیشتر باشند و در این زمینه ایستایی نداشته باشند. همچنین بتوانند رفتارها و احساسات خود و دیگران را درک کرده و بتوانند آن را کنترل کنند. علاوه بر این افراد باید توجه خاصی نیز به توسعه شایستگی‌های بین فردی مبذول دارند، بتوانند

1. I. Laras

ارتباط برقرار کنند و شبکه‌ای از افراد را شکل دهند تا از توانایی‌ها و امکانات دیگران برای رشد خود بهره‌مند شوند. همچنین افراد در سازمان‌های دولتی نباید از نقش گروه و کارگروهی غافل باشند و ویژگی‌های تأثیرگذار بر فعالیت‌های گروهی همچون انعطاف‌پذیری، تعهد، انضباط و... را در خود تقویت کنند. مضاف بر شایستگی‌های فردی و بین‌فردی، تسهیلگرهای سازمانی نیز بر پیشرفت افراد در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؛ مانند محیط سازمانی مثبت و بانشاط که قرار گرفتن در آن پیشرفت افراد را تسهیل می‌کند و لازم است که سازمان‌ها به ایجاد چنین محیط‌هایی توجه کافی داشته باشند.

پس از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه‌مسیر شغلی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی، رعایت نکات زیر برای تسهیل کسب این سرمایه توسط سایر کارکنان این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- تقویت این نگرش در کارکنان که مهم‌ترین عامل پیشرفت، خودشان هستند، بنابراین باید در درجه اول تمایل و اراده برای پیشرفت را در خود ایجاد کنند و سپس برای ادامه مسیر و کسب شایستگی‌ها عزم و پشتکار طی مسیر را داشته باشند، امیدواری و خوش‌بینی خود را حفظ و با ایجاد انگیزه برای طی کردن مسیر شغلی، برنامه مشخصی را ایجاد کنند.
- تمهیداتی جهت به‌روزرسانی اطلاعات و دانش کارکنان در حوزه‌های کاری خود و نیز سایر زمینه‌های کاری فراهم گردد. برقراری دوره‌های آموزشی، مشاوره‌های شغلی و بهره‌مندی از تجربیات افراد متبحر، نقش مهمی در این ارتباط دارد. حتی پیاده‌سازی فرایند ارزیابی عملکرد به شرط تحقق یادگیری‌های حاصل شده می‌تواند نقش مهمی در نهادینه‌سازی تحقق دانش‌افزایی ایفا کند.
- تقویت شبکه‌های ارتباطی سازنده بین کارکنان و نیز کارکنان و مدیران طوری که بتوانند از قدرت شبکه‌ها برای آموزش و کسب اطلاعات مفید کاری استفاده کنند.
- تقویت و ترویج رفتارهای سازنده سازمانی همچون مسئولیت‌پذیری، ترجیح نفع جمعی و... که می‌تواند با کمک تحلیل‌گران رفتار سازمانی و مشاوران مربوطه صورت پذیرد. ترویج هنجارهای مثبت کاری مبتنی بر نظام ارزشی و از طرفی در نظر گرفتن گزینه‌هایی در



- نظام جبران خدمات برای تقویت رفتارهای تحقق پیدا کرده، از راهکارهای اثربخش در این ارتباط است.
- پیاده‌سازی مناسب چرخش شغلی در سازمان به گونه‌ای که افراد مدت‌زمان مناسبی را در یک موقعیت‌سازمانی سپری کنند و در این مدت بتوانند از تجربیات دیگر همکاران استفاده کنند. این کار ضمن آماده‌کردن افراد برای انجام وظایف خود، آنها را برای ارتقای به مشاغل بالاتر در سازمان آماده خواهد کرد.
  - تقویت حضور مدیران در کنار کارکنان در روند انجام کارها و اطمینان از حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان.
  - تقویت و توسعه فرایندهای تسهیلگر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از ظرفیت‌های فکری و قابلیت‌های آنها.
  - کوشش در جهت پیاده‌سازی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و ایجاد تعادل بین زندگی کاری و شخصی کارکنان.
  - تقویت و توسعه رفتارهای تسهیم دانش بین کارکنان و تسهیل انباشت سرمایه مسیر شغلی.
  - استفاده از مشاوران سازمانی برای پیاده‌سازی اصول رفتار در مدیریت منابع انسانی سازمان با اطمینان از پوشش گسترده و اثربخش.
- در انجام پژوهش حاضر، پژوهشگران با محدودیت‌هایی مواجه شدند که از جمله آنها می‌توان به کافی نبودن پژوهش‌های داخلی و بومی شده در ارتباط با موضوع پژوهش و عدم دسترسی به جنسیت خانم مناسب نمونه آماری پژوهش اشاره کرد.

## فهرست منابع

- صیدزاده، حیدر (۱۳۹۸). طراحی مدل انباشت سرمایه‌ی مسیر شغلی مدیران ارشد وزارت جهاد کشاورزی. دانشگاه لرستان، مقطع دکتری. رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی.
- طاهری نیا، مسعود؛ ساعدی، عبدالله (۱۳۹۹). طراحی الگوی سرمایه‌ی مسیر شغلی در حرفه‌ی حسابرسی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری. *دانش حسابرسی*، سال بیستم، شماره ۸۱، ۱۴۹-۱۷۱.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیحی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، سال پنجم، شماره ۲، ۱۵۱-۱۹۸.
- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا و نصراللهی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، شماره ۴، ۷۸-۵۱.
- Amaral, R. (2017). **Career capital as an enabler to an ambidextrous approach for inter-industry career transitioning**. A Dissertation Submitted to the Ph.D. Degree at the Antioch University. <http://hdl.handle.net/2263/59816>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J. (2017). **An intelligent career: Taking ownership of your work and your life**. Oxford University Press.
- Bates, G. W., Rixon, A., Carbone, A., & Pilgrim, C. (2019). Beyond employability skills: Developing professional purpose. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 10 (1), 7-26. <https://doi.org/10.21153/jtlge2019vol10no1art794>
- Bourdieu, P., & Richardson, J. G. (1986). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. The forms of capital**, 241- 258.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brown, C., & Wond, T. (2018). Building career mobility: A critical exploration of career capital. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 41(1), 56-63. <http://dx.doi.org/10.20856/jnicec.4109>
- Brown, C., Hooley, T., & Wond, T. (2020). Building career capital: developing business leaders' career mobility. *Career Development International*, 25 (5), 445-459. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2019-0186>
- Clements, A. J., & Kamau, C. (2018). Understanding students' motivation towards proactive career behaviours through goal-setting theory and the job demands-resources model. *Studies in Higher Education*, 43 (12), 2279-2293. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1326022>
- Coetzee, M. (2022). Career agility for purposive career exploration: Role of adult learners' career orientations and digital-era world of work awareness. *African Journal of Career Development*, 4 (1), 54. <https://doi.org/10.4102/ajcd.v4i1.54>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324. <https://www.jstor.org/stable/2488429>

- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 24 (6), 689-708. <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Gratton, L., & Scott, A. (2017). The corporate implications of longer lives. **MIT Sloan Management Review**, 58 (3), 63. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-corporate-implications-of-longer-lives/>
- Houldsworth, E., Jones, K., McBain, R., & Brewster, C. (2023). Career capital and the MBA: how gender capital supports career capital development. **Studies in Higher Education**, 48 (2), 299-313. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2134333>
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. **Organizational Dynamics**, 30(1), 48-61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00040-7)
- Järnlström, M., Brandt, T., & Rajala, A. (2020). The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. **Baltic Journal of Management**, 15 (5), 687-706. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2019-0357>
- Kanstrén, K., & Suutari, V. (2021). Development of career capital during expatriation: partners' perspectives. **Career Development International**, 26(6), 824-849. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2020-0314>
- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (3), 295-312. <https://doi.org/10.1080/09585190903546839>
- Laras, T., Santana, R. M., Jatmiko, B., & Utami, T. P. (2022). Testing the Mediating Role of Career Development in Affecting Intellectual Capital and Organizational Culture on Employee Performance: Evidence of Local Banks in Yogyakarta, Indonesia. **Journal of Accounting and Investment**, 23 (1), 16-32. <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/12694>
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mzila, N. (2017). **Career capital components and their accrual: a senior management and executive perspective**. A Dissertation Submitted to the Ph.D. Degree at the University of Pretoria, <http://hdl.handle.net/2263/64892>
- Oleškevičiūtė, E., Dickmann, M., Andresen, M., & Parry, E. (2022). The international transfer of individual career capital: exploring and developing a model of the underlying factors. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, 10 (3), 392-415. <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2020-0082>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". **Journal of Management Development**, 34 (7), 854-866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning. **Organizational Dynamics**, 45(3), 165-173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- Serobe, M. K. (2012). **Career capital accumulation through the Master of Business Administration degree**. A Dissertation Submitted to the Ph.D. Degree at the University of Pretoria. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/22830>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of vocational behavior**, 69 (1), 19-29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>

- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. **Human Resource Management Review**, 8 (2), 165-185. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)80003-X)
- Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., & Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries. **South African Journal of Business Management**, 46 (4), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v46i4.104>
- Suutari, V., & Mäkelä, K. (2007). The career capital of managers with global careers. **Journal of Managerial Psychology**, 22 (7), 628-648. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710820073>
- Tempest, S., & Coupland, C. (2017). Lost in time and space: temporal and spatial challenges facing older workers in a global economy from a career capital perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, 28 (15), 2159-2183. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128455>
- Terjesen, S. (2005). Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. **Career Development International**, 10 (3), 246-259. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510598355>

