



## Designing a Successful Career Path Framework for Government Organizations in Iran

Mahnaz Naghiyan<sup>1</sup>, Karamollah Daneshfard\*<sup>2</sup>, Parvaneh Gelard<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Public Management, Islamic Azad University, Qeshm Branch, Qeshm, Iran
2. Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
*Qualitative  
Research*

**How to cite this  
article:**

Naghiyan, M.,  
Daneshfard\*, K., &  
Gelard, P. (2024).  
Designing a  
Successful Career  
Path Framework  
for Government  
Organizations in  
Iran.  
*Transformational  
Human Resources  
Quarterly*, 3(11),  
26-49.

**Background and purpose:** To effectively retain human resources and minimize turnover rates, organizations must establish a supportive framework for the development of human capital, particularly among efficient and specialized personnel. Consequently, it is essential for organizations to enhance their understanding of the factors contributing to successful career trajectories. This research aims to design a successful career path framework for government organizations in Iran

**Research method:** The research methodology employed the Delphi technique. The statistical population comprised organizational academic experts. The Delphi panel was constituted of 10 experts, and expert feedback was collected in 3 iterative stages utilizing a questionnaire.

**Findings:** In the initial round of the Delphi method, 326 indicators were identified. Following this, in the subsequent round, 256 indicators were assessed in relation to components of career path success, encompassing 53 distinct components from the experts' perspectives. In the third round, 17 dimensions of career path success were evaluated across four axes: continuous improvement of objective conditions, institutionalization of mental success, integrated policy-making in career path development, and evaluation of career path success.

**Conclusion:** It is essential to prioritize internal and executive alignment with organizational job realities and external demands when developing the success model for career pathways. Government organizations should leverage an employee-centered approach in the design and formulation of employee career path strategies.

**Keywords:** *career success, career path success, government organizations*



© 2024 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

  
NUMBER OF REFERENCES  
51

  
NUMBER OF FIGURES  
4

  
NUMBER OF TABLES  
2

\* Corresponding author:

Email: [daneshfard@srbiau.ac.ir](mailto:daneshfard@srbiau.ac.ir)

ORCID: 0000-0003-0344-9279

## **Introduction**

Jobs have become increasingly complex due to significant transformations in global work environments (Sullivan & Al Ariss, 2021), coupled with the heightened dynamics of the international landscape and their subsequent effects on job structure and nature (Lund et al., 2021). Consequently, career development plans have evolved from a one-time professional selection occurring at a specific period to a continuous process of career reconstruction (De Vos et al., 2019). In this framework, both employees and managers share the responsibility for effective career management (Van der Heijden et al., 2020). This new paradigm in career management has reshaped traditional assumptions regarding career development, with career success emerging as a critical differentiator within this framework (Aburumman et al., 2023). The trajectory of an individual's career can reveal underlying internal standards and aspirations, as well as serve as a fundamental source of motivation, job satisfaction, performance, and organizational commitment (Briscoe et al., 2021).

The inquiry into the definitions of representative, predictive factors and outcomes of career success is significant for both employees and organizations (Spurk et al., 2019). This study aims to formulate a model for career path success within governmental organizations. A fundamental challenge in policy-making within these entities has consistently been the development of employee career trajectories. Although upstream documents and administrative regulations underscore this issue, the public sector remains devoid of a comprehensive policy framework to guide employee career development. Consequently, there is a deficiency in adaptive policies that align human resource management with this framework. Additionally, the human resources department has not yet assumed a more strategic role in organizational decision-making and policy formulation, primarily due to the absence of a defined career path structure that can facilitate the evaluation of employee success rates within this context.

## **Research Method**

Initially, the researcher conducted a systematic review of the literature to identify and extract categories and success indicators pertinent to career paths. Utilizing the keyword "job career success," searches were performed across authoritative academic databases, including Science Direct, Emerald, Taylor & Francis, Wiley, and Sage. The researcher targeted recent studies associated with the keyword "career success," subsequently selecting and examining the most relevant articles. From these studies, specific indicators and components were extracted to inform the research model. Ultimately, an initial conceptual-analytical model was developed based on the findings from the literature review. This model served as the foundational framework for initiating the Delphi process to gather expert opinions and facilitate future modifications.

In the initial phase of the Delphi methodology, the identified indicators of objective career success, subjective career success, factors influencing career success, and classifications of career success indicators into the categories of "related" and "not related" were evaluated from an expert perspective. In the subsequent phase, the extracted indicators were systematically classified. Finally, in the third phase, the dimensions of career success, derived from the classification of the categories, were assessed through the administration of a third-round Delphi questionnaire.

## **Finding**

In the initial round of the Delphi method, 326 indicators were assessed, followed by the evaluation of 256 indicators in the second round across 53 categories, as determined by expert analysis relevant to career success. In the third round, the construct of career success was delineated into 17 dimensions categorized into four groupings: continuous development of objective job positions, institutionalization of mental success, integrated organizational policy in career construction, and the evaluation of career success.

## **Conclusion**

The results of this research indicate that to achieve an effective employee career development program, it is essential to move beyond a conventional hierarchical promotion model. The study underscores that successful career programs necessitate a holistic policy approach. This entails that the Human Resources Department, as the entity responsible for career development, must establish interdependent relationships with other organizational departments. Such collaboration is critical for designing and implementing career pathways, as well as delineating job responsibilities and interpersonal dynamics in a manner that emphasizes the impact of various factors on job performance and fulfillment of duties.

To enhance functional and organizational performance, and to facilitate the sustainable and strategic attainment of organizational objectives, it is imperative for the organization to implement a structured career path plan that enables employees to achieve career success. The significance of this matter is such that it may necessitate modifications or redesigns of existing job structures within certain organizations.



## طراحی الگویی برای موفقیت در مسیرشغلی سازمان‌های دولتی ایران

مهناز تقی‌یان<sup>۱</sup>، کرم‌اله دانش‌فرد<sup>۲\*</sup>، پروانه گلرد<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم، قشم، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهش کیفی

#### نحوه استناد به

#### مقاله:

تقیان، م.، دانش فرد<sup>\*</sup>، ک.، و گلرد، ب. (۱۴۰۳). طراحی الگویی برای موفقیت در مسیر شغلی سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۳ (۱۱)، ۴۹-۲۶.

**زمینه و هدف:** سازمان‌ها برای اینکه بتوانند نیروی انسانی خود را حفظ کرده و ضریب ترک مشاغل را پایین نگاه دارند، ناگزیرند که بستر لازم را برای توسعه منابع انسانی، بخصوص نیروهای کارآمد و متخصص فراهم سازند. از این رو، باید درصدد توسعه بینش خود در ارتباط با موفقیت مسیر شغلی باشند. هدف این پژوهش طراحی الگویی برای موفقیت در مسیرشغلی سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

**روش تحقیق:** روش پژوهش مبتنی بر تکنیک دلفی می‌باشد. جامعه آماری را خبرگان دانشگاهی سازمانی تشکیل دادند. پنل دلفی متشکل از ۱۰ خبره بود و بازخوردها از خبرگان طی سه مرحله و براساس پرسشنامه خبرگی صورت گرفت.

**یافته‌ها:** در دور اول دلفی، ۳۲۶ شاخص، و از این تعداد در دور دوم و ارزیابی مؤلفه‌های موفقیت مسیرشغلی، ۲۵۶ شاخص در ۵۳ مؤلفه از دید خبرگان، تحلیل در موفقیت مسیرشغلی ارزیابی شد. در دور سوم، ابعاد موفقیت مسیرشغلی (۱۷ بعد)، در ۴ محور بهبود مستمر موقعیت‌های عینی، نهادینه‌سازی موفقیت‌پذیری ذهنی، سیاست‌گذاری یکپارچه در ساخت مسیرشغلی، و ارزیابی موفقیت مسیرشغلی موردارزیابی قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** می‌توان عنوان نمود که در طراحی الگوی موفقیت مسیرشغلی به همسویی درونی و اجرایی با واقعیت‌های شغلی سازمان و خواست نیروها توجه نمود. سازمان‌های دولتی می‌بایست در طراحی و تدوین برنامه‌های مسیرشغلی کارکنان از رویکرد کارمندمحوری بهره‌جویند.

**واژه‌های کلیدی:** موفقیت شغلی، موفقیت مسیرشغلی، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

چشم‌اندازهای شغلی طی دهه‌های اخیر به‌طور چشمگیری با هدف سازگاری با تغییرات فناورانه، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و سازمانی تغییر کرده است (نگزیپ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع، مدل شغلی سنتی اشتغال مادام‌العمر، به‌طور فزاینده‌ای جذابیت خود را از دست داده است (جمالی پاقعه و ارسلان، ۱۴۰۲: ۵۶)، و مفاهیم سنتی مشاغل به‌عنوان «شغلی برای زندگی» یا «پیشرفت روبه‌بالا در سازمان‌ها» در ساختارهای سازمانی جهانی در حال تغییر و فناوری محور دیگر صدق نمی‌کند. در عین حال، روابط کاری کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیرتر شده و برنامه‌ریزی و مدیریت مشاغل به‌طور فزاینده‌ای خودهدایت‌گر شده است. به گفته‌ی اسمیل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در بستر شغلی پویا و بدون مرز امروز، کارکنان برای مدیریت فعالانه مسیر شغلی خود و دستیابی به موفقیت مسیر شغلی نیازمند طرح‌های منعطف، پویا، روبه‌جلو و آینده‌نگر هستند (کاندی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

موفقیت مسیر شغلی و نقش رفتارهای پیشگیرانه در توسعه و ارتقای شغلی از موضوعات اصلی در مطالعات رفتار حرفه‌ای محسوب می‌گردد. از جمله پیش‌نیازهای کلیدی برای برخورداری و حفظ یک شغل موفق، می‌توان به نقاط قوت و علایق اصلی فرد، توانمندی‌های شغلی، توانایی فرد برای غلبه بر موانع مسیر شغلی، استفاده از رویکرد مسیر شغلی بدون مرز، فرصت‌هایی برای دنبال کردن ارتباطات حرفه‌ای و انطباق‌پذیری مسیر شغلی اشاره کرد (گیل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). بدین‌رو، داشتن یک شغل موفق یکی از اهداف مهم زندگی کارکنان به‌شمار می‌رود، که زمان و انرژی زیادی را روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (چن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). موفقیت مسیر شغلی به دلیل تأثیر غالب آن بر انتخاب‌ها و تصمیم‌های افراد در مسیر شغلی‌شان، به‌درستی از دغدغه‌های مهم افراد و سازمان‌هاست و توجه بسیار زیادی را به خود جلب کرده است (سلطانان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

مطالعات، پیوسته اهمیت برنامه‌های مسیر شغلی کارمند محور را برای موفقیت مسیر شغلی کارکنان نشان داده است (کوئتری و بستر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ کاندی و همکاران، ۲۰۲۲). این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا بتوانند به‌طور موفقیت‌آمیزی به اهداف و خواسته‌های شخصی‌شان در شغل دست یابند (هیرشی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجایی که کارکنان با محدودیت‌های در منابع مواجه هستند (بلوکر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، بدین‌رو، سازمان‌ها می‌بایست در مقام پشتیبان و تأمین‌کننده منابع و نیز فرصتی برای در اختیار داشتن و بهره‌مندی از مالکیت این منابع از سوی کارکنان به‌خصوص در رویکردهای طراحی مسیر شغلی ایفای نقش کنند (دوبلت<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ هائنگلی و هیرشی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این حمایت سازمانی در افزایش منابع در اختیار برای کارکنان

---

<sup>1</sup> Nexhip

<sup>2</sup> Smale

<sup>3</sup> Kundi

<sup>4</sup> Gaile

<sup>5</sup> Chen

<sup>6</sup> Sultana

<sup>7</sup> Coetzee & Bester

<sup>8</sup> Hirschi

<sup>9</sup> Blokker

<sup>10</sup> Dubbelt

کارکنان منجر به افزایش تلاش آنان در مسیرهای شغلی طراحی شده از سوی سازمان خواهد شد که به نوبه‌ی خود بر تحقق اهداف سازمانی و فردی اثرات مثبتی برجای خواهد گذاشت (اسپورک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

دستیابی به موفقیت مسیرشغلی هم برای فرد و هم برای سازمان ارزشمند است و انرژی و تعهد فرد به کار خود را افزایش داده و به رشد و پیشرفت شغلی مستمر، بهبود کیفیت کار، افزایش نرخ حفظ کارکنان و خطاهای کمتر منجر می‌شود. اینگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) توصیه کردند که درک عوامل تعیین کننده موفقیت مسیرشغلی می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان کمک کند (نگریپ و همکاران، ۲۰۲۳). موفقیت مسیرشغلی را می‌توان به عنوان ارزیابی کلی از دستاوردها و نتایج مرتبط با کار تعریف کرد که فرد در طول زندگی کاری خود به دست می‌آورد. موفقیت مسیر شغلی، از یک سو، معمولاً بر اساس شاخص‌های عینی مانند حقوق و ترفیع ارزیابی می‌شود و از سوی دیگر، مطالعات شغلی معاصر، موفقیت مسیرشغلی را با معیارهای ذهنی مانند ادراک فرد از دستاوردهای شغلی و رضایت شغلی، به دلیل تغییرات در محل کار اندازه‌گیری می‌کند (تران هوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

موفقیت مسیرشغلی یکی از متغیرهایی است که طی سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران در ایران قرار گرفته است (صفاریان طوسی و خالقی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴)، اما خلاءهای پژوهشی در ارتباط با این مفهوم به قوت خود باقی مانده است؛ علی‌الخصوص در بستر مطالعاتی مدیریت دولتی و ساختارهای سازمان‌های دولتی. به گونه‌ای که، یکی از چالش‌های اساسی خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی همیشه توسعه مسیرشغلی کارکنان بوده است و علی‌رغم اینکه در اسناد بالادستی و آیین‌نامه‌های اداری بسیار بر آن تأکید شده اما کماکان هنوز بخش دولتی فاقد یک چارچوب خط‌مشی‌گذاری در زمینه مسیرشغلی کارکنان می‌باشد تا بتواند با اتکال بر آن سیاست‌های سازگاری را برای منابع انسانی خود تدوین نماید و هنوز بخش منابع انسانی به دلیل نبود یک ساختار مسیرشغلی مشخص که بتواند میزان موفقیت کارکنان را در این مسیر ارزیابی کند، نتوانسته است که نقش جدی‌تری را در نظام تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سازمانی ایفاء نماید. هدف این مطالعه، طراحی الگوی موفقیت مسیرشغلی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

## مبانی نظری

### موفقیت شغلی

مطابق با نظر رُود<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، موفقیت در زمینه‌های شغلی می‌تواند مبتنی بر نتایج مثبت مرتبط با منابع شغلی و پیامدهای روان‌شناختی شغلی که کارکنان از یک شغل انتظار داشتند تعریف گردد. نتایج مرتبط با منابع شغلی منعکس‌کننده

<sup>۱</sup> Haenggli & Hirschi

<sup>۲</sup> Spurk

<sup>۳</sup> Ng

<sup>۴</sup> Tran Huy

<sup>۵</sup> Saffariantoosi & Khaleghi

<sup>۶</sup> Rode

موفقیت فرد از پیشرفت در اشتغال و محیط شغلی می‌باشد. این منابع بر اساس شاخص‌های عینی قابل مشاهده است، مانند حقوق، ارتقاء، مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات. در مقابل، پیامدهای روان‌شناختی شغلی در ذات شغل است. چیزی که بر رتبه‌بندی ذهنی غیرقابل مشاهده از نگرش و ارزیابی فرد نسبت به شغل مبتنی می‌باشد (فانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، معتقد است که میزان موفقیت ادراک شده در منابع شغلی نه تنها می‌تواند زمینه‌های جستجوی شغل مناسب برای افراد را ممکن سازد، بلکه نقش مهمی را در شکل دادن به موفقیت در مسیر شغلی بلندمدت را نیز فراهم می‌سازد (گوان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

### موفقیت مسیر شغلی

موفقیت مسیر شغلی به صورت «جمع شدن احساسات روان‌شناختی مثبت مربوط به پیشرفت مسیر شغلی و دستاوردهای نسبی خود» تعریف می‌شود و یک معیار بسیار مهم برای ارزیابی پیشرفت حرفه‌ای فرد است (ژانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). موفقیت مسیر شغلی عبارت است از کار مثبت و نتایج روان‌شناختی مثبت جمع شده ناشی از تجارب کاری فرد (سلطان و همکاران، ۲۰۲۴). موفقیت مسیر شغلی به عنوان دستیابی به نتایج مطلوب مرتبط با کار در هر مرحله از تجربیات کاری یک فرد در طول زمان تعریف شده است (اشتیندورسدوتیر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). موفقیت مسیر شغلی به عنوان میزان تحقق‌پذیری اهداف شخصی و رضایتی که فرد در طول زندگی شغلی خود و بر حسب تجاربی که کسب کرده است، اشاره دارد. این موفقیت زمانی جلوه جدی‌تری دارد که افراد در طول مسیر موفقیت شغلی‌شان با عدم اطمینان بالایی روبرو گردند و منجر می‌شود که تلاش خود را بیشتر کرده و یا رفته‌رفته کنار بروند (ژو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

موفقیت مسیر شغلی با توجه به اهمیت آن برای کارکنان و سازمان‌ها، یک موضوع تحقیقاتی محوری در ارتباط با مشاغل بوده است. موفقیت مسیر شغلی را می‌توان به عنوان منبعی در نظر گرفت که به افراد کمک می‌کند تا به نتایج دیگر دست یابند (اسپورک و همکاران، ۲۰۱۹). از یک طرف، شاخص‌های موفقیت مسیر شغلی، مانند موقعیت‌های شغلی با وضعیت ارتقاء یافته، ممکن است بر تفسیر فرد از اطرافیان‌ش تأثیر بگذارد. این شاخص‌ها می‌توانند به عنوان منابعی بکار برده شوند که بر احساسات و رفتار افراد تأثیر بگذارد. از این رو، زمانی که افراد موفق قلمداد می‌شوند، و دیگران با آن‌ها متفاوت رفتار می‌کنند، تعدادی از وضعیت‌ها و مقاصد درونی و بیرونی ارزشمند را می‌توان از طریق اعتبار اجتماعی و احترام به دست آمده از دیگران تحقق بخشید. از سوی دیگر، برای تحقق موفقیت در مسیر شغلی، کارکنان باید از منابع خود جهت کسب منابع جدید یا حفاظت از منابع موجود بهره‌جویند (هابفول<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

این امر نیز ممکن است به نتایج منفی منجر گردد. افراد تمایل دارند موفقیت مسیر شغلی را با سرمایه‌گذاری منابع (مانند پول،

<sup>1</sup> Fang

<sup>2</sup> Saks

<sup>3</sup> Guan

<sup>4</sup> Zhang

<sup>5</sup> Steindórsdóttir

<sup>6</sup> Zhu

<sup>7</sup> Hobfoll

زمان، انرژی) پیگیری کنند. از این منابع نمی‌توان برای دستیابی به اهداف ارزشمند دیگر مانند رفاه یا وقت آزاد استفاده کرد. در نتیجه، دستیابی به موفقیت مسیر شغلی ممکن است یک شمشیر دو لبه باشد. جایی که کاهش منابع ارزشمندی که موفقیت مسیر شغلی را تحقق می‌بخشد، بسته به برخی از متغیرهای فردی و زمینه‌ای، ممکن است به نتایج مثبت یا منفی منتهی شود (اسپورک و همکاران، ۲۰۱۹).

### موفقیت مسیر شغلی ذهنی و عینی

از دیدگاه ذهنی، شامل ارزیابی فرد از دستاوردهای شغلی، رضایت در کار، تعادل بین کار و زندگی شخصی و احساس کلی رفاه داشتن است. این بعد بر اهمیت رضایت و شادکامی فردی در تعریف موفقیت مسیر شغلی تأکید می‌کند (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۴). جاج<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹) موفقیت مسیر شغلی ذهنی را به صورت موفقیت مسیر شغلی درونی تعریف کرده‌اند. موفقیت مسیر شغلی درونی به ارزیابی ذهنی فرد از شغل خود معمولاً به شکل رضایت شغلی یا رضایت مسیر شغلی اشاره دارد (ایلیسکو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در بستر شغلی جدید که پیشرفت عمودی و افزایش حقوق کمتر است، موفقیت مسیر شغلی ذهنی ممکن است بیشتر مورد توجه کارکنان قرار گیرد. اینگ و فلدمن (۲۰۱۴) استدلال می‌کنند چون ترفیعات صعودی در یک سازمان دیگر هنجار نیست، و افراد به دنبال دستاوردهایی مثل تجربه و نتایجی هستند که برای شخص خودشان ارزشمند است (تران هوی، ۲۰۲۴).

از دیدگاه عینی، موفقیت مسیر شغلی بر نتایج ملموس و قابل سنجش مانند درآمد، عنوان شغلی، ترفیعات و ثبات شغلی تمرکز دارد و اغلب برای ارزیابی پیشرفت یک فرد در سازمان استفاده می‌شود و با رفاه مالی و پیشرفت شغلی مرتبط است (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۴). جاج و همکاران (۱۹۹۹) موفقیت مسیر شغلی عینی را به صورت موفقیت مسیر شغلی بیرونی تعریف کرده‌اند. موفقیت مسیر شغلی بیرونی، ملموس تر و عینی تر است و می‌توان آن را به صورت این حقیقت که فردی ترفیع گرفته، تعداد ترفیع‌ها، سطح حقوق یا وضعیت شغلی تعریف کرد (ایلیسکو و همکاران، ۲۰۲۳).

### پیشینه پژوهش

در جدول ۱، یافته‌های پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع پژوهش آورده شده است.

#### جدول ۱. مروری بر پیشینه‌های داخلی و خارجی موفقیت مسیر شغلی

نویسنده/گان	عنوان	یافته‌ها
ظاهری و داداشی زارنجی (۱۴۰۳)	شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه مسیر شغلی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی	۹۷ مفهوم در قالب ۱۱ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، پویایی‌های گروهی و تسهیل‌گرهای سازمانی به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر سرمایه مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد.

<sup>1</sup> Judge

<sup>2</sup> Iliescu



<p>ملکی ها و اصلانی (۱۴۰۳)</p> <p>آسیب شناسی پست مدرن مسیر شغلی: طراحی یک الگو</p>	<p>نتایج نشان داد که آسیب‌های پسانوین مسیر شغلی شامل سه مقوله اصلی رشد پایدار مسیر شغلی، خود و سناریوهای مسیر شغلی است. مقوله رشد مسیر شغلی پایدار شامل پنج مقوله فرعی سرمایه خود کار آفرینانه، انطباق پذیری مسیر شغلی، سلامتی، شادی و سودمندی است. مقوله اصلی خود شامل مقوله فرعی هویت است. مقوله اصلی سناریوی مسیر شغلی شامل سه مقوله فرعی عاملیت، تأمل بر پروژه زندگی و معنا است. با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ماهیت آسیب‌های مسیر شغلی در دنیای پسانوین متفاوت از آسیب‌های دنیای نوین و حتی سنتی است. توجه به عوامل آسیب‌زا می‌تواند باعث پیشگیری از بروز آسیب در مسیر شغلی شود و به هدایت و پیشبرد مسیر شغلی کمک نماید.</p>
<p>دست باز و همکاران (۱۴۰۳)</p> <p>تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سازه گرایی بر برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و انطباق‌پذیری مسیر شغلی نوجوانان</p>	<p>نتایج نشان داد که به کارگیری مشاوره گروهی مبتنی بر سازه گرایی شغلی، برنامه‌ریزی و انطباق‌پذیری و تصمیم‌گیری مسیر شغلی نوجوانان دختر و پسر را بهبود بخشید و ماندگاری این تأثیر نیز در آزمون پیگیری حفظ شده است. با توجه به یافته‌های این پژوهش مشاوره شغلی مبتنی بر سازه گرایی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مسیر شغلی نوجوانان و همچنین انطباق‌پذیری آن‌ها در این مسیر مؤثر است.</p>
<p>یزدان شناس و همکاران (۱۴۰۲)</p> <p>مدلی برای استراتژی‌های مسیر شغلی مدیران در صنعت بیمه ایران</p>	<p>یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی شرایط علی تأثیرگذار بر استراتژی‌های مسیر شغلی از جمله لنگرگاه‌های مسیر شغلی، فلات مسیر شغلی عینی و ذهنی؛ پدیده اصلی در استراتژی‌های مسیر شغلی شامل شبکه‌سازی، ارائه خود و جاذبه‌های بین‌فردی؛ شرایط زمینه‌ای و محیط تأثیرگذار بر استراتژی‌های مسیر شغلی شامل روشن‌بودن گام‌های مسیر شغلی، نگاه هزینه‌ای به آموزش و جنسیت؛ شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر استراتژی‌های مسیر شغلی شامل تناسب شغل با شاغل، نظام شایسته‌سالاری و تناسب شغل با علائق فردی؛ راهبردها و کنش‌های تأثیرگذار بر استراتژی‌های مسیر شغلی شامل سرمایه انسانی، نحوه ارتباط و دانش فنی افراد؛ و پیامدهای استراتژی‌های مسیر شغلی مواردی همچون شناخته‌شدن، استقلال و شکوفایی استعدادها، مدیران صنعت بیمه در ایران بودند.</p>
<p>جمالی پاقله و ارسلان (۱۴۰۲)</p> <p>تأثیر شوک‌های شغلی بر توسعه مسیر شغلی با توجه به نقش متغیر میانجی شایستگی شغلی کارکنان</p>	<p>نتایج نشان داد که شوک‌های شغلی بر توسعه مسیر شغلی تأثیر معناداری دارد. همچنین مولفه‌های خوش‌بینی شغلی، رونق و شکوفایی، و انگیزه برای ادامه کار بر توسعه مسیر شغلی تأثیر معناداری دارد. اما جابجایی شغلی و تصمیم‌گیری‌های شغلی بر توسعه مسیر شغلی تأثیر معناداری ندارد.</p>
<p>عبداللهی و همکاران (۲۰۲۴)</p> <p>چگونه تاب‌آوری مسیر شغلی رابطه شایستگی مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی را در میان دانشکده‌های مؤسسات آموزش عالی واسطه‌گری می‌کند: تحلیلی کمی</p>	<p>یافته‌های تحقیق نشان داد که شایستگی مسیر شغلی به‌طور مستقیم بر سازه‌های تاب‌آوری مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی اثرگذار می‌باشد. اما اثر غیرمستقیم شایستگی مسیر شغلی بر موفقیت مسیر شغلی از طریق تاب‌آوری مسیر شغلی بیشتر است. همچنین تاب‌آوری مسیر شغلی اثر مستقیم بالاتری را نسبت به شایستگی مسیر شغلی از خود نشان داد.</p>
<p>گیل و همکاران (۲۰۲۴)</p> <p>گسترش قابلیت انطباق‌پذیری مسیر شغلی: ارتباطات به‌عنوان مؤلفه‌ای اساسی موفقیت مسیر شغلی</p>	<p>یافته‌های تحقیق نشان داد که ابعاد قابلیت انطباق‌پذیری مسیر شغلی همگی بر موفقیت مسیر شغلی ادراک‌شده اثرگذار مستقیمی دارند. بیشترین اثرگذاری مربوط به بعد کنترل، سپس کنجکاوی، اطمینان و در نهایت دغدغه‌مندی بوده است. متغیر ارتباطات به‌عنوان عاملی بین‌فردی اثرگذاری بیشتری را در میان عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر شغلی ادراک‌شده دارا بوده است.</p>
<p>کاندی و همکاران (۲۰۲۴)</p> <p>منابع انگیزشی مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی ذهنی: سنجشی میانجی-گر و تعدیل‌گر</p>	<p>یافته‌های تحقیق نشان داد که منابع انگیزشی مسیر شغلی بر سازه‌ی بازآفرینی شغلی اثرگذار می‌باشد. همچنین بازآفرینی شغلی بر دو بعد موفقیت مسیر شغلی ذهنی یعنی رضایت از مسیر شغلی و تعهد مسیر شغلی اثرگذاری مثبتی را نشان داد که رابطه آن با رضایت از مسیر شغلی بیشتر از تعهد بوده است.</p>
<p>صفاریان طوسی و خالقی (۲۰۲۴)</p> <p>نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در رابطه میان خودکارآمدی</p>	<p>یافته‌های تحقیق نشان داد که خودکارآمدی مسیر شغلی به‌طور مستقیم بر دو سازه‌ی وابسته خود یعنی رفتار شهروند سازمانی و موفقیت مسیر شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما رابطه‌ی غیرمستقیم</p>

مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی بین مدیران پروژه‌های ساختمانی	خودکارآمدی مسیر شغلی و اثرگذاری مستقیم رفتار شهروند سازمانی بر موفقیت مسیر شغلی بالاتر بوده است.
سلطانا و همکاران (۲۰۲۴)	یافته‌های تحقیق نشان داد که نگرش تقویت شده مسیر شغلی به‌طور مستقیم با دو بعد عینی و ذهنی موفقیت مسیر شغلی رابطه معنادار و مثبتی دارد. همچنین هوش عاطفی تنها رابطه میان نگرش تقویت شده مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی عینی را تعدیل نمود و در رابطه با موفقیت مسیر شغلی ذهنی معنادار نبوده است.

## روش تحقیق

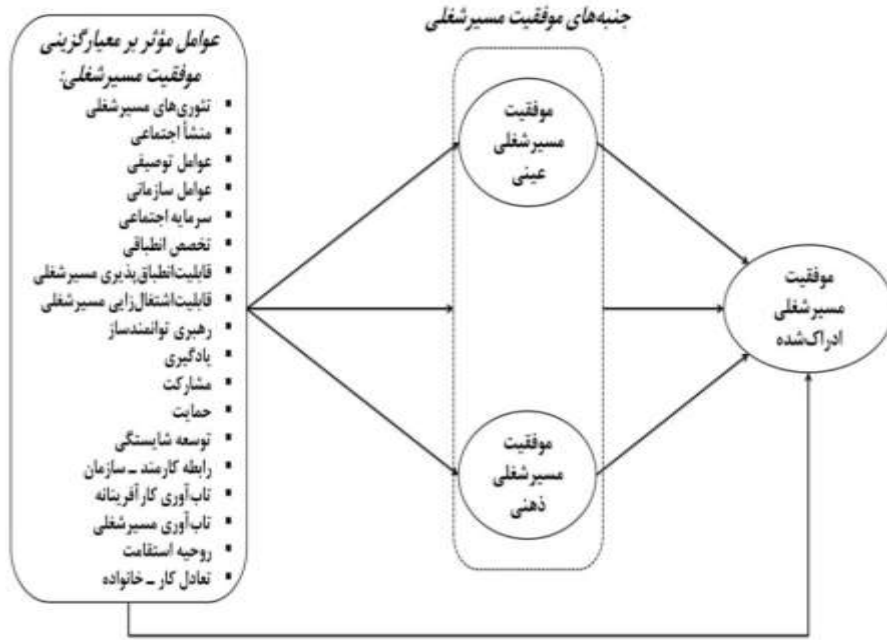
مطابق با مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، از منظر فلسفه پژوهش این مطالعه براساس رهیافت اثبات‌گرایی استوار بوده است. همچنین از جهت رویکرد پژوهش چون بر اساس مطالعات نظری و تجربی موجود در زمینه مطالعات موفقیت مسیر شغلی، به طراحی مدل از جزء به کل مبتنی بر دیدگاه خبرگان پرداخته شد، می‌توان عنوان داشت که رویکرد پژوهش استقرایی بوده است. استراتژی پژوهش در این مطالعه رویکرد دلفی می‌باشد.

این مطالعه به‌صورت مقطعی و از ابزار پرسشنامه خبرگی استفاده شد. این پژوهش به لحاظ نوع تحقیق جزء پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی به شمار می‌آید. در بخش توصیفی ابتدا محقق با مطالعه مبانی نظری در حوزه‌ی موفقیت مسیر شغلی و مطالعات تجربی صورت گرفته در این زمینه، اقدام به استخراج و بیان شاخص‌های مربوط به موفقیت مسیر شغلی از دیدگاه‌های گوناگون نمود.

سپس مبتنی بر تکنیک دلفی اقدام به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موفقیت مسیر شغلی در ابعاد شناسایی شده نمود که یافته‌های آن در ادامه آورده شده است. استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بدین گونه بوده است که محقق با سرچ کلیدواژه job career success در پایگاه‌های معتبر مقاله‌ای در جهان مانند sage، wiley، TandF، emerald، sciencedirect و به جستجوی مطالعات روز و مرتبط با کلیدواژه موفقیت مسیر شغلی پرداخته شد و بر اساس تئوری ساخت مسیر شغلی مرتبط‌ترین مقالات انتخاب، مطالعه، بررسی و در نهایت به استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از مدل تحقیق پرداخته شد که این مبنایی برای ورود به فرآیند اخذ بازخورد و تکنیک دلفی بوده است.

در نهایت، مدل اولیه مفهومی - تحلیلی مبتنی بر مرور ادبیات به قرار شکل زیر طراحی گردید. این مدل، مبنای اولیه جهت ورود به فرآیند دلفی و اخذ نظر خبرگان و تغییر و تحولات آتی قرار گرفت.

<sup>1</sup> Saunders



شکل ۱. مدل مفهومی - تحلیلی پژوهش برآمده از مرور نظری مقالات

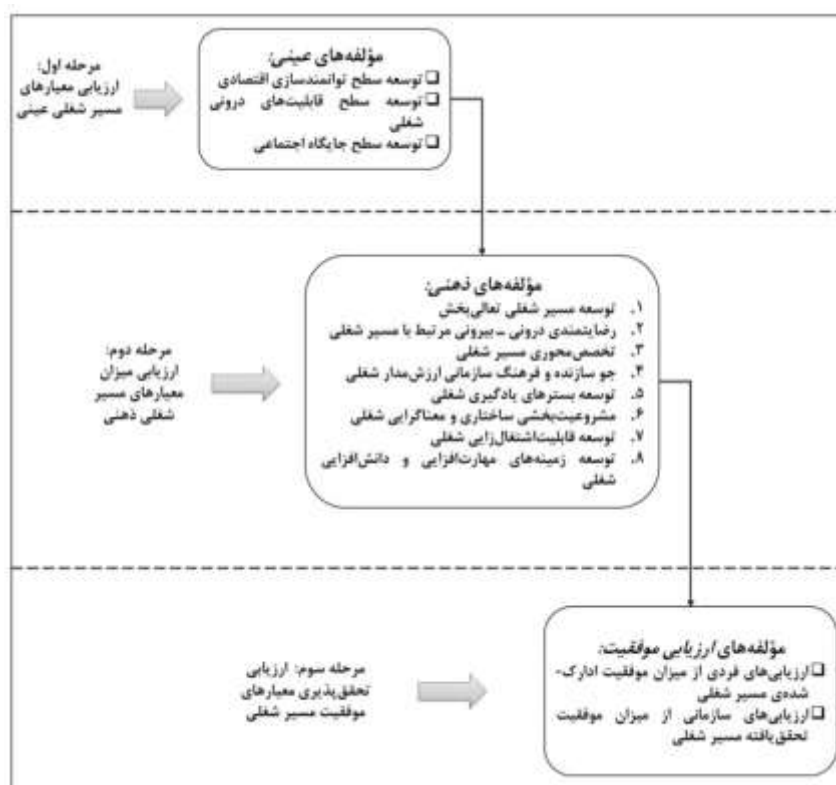
جهت انجام مراحل دلفی و اخذ بازخورد از خبرگان در جامعه آماری اول پژوهش، در مرحله اول دلفی ابتدا شاخص‌های مستخرج (شامل ۳۲۶ شاخص) در موفقیت مسیر شغلی عینی، موفقیت مسیر شغلی ذهنی، شاخص‌های مؤثر بر موفقیت مسیر شغلی، و شاخص‌های موفقیت مسیر شغلی در دو گزینه «مرتبط است»، «مرتبط نیست»، همراه با ارائه مدل مفهومی تحلیلی پژوهش از منظر خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفتند. در واقع، در دور اول دلفی، از خبرگان خواسته شده بود در کنار ارزیابی شاخص‌های موفقیت مسیر شغلی، دیدگاه خود را در خصوص مدل پژوهش نیز ارائه دهند.

در مرحله دوم، به دسته‌بندی شاخص‌های مستخرج پرداخته شد و پرسشنامه دور دوم دلفی در قالب دسته‌بندی‌های شاخص‌های همسو با مؤلفه‌های موفقیت مسیر شغلی عینی، دسته‌بندی‌های شاخص‌های همسو با مؤلفه‌های موفقیت مسیر شغلی ذهنی، دسته‌بندی‌های شاخص‌های همسو با عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر شغلی، و دسته‌بندی‌های شاخص‌های همسو با معیارهای ارزیابی موفقیت مسیر شغلی طراحی و نظرات خبرگان اخذ گردید. در مرحله سوم، ابعاد موفقیت مسیر شغلی حاصل دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه دلفی دور سوم مورد بررسی قرار گرفتند. معیارهای مدنظر برای انتخاب اعضای پنل خبره شامل تحصیلات (حداقل دکتری تخصصی)، تجربیات (حداقل ۳ سال تجربه مدیریتی و یا معاونتی در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی)، تحقیقات (حداقل ۲ مقاله علمی - پژوهشی، ترجمه کتاب، سخنرانی‌های علمی در همایش‌های تخصصی) می‌گردد.

## یافته‌ها

**مرحله اول دلفی:** پس از اخذ بازخوردها در خصوص شاخص‌ها، خبرگان دیدگاه متفاوتی درباره‌ی مدل داشتند. نقطه

مشترک دیدگاه‌های آنان بر مرحله‌بندی مدل موفقیت مسیر شغلی بوده است. مرحله‌بندی مدل می‌توانست هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی طراحی شود که هر دو حالت آن ترسیم گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. اما نظر خبرگان بر این بود که حالت عمودی که شکلی پلکانی داشت بازنمایی بهتری از فرآیند موفقیت مسیر شغلی را دارد. به همین منظور تغییرات خواسته شده اعمال و مدل اولیه مفهومی - تحلیلی به شکل پلکانی و عمودی طراحی گردید. پیشنهادی که از مجموع نظرات خبرگان حاصل شد ناظر بر مرحله اول شامل ارزیابی معیارهای مسیر شغلی عینی، ارزیابی معیارهای مسیر شغلی ذهنی و ارزیابی تحقق‌پذیری موفقیت مسیر شغلی بوده است که در دور دوم دلفی، مدل پژوهش در قالب شکل ۲، اصلاح و برای اعلام نظر در اختیار خبرگان قرار گرفت.

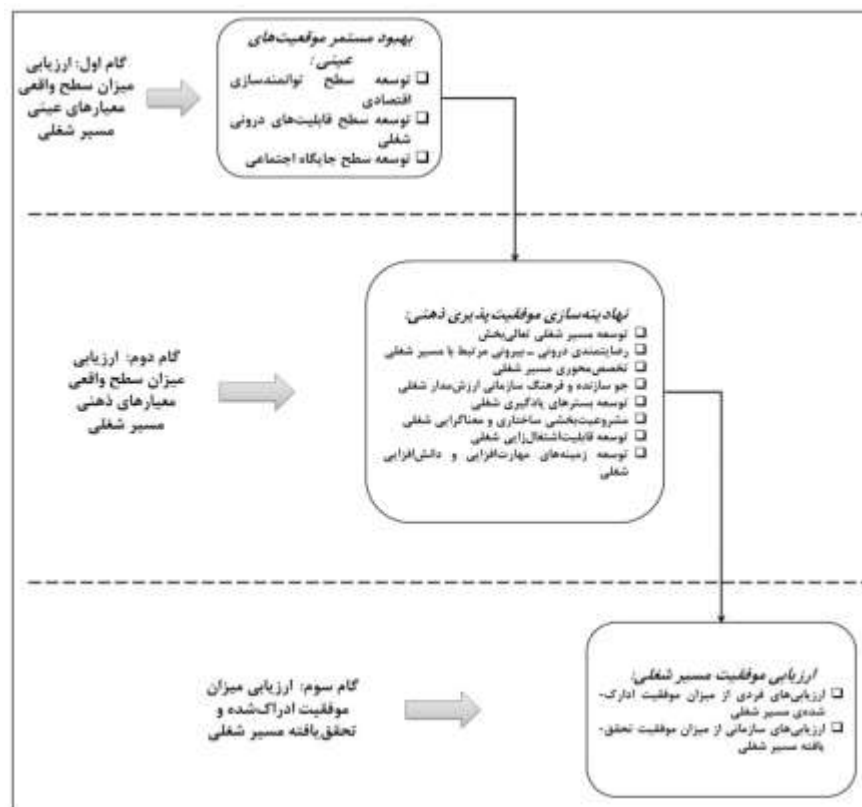


شکل ۲. مدل اصلاحی دلفی در ورود به دور دوم - حاصل اعمال تغییرات دور اول

به دلیل حجم بالای دسته‌بندی شاخص‌ها و تعیین مؤلفه‌ها و ابعاد از آوردن همه جداول دلفی خودداری شد و تنها در جدول (۲)، خروجی نهایی و مورد تأیید خبرگان ذکر گردید که بلوغ‌یافته‌ی مراحل قبلی است.

**دور دوم دلفی:** مدل ارائه شده دور دوم دلفی در شکل ۲، چارچوبی مفهومی بر اساس استنباط محقق بوده است که مبتنی بر نظرات خبرگان طراحی و عرضه گردید. در همین راستا، جهت اینکه تا چه میزان استنباط محقق به نظر خبرگان نزدیک شده

است، مدل در مرحله دوم دلفی جهت بررسی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در دور سوم و مرحله پایانی دلفی، ابعاد موفقیت مسیر شغلی مورد بررسی قرار گرفت. مدل ارائه شده در دور دوم نیز با تغییرات و اصلاحاتی همراه بود. از جمله اینکه خبرگان اظهار داشتند که بجای عنوان مؤلفه‌های عینی مؤلفه‌های ذهنی و مؤلفه‌های موفقیت مسیر شغلی، ابعاد و محورهای موفقیت مسیر شغلی قید شود و همچنین بجای مرحله اول، گام اول جایگزین گشته و نیز سطح واقعی ارزیابی در هر گام مورد تأکید قرار بگیرد. در نهایت شکل ۳، به عنوان مدل تغییر یافته پژوهش در دور سوم مورد بررسی و اخذ نظر خبرگان قرار گرفت.



شکل ۳. مدل اصلاحی دلفی در ورود به دور سوم - حاصل اعمال تغییرات دور دوم

دور دوم دلفی و ارزیابی مؤلفه‌های موفقیت مسیر شغلی (۵۳ مؤلفه)، ۲۵۶ شاخص از دید خبرگان مناسب تحلیل در موفقیت مسیر شغلی ارزیابی شدند.

دور سوم دلفی: در پایان مرحله سوم دلفی، ضمن تأیید کلیات مدل پژوهش، خبرگان نظرات پایانی خود را مبتنی بر طراحی فرآیند بازخورد در مدل پژوهش و نیز طراحی بعد «سیاست‌گذاری یکپارچه در ساخت مسیر شغلی» به عنوان یک ارزیابی جانبی در کلیت چارچوب موفقیت مسیر شغلی ارائه دادند. مدل نهایی موفقیت مسیر شغلی در شکل ۴، قابل مشاهده است. همچنین، در دور سوم دلفی، ابعاد موفقیت مسیر شغلی (۱۷ بعد)، در ۴ محور مورد ارزیابی قرار گرفتند. در جدول ۲، مؤلفه‌ها،

ابعاد و محورهای موفقیت مسیر شغلی آورده شده است.

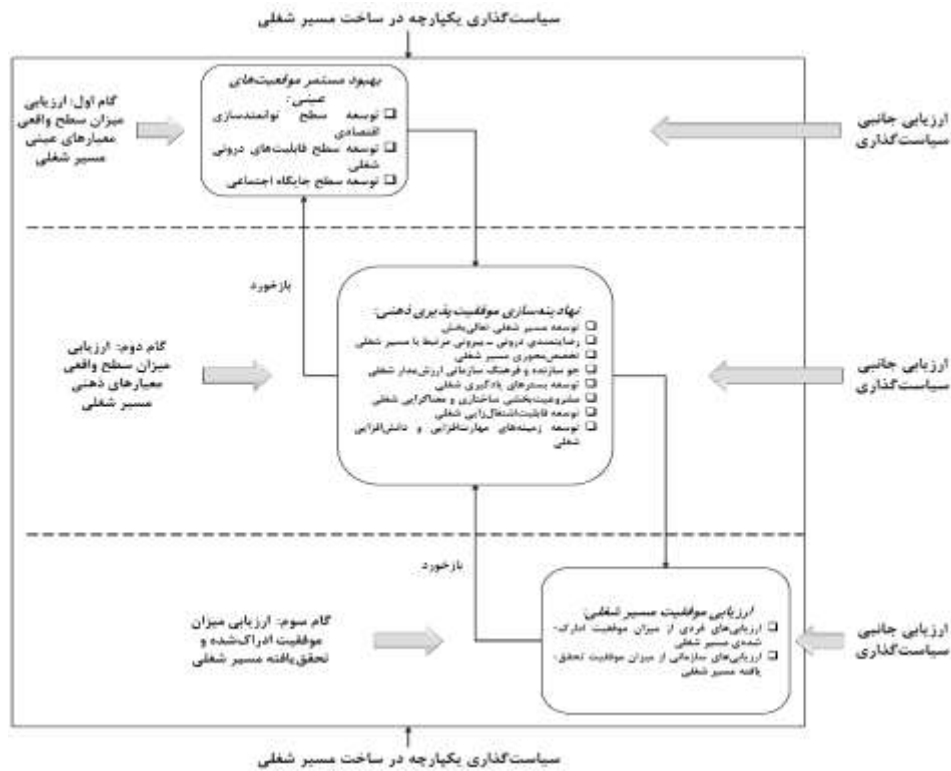
بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی موفقیت مسیر شغلی سازمان‌های دولتی به قرار شکل ۴، طراحی و ارائه گردید.

**جدول ۲. مؤلفه‌ها، ابعاد و محورهای موفقیت مسیر شغلی**

محورهای موفقیت مسیر شغلی	ابعاد	مؤلفه‌ها
بهبود مستمر موقعیت‌های عینی	توسعه سطح توانمندسازی اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بهبود سطح درآمدها و حقوق دریافتی از شغل</li> <li>▪ ادراکات واقعی از بهبود شرایط مالی در شغل</li> <li>▪ ظرفیت درونی شغل در ایجاد امنیت مالی</li> <li>▪ ظرفیت‌های درونی شغل جهت ثروت‌افزایی</li> </ul>
	توسعه سطح قابلیت‌های درونی شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرصت‌های ارائه شده به منظور بهبود موقعیت شغلی</li> <li>▪ میزان تحقق‌پذیری پایدار اهداف شغلی</li> </ul>
	توسعه سطح جایگاه اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کسب شهرت اجتماعی مطلوب</li> <li>▪ ارتقای اجتماعی</li> <li>▪ بهبود موقعیت اجتماعی</li> </ul>
نهادپنهنسازی موفقیت‌پذیری ذهنی	توسعه مسیر شغلی تعالی‌بخش	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آزادی درونی شغل</li> <li>▪ فراگیری تکنیک‌های خودکنترلی ذهنی در مسیر شغلی</li> </ul>
	رضایتمندی درونی - بیرونی مرتبط با مسیر شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعادل‌سازی میان زندگی کاری - شخصی</li> <li>▪ رضایت درونی از محیط شغلی</li> <li>▪ رضایت کلی از مسیر شغلی</li> <li>▪ رضایتمندی از موفقیت در تحقق اهداف مسیر شغلی</li> </ul>
	تخصص‌محوری مسیر شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه تخصصی در شغل</li> <li>▪ رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در مسیر شغلی</li> </ul>
	جو سازنده و فرهنگ سازمانی ارزش‌مدار شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرهنگ ارزش‌گرای بین فردی</li> <li>▪ فرهنگ ارزش‌گرای شغلی</li> <li>▪ ادراکات مثبت از روابط بین فردی در مسیر شغلی</li> <li>▪ ارتباطات مثبت درون‌سازمانی</li> <li>▪ قابلیت اثرگذاری مثبت شغلی</li> </ul>
	توسعه بسترهای یادگیری شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ظرفیت‌های رشد و توسعه در مسیر شغلی</li> <li>▪ قابلیت‌رشد در رفتارهای نوآورانه و یادگیری</li> </ul>
	مشروعیت‌بخشی ساختاری و معناگرایی شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه مسیر شغلی اصالت‌بخش</li> <li>▪ معناداری مسیر شغلی</li> <li>▪ کمک به توسعه کیفیت شغلی</li> <li>▪ رسمیت‌بخشی سازمانی</li> </ul>
	توسعه قابلیت‌های کارآفرینی در مسیر شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه قابلیت‌های کارآفرینی در مسیر شغلی</li> <li>▪ بهره‌مندی از فرصت‌های اشتغال در مسیر شغلی</li> </ul>
	توسعه زمینه‌های مهارت‌افزایی و دانش‌افزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش قابلیت‌های دانش‌افزای شغلی</li> </ul>

مؤلفه‌ها	ابعاد	محورهای موفقیت مسیر شغلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه مهارت‌های انتقالی در تجربه و دانش</li> </ul>	شغلی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قابلیت رشد منابع فردی</li> <li>▪ زمینه‌های شخصیتی</li> <li>▪ جهت‌گیری‌های روان‌شناختی فردی</li> </ul>	نقش منابع کلیدی فردی در تحقق موفقیت	<p><b>سیاست‌گذاری یکپارچه در ساخت مسیر شغلی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منابع محیطی پیرامونی</li> <li>▪ نقش منابع محیط سازمانی</li> </ul>	نقش منابع کلان زمینه‌ای در تحقق موفقیت	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قابلیت‌انطباق‌پذیری مسیر شغلی</li> <li>▪ تخصص انطباقی</li> <li>▪ هویت ادراک‌شده مسیر شغلی</li> </ul>	خط‌مشی‌های سازمانی در تدوین برنامه مسیر شغلی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قابلیت شیاستگی‌های ادراک‌شده در مسیر شغلی</li> <li>▪ آگاهی از ظرفیت تاب‌آوری مسیر شغلی</li> </ul>	اقدامات توسعه‌ای منابع انسانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارزیابی‌های عمومی از توفیقات مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌های تحقق منافع دریافتی حاصل از مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌های کنترلی - حمایتی در مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌های معنایی در مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌های مهارت‌افزایی در مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌های شناختی از مسیر شغلی</li> </ul>	ارزیابی‌های فردی کارکنان از میزان موفقیت ادراک‌شده‌ی مسیر شغلی	<p><b>ارزیابی موفقیت مسیر شغلی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارزیابی‌های تحقق انتظارات وظیفه‌ای</li> <li>▪ ارزیابی‌های توانمندی‌های دانشی - حل مسأله</li> <li>▪ ارزیابی‌ها از انطباق‌پذیری برنامه‌ای</li> <li>▪ ارزیابی‌ها از ایفای نقش کارآمد در مسیر شغلی</li> <li>▪ ارزیابی‌ها از تمایل به همکاری بین فردی و تیمی</li> </ul>	ارزیابی‌های سازمانی مدیران (تصمیم‌گیران ارشد) از میزان موفقیت تحقق‌یافته مسیر شغلی	

مطابق شکل ۴، موفقیت مسیر شغلی می‌بایست به صورت یک فرآیند گام‌به‌گام طی سه مرحله صورت گیرد. مرحله اول این فرآیند تحت عنوان ارزیابی میزان سطح واقعی معیارهای عینی مسیر شغلی می‌باشد. این بدان معناست که موفقیت در برنامه‌های مسیر شغلی با ضریب امکان تحقق‌پذیری اهداف شغلی به ویژه اهداف اقتصادی - اجتماعی برای کارکنان همراه هست. یعنی اینکه، کارکنان برای اینکه بتوانند در شغل خود رشد و توسعه پیدا کنند و به اهداف متعالی تری دست یابند. کارکنان به ارزیابی قابلیت‌های مالی در وجوه مختلف مثل امنیت اقتصادی، امکان ثروت‌افزایی، میزان حقوق دریافتی، فرصت‌های بهبود موقعیت شغلی که بی‌ربط به دستیابی به موقعیت‌های بالاتر درآمدی و حقوقی نیست، بهبود جایگاه اجتماعی که با جایگاه اقتصادی فرد نیز مرتبط است، می‌پردازند. این ارزیابی از ظرفیت امکان‌پذیری اقتصادی - اجتماعی شغل نشان از اهمیت پایه‌ای و ساختاری آن در حتی جهت‌گیری‌های معنایی و ایدئولوژیک کارکنان دارد.



شکل ۴. مدل نهایی موفقیت مسیر شغلی - حاصل اعمال تغییرات دور سوم دلفی

گام دوم در مدل موفقیت مسیر شغلی به ارزیابی میزان سطح واقعی معیارهای ذهنی مسیر شغلی مرتبط می‌باشد. این گام بسیار معناگرایانه و مفهوم‌گرایانه است. یعنی اینکه، ممکن است ارزیابی‌های موفقیت در معیارهای عینی برای عموم کارکنان مثبت و قابل قبول رخ دهد، اما در بحث معیارهای ذهنی موفقیت مسیر شغلی شرایط پیچیده‌تر و متفاوت‌تر رقم بخورد، که طبیعتاً نیز به همین شکل خواهد بود. ممکن است حتی برای دو نفر که تحت شرایط یکسان شغلی و مزایا و منافع قرار دارند، ارزیابی معیارهای موفقیت ذهنی متفاوت باشد و یک کارمند این برداشت را داشته باشد که این شغل می‌تواند خواسته‌های غیرمالی شغلی و انتظاراتی که به لحاظ فردی و درونی از یک شغل دارد را برآورده سازد و برای دیگری بدین شکل نباشد.

همانگونه که از بعد مطرح شده در این گام تحت عنوان نهادینه‌سازی موفقیت‌پذیری ذهنی نیز برمی‌آید، گویای ساختار ابهامی و پیچیدگی این مرحله در فرآیند ارزیابی موفقیت مسیر شغلی است. چراکه، به عنوان مثال ممکن است تمایل یک فرد در معیارهای ذهنی به سوی آزادی‌های درونی شغل از بعد اختیارات تصمیم‌گیری و انجام وظایف باشد، و برای فرد دیگر نیز موضوعات ارزشی سازمانی مثل فرهنگ ارزش‌گرای سازمانی اهمیت داشته باشد. این تفاوت در تمایلات نگرشی - رفتاری نیروها امری پذیرفتنی است. به هر حال، هر کارمندی پیشینه‌ی اجتماعی و فرهنگی متفاوتی دارد که البته در این مورد سازمان‌ها می‌بایست در طراحی مسیر شغلی به تفاوت‌های فرهنگی کارکنان خود توجه داشته باشند. چراکه، همان‌گونه که در این مرحله صحبت شد، این تفاوت‌های فرهنگی خود را در انطباق‌پذیری‌های سازمانی و شکل‌گیری انتظارات شغلی در



کارکنان از شغل خود نشان می‌دهند. پس، بسیار مهم است که دانسته شود برنامه‌ی طراحی‌شده‌ی مسیر شغلی برای چه گروهی از کارکنان با چه زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، و تربیتی تدارک دیده می‌شود.

گام سوم در مدل موفقیت مسیر شغلی ناظر بر ارزیابی میزان موفقیت ادراک‌شده و تحقق‌یافته برنامه مسیر شغلی است. همان‌گونه که از یافته‌ها برمی‌آید، ارزیابی در این مرحله دوسویه می‌باشد. یعنی هم کارکنان به ارزیابی‌های فردی از میزان موفقیت ادراک‌شده می‌پردازند، و هم سازمان میزان موفقیت تحقق‌یافته مسیر شغلی را مورد بررسی قرار می‌دهد. پس، موفقیت ادراک‌شده ناظر بر ارزیابی‌های کارکنان، و موفقیت تحقق‌یافته ناظر بر ارزیابی‌های سازمانی است. اینکه در نهایت چقدر این دو میزان به یکدیگر نزدیک شود به مسائل و موضوعات زیادی مرتبط می‌باشد. به همین خاطر، این گام تحت عنوان مدیریت ارزیابی تحقق موفقیت مسیر شغلی نامگذاری شده است.

## نتیجه گیری

در چشم‌انداز مسیر شغلی مدرن که مشخصه‌ی آن بی‌مرز بودن و خودهدایتی بیشتر است، موفقیت در مسیر شغلی به یک امر متمایز و برجسته در زندگی‌های شغلی و سازمانی تبدیل شده است شکی نیست که الگوهای مسیر شغلی دچار تغییر و تحول شده‌اند و کارکنان در صورت عدم حمایت‌های سازمانی قادر نخواهند بود که بتوانند شایستگی‌های خود را توسعه داده و بتوانند در مواجهه با چالش‌های شغلی موفق عمل نمایند. این امر طبیعتاً ارزیابی آنان از برنامه موفقیت مسیر شغلی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (جوشی و دهار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

برنامه موفقیت مسیر شغلی از آن حیث حائز اهمیت است که موجب ایمنی روان‌شناختی و سازگاری بالای کارکنان در زندگی شغلی و شخصی‌شان می‌شود و زمینه‌ای برای پایداری سازمانی را فراهم می‌سازد. در حقیقت، هر اندازه که سازمان‌ها برای موفقیت حرفه‌ای کارکنان در قالب برنامه موفقیت شغلی تلاش و جدیت بیشتری را به خرج دهند، می‌توانند این انتظار را داشته باشند که محیط شغلی همسو با اهداف سازمانی‌شان را شکل دهند (کوئکوموئر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

دلیل مهم دیگری که موجب می‌شود سازمان‌ها و حتی خود کارکنان به داشتن یک برنامه موفقیت‌آمیز در مسیر شغلی گرایش داشته باشند، حدی است که موجب توسعه شغلی در ساختار چیدمانی مشاغل وجود دارد. یعنی، طراحی و پیاده‌سازی یک برنامه موفقیت مسیر شغلی هم به سود سازمان است و هم به سود کارمند. بدین خاطر که، در طراحی و اجرای برنامه موفقیت مسیر شغلی، مسیرهای و راه‌هایی ایجاد و تداعی می‌شوند که ممکن است در ابتدای طراحی مشاغل و یا برنامه‌های مهارت-افزایی کارکنان مورد توجه قرار نگرفته باشند. اما، با ورود به عرصه ساخت مسیر شغلی، این مسیرها پدیدار گشته و باعث می‌شود که هم سازمان‌ها نسبت به طراحی دقیق مشاغل آگاهی یابند و هم نیروها از اینکه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی‌شان افزوده شده نیز خرسند باشند (لوپرستی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از ضرورت‌های مشاغل معاصر، وجود برنامه‌های

<sup>1</sup> Joshi & Dhar

<sup>2</sup> Koekemoer

<sup>3</sup> Lo Presti

مسیر شغلی موفقیت آمیز است و این امر موجب شده که سازمان‌ها به سوی بستر سازی‌های لازم در این باره گرایش پیدا کنند (هو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای داشتن یک برنامه موفقیت آمیز در مسیر شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی می‌بایست فراتر از یک طرح ارتقای شغلی سلسله‌مراتبی نگریست و نمایانگر این تصویر بود که تحقق موفقیت در برنامه‌های مسیر شغلی نیازمند یک سیاست گذاری جامع می‌باشد. بدین معنا که، معاونت‌های توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی به عنوان متولی امر، در ساخت مسیر شغلی باید با دیگر بخش‌های سازمان یک رابطه وابستگی ایجاد کند و به نحوی وظایف شغلی و ارتباطات فردی را چارچوب بندی نماید که نشان دهنده نقش مؤثر نیروها در تحقق آن شغل یا وظیفه باشد و اینگونه آن را برای سازمان توجیه پذیر کند که برای داشتن و برخورداری از نتایج عملکردی و سازمانی بالاتر و زمینه سازی برای دستیابی پایدار و استراتژیک به اهداف سازمانی، وجود یک برنامه مسیر شغلی که کارکنان در آن به موفقیت‌های شغلی دست پیدا کنند یک ضرورت محسوب می‌گردد.

اهمیت این موضوع در حدی است که حتی ممکن است در برخی از سازمان‌های دولتی به تغییر و یا طراحی‌های جدید و یا باز طراحی‌های جدید در ساختارهای شغلی منتهی شود. نکته دیگر در ارتباط با یافته‌ها این موضوع است که تصمیم گیری و اقدام در سازمان‌های دولتی بسیار می‌تواند تحت تأثیر انتخاب‌ها و سلاقی سیاسی قرار بگیرد. اگرچه این تأثیر پذیری انتخاب‌ها در ساختارهای سازمان‌های دولتی امری ناگزیر است، اما کسانی که به طراحی و خط مشی گذاری در زمینه موفقیت مسیر شغلی مبادرت می‌ورزند بایستی در این فرآیند بدنه‌ی اصلی برنامه‌های موفقیت مسیر شغلی را به نوعی طراحی کنند که در صورت برخورد با چنین وضعیت‌هایی کمترین آشفتگی را ببینند و همچنین ظرفیت انعطاف پذیری علم‌یاتی در قبال این طرح‌ها را در سازمان‌های دولتی گسترش دهند. چرا که ممکن است فردی برای سمتی مناسب تر باشد و یا نیرویی سال‌های زیادی را برای تحقق آنچه که خواستار آن بوده است در سازمان تلاش کرده باشد و به یکباره و تحت الشعاع یک تصمیم بیرونی این مسیر موفقیت پذیری وی دچار اختلال زیادی شود. بنابراین، تصمیم گیران و خط مشی گذاران سازمان‌های دولتی نیز در این زمینه بایستی تدابیری اندیشه کنند.

مطابق با یافته‌های تحقیق، می‌توان عنوان داشت که محورهای بهبود مستمر موقعیت‌های عینی با مطالعات پراسکوا و جانستون<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)؛ بریسکو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ بنسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ اسپورک و همکاران (۲۰۲۱)؛ اشتیندورسدوتیر و همکاران (۲۰۲۳)؛ ملو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۳)؛ روسنخان<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ و سالیسو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ نهادینه سازی موفقیت پذیری ذهنی با مطالعات بریسکو و همکاران (۲۰۲۱)؛ بنسون و همکاران (۲۰۲۰)؛ اسپورک و همکاران (۲۰۲۱)؛

<sup>1</sup> Hu

<sup>2</sup> Praskova & Johnston

<sup>3</sup> Briscoe

<sup>4</sup> Benson

<sup>5</sup> Mello

<sup>6</sup> Rossen Khan

<sup>7</sup> Salisu

اشتیندورسدوتیر و همکاران (۲۰۲۳)؛ ملیو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اندرسون و استاپف<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)؛ ایمهانرنیالنا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)؛ و اونگر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)؛ سیاست‌گذاری یکپارچه در ساخت مسیر شغلی با مطالعات بنسون و همکاران (۲۰۲۰)؛ اسپورک و همکاران (۲۰۱۹)؛ گئو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲)؛ اولکیرز و کوئکموئر<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)؛ و جوشی و دهار (۲۰۲۲)؛ و ارزیابی موفقیت مسیر شغلی با مطالعات اسپورک و همکاران (۲۰۱۹)؛ هنگلی و هیرشی (۲۰۲۰)؛ مک‌ماهون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)؛ کاروالیو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳)؛ الکساندر<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ پوترا<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ هرواتی<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۳)؛ سکیلا ساویچ<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ دواژودو آندراده<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ و هاروتا<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، همسو می‌باشند.

این نکته را می‌بایست مدنظر داشت که کسب موفقیت در برنامه مسیر شغلی نیازمند تلاش و زمان زیادی است. اما بسیاری از کارکنان دست از مسیر می‌کشند و در نقطه‌ای توقف می‌کنند. دلایل این موضوع می‌تواند متعدد باشد، استرس شغلی زیاد، عدم مشارکت جویی سازمانی، عدم وجود حمایت‌های سازمانی و غیره. به هر حال، وقتی نیرویی با اشتیاق و پشتکار فروان با آرزوی دستیابی به موفقیت شغلی و حرکت در مسیر پیشرفت، درگیر برنامه‌های مسیر شغلی می‌شود، این انتظار را دارد که حداقل در وهله‌ی اول سازمان این پشتکار و اشتیاق وی را ببیند و نسبت به آن ارزشگذار باشد. همان چیزی که در یافته‌ها در بحث معیارهای موفقیت مسیر شغلی ذهنی مطرح گردید. اما اگر شکاف عاطفی، نگرشی و عملیاتی زیادی میان طراحان، برنامه‌ها، سازمان و کارکنان وجود داشته باشد، طبیعتاً نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان از برنامه‌های مسیر شغلی سازمان استقبال کرده و آن را ارج نهند.

در هر صورت، برنامه‌های مسیر شغلی در طراحی و اجراء یک چارچوب متقابلی دارد. یعنی، سازمان از جانب خود اقدام به صرف هزینه، زمان و انرژی می‌کند و برنامه‌ای را طراحی و ارائه می‌دهد. اما اگر، این برنامه همسو با واقعیت‌های شغلی سازمان و خواست نیروها نباشد، نمی‌توان انتظار داشت که مورد پذیرش جمعی قرار گرفته و مشروعیت داشته باشد. بنابراین، توجه به این نکته برای سازمان‌ها بسیار ضروری است که در تدوین برنامه‌های مسیر شغلی با رویکرد کارمندمحوری به طراحی این قبیل برنامه‌ها پردازند.

مطابق با یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که ساز دولتی به رغم نگاه‌های سیاست‌گذارانه‌ای که دارند پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مسیر شغلی را به شکلی انعطاف‌پذیرتر و پویاتری طراحی و عرضه کنند و اساساً برنامه‌های مسیر شغلی را از طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل جدا سازند. در واقع، برنامه‌های مسیر شغلی نیازمند یک ساختار منابع انسانی کاملاً مجزا و مشخص

<sup>1</sup> Andresen & Stapf

<sup>2</sup> Imhanrenialena

<sup>3</sup> Unger

<sup>4</sup> Gu

<sup>5</sup> Olckers & Koekemoer

<sup>6</sup> McMahon

<sup>7</sup> Carvalho

<sup>8</sup> Alexander

<sup>9</sup> Putra

<sup>10</sup> Herowati

<sup>11</sup> Skela-Savič

<sup>12</sup> de Azevedo Andrade

<sup>13</sup> Haruta

است تا بتوان نسبت به موفق بودن و یا عدم توفیق در این زمینه ارزیابی و بازخوردی دریافت کرد. پس شکل و ماهیت برنامه‌های موفقیت مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی از حالت بخش‌نامه‌ای و آیین‌نامه‌ای خشک اداری خارج گشته و تحت ذیل واحد منابع انسانی مدیریت و هدایت گردد.

دوم اینکه، مطابق با یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که چارچوب مسیر شغلی می‌بایست به صورت گام‌به‌گامی و رویکردی دیالکتیکی به موضوع موفقیت مسیر شغلی باشد. این امر نیازمند توجه به جزئیات بیشتری در تدوین برنامه‌های موفقیت مسیر شغلی است. برای اینکه بتوان درک بهتری نیز به این جزئیات پیدا نمود بهتر است که مشارکت کارکنان را از بخش‌های مختلف در طراحی الگوی موفقیت مسیر شغلی را افزایش داد.

سوم اینکه، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی تنوع‌پذیری فرهنگی را به عنوان یک اصل قابل توجه و مؤثر بر اجرا و تحقق اهداف سازمانی در تمامی سطوح سازمانی خود مورد توجه قرار دهند. این موضوع باعث می‌شود که برنامه‌های موفقیت مسیر شغلی از حالت یکنواختی خارج شده و بتواند گروه‌های کاری مختلفی را درون خود بگنجانند و نسبت به پیشبرد اهداف سازمانی ظرفیت گسترده‌تری را ایجاد کرد. نکته مهم و مورد توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران سازمان‌های دولتی، جهتی است که خط‌مشی‌های سازمانی به خصوص در بحث منابع انسانی مدنظر دارند. اگر به‌طور حقیقی منابع انسانی به عنوان یک سرمایه منحصر به فرد مورد توجه سازمان‌های دولتی قرار داشته باشد، طبیعتاً نسبت به رشد و توسعه شغلی کارکنان اهتمام می‌ورزند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

Abdullahi, M. S., Shahreki, J., Yeo, S. F., Mahmoud, M. A., Ahmad, A. U., Adeiza, A., & Naisa, F. U. K. (2024). How Career Resilience Mediates the Nexus Between Career Competency and Career Success Among Faculties of

Higher Learning Institutions: A Quantitative Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-24. DOI:[10.1007/s13132-024-02041-5](https://doi.org/10.1007/s13132-024-02041-5)

Alexander, B., Owen, S., & Thames, C. B. (2020). Exploring differences and relationships between online formative and summative assessments in Mississippi career and technical education. *Asian Association of Open Universities Journal*, 15(3), 335-349. DOI:[10.1108/AAOUJ-06-2020-0037](https://doi.org/10.1108/AAOUJ-06-2020-0037)

Andresen, M., & Stapf, J. (2023). Is career what you make it? A critical review of research on social origin and career success. *European Management Journal*, 41(6), 1056-1071. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.008>

Benson, G. S., McIntosh, C. K., Salazar, M., & Vaziri, H. (2020). Cultural values and definitions of career success. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 392-421. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12266>

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>

Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., Bagdadli, S., Çakmak-Otluoğlu, K. O., Tania Casado, T., Cerdin, J. L., Cha, J. S Chudzikowski, K., Russo, S. D., Eggenhofer-Rehart, P., Fei, Z., Gianecchini, M., Gubler, M., Hall, D. T., Imose, R., Ismail, I. R., Khapova, S., Kim, N., Lehmann, P., Lysova, E., Madero, S., Mandel, D., Mayrhofer, W., Milikic, B. B., Mishra, S., Naito, C., Nikodijević, A. D., Reichel, A., Saher, N., Saxena, R., Schleicher, N., Schramm, F., Shen, Y., Smale, A., Supangco, V., Suzanne, P., Taniguchi, M., Verbruggen, M., & Zikic, J. (2021). Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103612. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103612>

Carvalho, L., Mourão, L., & Freitas, C. (2023). Career counseling for college students: Assessment of an online and group intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103820. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103820>

Chen, H., Jiang, S., & Wu, M. (2022). How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3942-3968. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949626>

Coetzee, M., & Bester, M. S. (2019). Probing the role of psychosocial career mechanisms in the harmonious work passion-career satisfaction link. *Personnel Review*, 48(5), 1135-1149. DOI:[10.1108/PR-01-2018-0023](https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0023)

Dast-baz, A., Nilfroshan, P., & Abedi, M. R. (2024). The effect of career counseling based on the constructivist approach on planning, decision-making and adaptability of the career path of teenagers. *Career and Organizational Counseling*, 16(1), 11-34 [In Persian]. [10.48308/JCOC.2021.100606](https://doi.org/10.48308/JCOC.2021.100606)

De Azevedo Andrade, É. G. S., Queiroga, F., & Valentini, V. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicologia/Annals of Psychology*, 36(3), 543-552. DOI:[10.6018/analesps.36.3.402661](https://doi.org/10.6018/analesps.36.3.402661)

Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>

Fang, T., Samnani, A. K., Novicevic, M. M., & Bing, M. N. (2013). Liability-of-foreignness effects on job success of immigrant job seekers. *Journal of World Business*, 48(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.010>

Gaile, A., Baumann Vitolina, I., Stibe, A., & Kivipõld, K. (2024). Expanding career adaptability: connections as a critical component of career success. *European Journal of Management and Business Economics*, ahead-of-print, <http://hdl.handle.net/2263/98699>

Gu, Q., Zhang, Q., & Su, Y. (2022). The meaning of career success among managers in contemporary China: distinctive themes and societal logics. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(20), 3969-4003. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1937275>

- Guan, Y., Zhou, X., Zheng, Y., Wen, S., Fu, Y., Hu, N., & Wang, Z. (2022). Role of perceived events in university graduates' job search self-efficacy and success. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103741. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103741>
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of vocational behavior*, 119, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>
- Haruta, J., Ozone, S., & Goto, R. (2019). Factors for self-assessment score of interprofessional team collaboration in community hospitals in Japan. *Family Medicine and Community Health*, 7(4), e000202. doi: [10.1136/fmch-2019-000202](https://doi.org/10.1136/fmch-2019-000202)
- Herowati, E., Parung, J., Limantara, S., Wahyudi, R. D., & Ronyastra, I. (2023). A self-assessment model for measuring the fitness level of industrial engineering graduates competence to a quality control job position. In *AIP Conference Proceedings*, 2828(1), 1-27. <https://doi.org/10.1063/5.0164831>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of career assessment*, 26(2), 338-358. DOI:[10.1177/1069072717695584](https://doi.org/10.1177/1069072717695584)
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, B., McCune Stein, A., Mao, Y., & Yan, A. (2022). The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 117-132. DOI:[10.1111/1748-8583.12392](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12392)
- Iliescu, D., Ion, A., Ilie, A., Ispas, D., & Butucescu, A. (2023). The incremental validity of personality over time in predicting job performance, voluntary turnover, and career success in high-stakes contexts-A longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 213, 112288. DOI:[10.1016/j.paid.2023.112288](https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112288)
- Imhanrenialena, B. O., Cross, O. D., Ebotemhen, W., Chukwu, B. I., & Oforkansi, E. S. (2022). Exploring how social capital and self-esteem shape career success among women in a patriarchal African society: the case of Nigeria. *International Journal of Manpower*, 43(80), 1804-1826. DOI:[10.1108/IJM-07-2021-0410](https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0410)
- Jamali Paghale, A. & Arsalan, M. (2023). Investigating the impact of job shocks on the development of career path according to the mediating role of employees' job competence. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(7): 55-72 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037898>
- Joshi, G., & Dhar, R. L. (2023). Female workers' career success in the handicraft industry: a study of Uttarakhand, India. *Personnel Review*, 52(3), 745-759. DOI:[10.1108/PR-01-2019-0003](https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0003)
- Koekemoer, E., Olckers, C., & Nel, C. (2020). Work-family enrichment, job satisfaction, and work engagement: The mediating role of subjective career success. *Australian Journal of Psychology*, 72(4), 347-358. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12290>
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2022). Career adaptability, job crafting and subjective career success: the moderating roles of lone wolf personality and positive perfectionism. *Personnel Review*, 51(3), 945-965. DOI:[10.1108/PR-04-2020-0260](https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0260)
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2024). Motivational Career Resources and Subjective Career Success: A Test of Mediation and Moderation. *Journal of Career Assessment*, 32(4), 678-697. <https://doi.org/10.1177/10690727231218879>
- Lo Presti, A., Van der Heijden, B., Briscoe, J. P., & De Rosa, A. (2023). "Crafting your own success": a time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. *Career Development International*, 28(2), 180-195. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2022-0220>
- Maleki, M., & Aslani, F. (2024). Post-modern pathology of career path: Designing a model. *Human Resource Management Research*, 16(1), 111-139. [https://jms.ihu.ac.ir/article\\_209084.html](https://jms.ihu.ac.ir/article_209084.html)

- McMahon, M., Watson, M., & Lee, M. C. (2019). Qualitative career assessment: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 420-432. DOI:[10.1016/j.jvb.2018.03.009](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.009)
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023). Taking stock of expatriates' career success after international assignments: A review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 33, 100913. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100913>
- Nexhip, A., Riley, M., & Robinson, K. (2023). Defining career success: A cross-sectional analysis of health information managers' perceptions. *Health Information Management Journal*, 18333583231184903. DOI: [10.1177/18333583231184903](https://doi.org/10.1177/18333583231184903)
- Oleckers, C., & Koekemoer, E. (2022). Psychometric properties, measurement invariance, and construct validity of the subjective career success inventory. *Australian Journal of Psychology*, 74(1), 2121177. <https://doi.org/10.1080/00049530.2022.2121177>
- Praskova, A., & Johnston, L. (2021). The role of future orientation and negative career feedback in career agency and career success in Australian adults. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 463-485. <https://doi.org/10.1177/1069072720980174>
- Putra, K. R., Andayani, T., & Ningrum, E. H. (2021). Job satisfaction and caring behavior among nurses in a military hospital: A cross-sectional study. *Journal of public health research*, 10(2), jphr-2021. doi: [10.4081/jphr.2021.2212](https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2212)
- Rossenkhan, Z., Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2021). Unbundling subjective career success: A sequential mediation analysis. *European Business Review*, 33(1), 60-79. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2019-0197>
- Saffariantoosi, K., & Khaleghi, M. R. (2024). The mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between career self-efficacy and career success among construction project managers in Mashhad. *Current Psychology*, 43(28), 1-14. DOI:[10.1007/s12144-024-06127-w](https://doi.org/10.1007/s12144-024-06127-w)
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M. S., & Aliyu, H. G. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: Does resilience matter?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279-304. DOI:[10.1108/JEEE-02-2019-0025](https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2019-0025)
- Skela-Savič, B., Dobnik, M., & Kalender-Smajlović, S. (2020). Nurses' work characteristics and self-assessment of the work environment—Explorative cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 28(4), 860-871. DOI: [10.1111/jonm.13010](https://doi.org/10.1111/jonm.13010)
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of management*, 45(1), 35-69. DOI:[10.1177/0149206318786563](https://doi.org/10.1177/0149206318786563)
- Spurk, D., Hofer, A., & Kauffeld, S. (2021). Why does competitive psychological climate foster or hamper career success? The role of challenge and hindrance pathways and leader-member-exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103542. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103542>
- Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103809. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103809>
- Sultana, R., Imran, M., & Perveen, M. (2024). The nexus between protean career attitude and career success. Does emotional intelligence matter?. *Current Psychology*, 43(38), 1-14. DOI:[10.1007/s12144-024-06537-w](https://doi.org/10.1007/s12144-024-06537-w)
- Taheri, F., & Dadashi Zaranji, A. A. (2024). Identifying the factors affecting the career capital of senior managers of government organizations. *Human Resource Management Research*, 16(1), 75-110 [In Persian]. [20.1001.1.20084528.1403.16.1.3.8](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1403.16.1.3.8)
- Tran Huy, P. (2024). Crafting your career success: the role of high-performance work system, HRM attribution, and job crafting. *Current Psychology*, 43(11), 10264-10280. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05162-3>

Unger, D., Kornblum, A., Grote, G., & Hirschi, A. (2022). Boundaries for career success? How work-home integration and perceived supervisor expectation affect careers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 96(1), 144-164. <https://doi.org/10.1111/joop.12416>

Yazdan-Shenas, M., Dehghanan, H., Sehat, S., & Saqaian, F. (2023). A model for the career path strategies of managers in Iran's insurance industry. *Improvement and Transformation Management Studies*, 32(109), 1-26 [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68299.4160>

Zhang, L., Liang, X., Cheng, N., Han, L., Jia, Y., Wang, R., & Jiang, X. (2024). Psychological resilience mediates sense of professional mission and career success in Chinese intensive care unit nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 23(1), 607. DOI: [10.1186/s12912-024-02271-7](https://doi.org/10.1186/s12912-024-02271-7)

Zhu, W., Zhou, J., & Sosik, J. J. (2022). The child is parent of the adult: A longitudinal examination of the effect of adolescent destructive deviance on lifetime career success. *Journal of Business Research*, 144, 535-544. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.009>