

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

از صفحه ۷۹ الی ۹۶

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت  
سال دوازدهم / شماره چهل و چهارم / زمستان ۱۴۰۰

## تبیین عوامل علی، مداخله‌ای و پیامدهای مهم در شکل‌گیری رشد حرفه‌ای کارکنان وزارت کشور (یک مطالعه کیفی)

حمید معتمدی<sup>۱</sup> - کیومرث احمدی<sup>۲\*</sup> - عادل صلواتی<sup>۳</sup> - حجت طاهری گودرزی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه:** رشد حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی در سازمان‌ها است که به عنوان یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد.

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تحلیل عوامل علی، مداخله‌ای و پیامدهای مهم در شکل‌گیری رشد حرفه‌ای کارکنان وزارت کشور می‌باشد.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی می‌باشد. اجرای پژوهش به صورت کیفی انجام شده است که مبتنی بر مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد و بعد از انجام مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاضر نشان داد رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران دارای ۵ مولفه علی، ۴ مولفه مداخله‌گر و ۴ مولفه پیامد می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** الگوی پارادایمی رشد حرفه‌ای کارکنان با در نظر گرفتن عوامل علی، مداخله‌ای و پیامدهای مهم در بین کارکنان وزارت کشور طراحی گردید.

**واژه‌های کلیدی:** رشد حرفه‌ای کارکنان، وزارت کشور، تحلیل کیفی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی-منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

[h\\_motaseemi59@yahoo.com](mailto:h_motaseemi59@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسول) [ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:ahmadi.kumars@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. [a.salavati89@gmail.com](mailto:a.salavati89@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. [h\\_taheri47@yahoo.com](mailto:h_taheri47@yahoo.com)

## مقدمه

مهارت و اقدامات حرفه‌ای است که به رشد حرفه‌ای کارکنان منجر می‌گردد (پوته و همکاران، ۲۰۱۴). اهمیت توجه به رشد حرفه‌ای کارکنان نه تنها به دلیل تشدید چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی و افزایش انتظارات ذینفعان و مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات است؛ بلکه کارکنان یکی از متغیرهای نیازمند تغییر در بهبود نظام‌های سازمانی بوده، و مهم‌ترین عامل ایجادکننده تغییر محسوب می‌شوند (کلین و همکاران، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، موضوعات مختلف سازمانی از جمله، قراردادهای کوتاه مدت، تغییر ماهیت مشاغل، از بین رفتن مشاغل قدیمی و مطرح شدن مشاغل جدید، نقش محوری انسان در تعاملات متقابل سازمانی و نیز افزایش تحرکات کارکنان، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلف برای ادامه فعالیت در عصر حاضر مواجه نموده که یکی از ابزارهای راهبردی برای رهایی از آن‌ها، رشد حرفه‌ای کارکنان می‌باشد (اوتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو مدیران سازمان‌های امروزی به دلیل نقشی که رشد حرفه‌ای کارکنان در تقویت موقعیت رقابتی و بقاء سازمان‌ها ایفا می‌کند، توجه خاصی به این مساله داشته و شرایطی را فراهم می‌کنند تا کارکنان سازمان‌شان از طریق آموزش و یادگیری مستمر مبتنی بر کار تیمی به رشد حرفه‌ای مطلوبی دست یابند (ایناموراتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از نظر پژوهش‌های تجربی نیز برای مساله رشد حرفه‌ای کارکنان به عنوان یک موضوع اساسی، تلاش‌های عملی صورت گرفته است با این وجود لازم می‌باشد هر کدام از سازمان‌ها به نوبه خود کلیه شرایط و فرصت‌های لازم را در نظر گرفته و برای رشد حرفه‌ای کارکنان خود برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند. دیویدیسکو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) رشد حرفه‌ای و انعطاف‌پذیری کارکنان را به عنوان جنبه‌های مهم و پایدار مدیریت منابع انسانی مطرح کردند که به عنوان عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان می‌تواند مورد توجه مدیران قرار گیرد. همچنین نواز و همکاران

رشد حرفه‌ای کارکنان شامل فرآیندهای عملیاتی سازمان می‌باشد که نتیجه آن بهبود و تقویت مهارت-های فنی و وظیفه‌ای کارکنان است که از طریق ارتقاء دانش، نگرش و یا انگیزه افراد رخ می‌دهد (سهاگون و ماتریانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رشد حرفه‌ای پیش بینی مداوم فرصت‌ها برای بهبود مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش است. آن اغلب به عنوان مهیا کننده فرصت‌های آموزشی و آموزش شغلی در نظر گرفته می‌شود (حدادنژاد طهرانی و همکاران، ۱۳۹۵). از طرف دیگر، رقابت‌پذیری و بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل‌های مناسب در زمان مناسب دارد (آهی و بجانی، ۱۳۹۱). در واقع، هر سازمان برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی در جنبه‌های مختلف سازمان از جمله رشد حرفه‌ای کارکنان خود است، جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است که گاهی اوقات شرایط سازمانی چنین پیشرفتی را فراهم نمی‌آورد و کارکنان دچار مشکلات اساسی در مسیر شغلی خود می‌شوند (لنتز و آلن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در زمینه رشد حرفه‌ای کارکنان نیز همچون بیشتر اصطلاحات علوم اجتماعی دیدگاه‌ها و تعاریف گوناگونی ارائه شده است. نواز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) مطرح کردند رشد حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی در سازمان‌ها است که به عنوان یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد (نواز و همکاران، ۲۰۱۳). رشد حرفه‌ای کارکنان از مفاهیم جدید علوم مدیریتی است که در تعامل با مفاهیم مختلفی مطرح می‌گردد. پوته<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) بیان نمودند رشد حرفه‌ای از آموزش رسمی، غیررسمی و مستمر حاصل می‌شود و فرآیندی است که بر یادگیری مستمر تمرکز دارد. در واقع، یادگیری مستمر حاصل آموزش، پرورش و ارتقاء دانش، بینش،

مولفه‌هایی را شامل می‌شود که به واسطه برخی ارتباطات، ساختارها، ارزش‌ها، هنجارها و نیز فرآیندها منحصر به فرد بوده و در یک قالب مشخص تعریف می‌گردند. لذا پژوهش حاضر به دنبال مدلسازی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از الگوی معادلات ساختاری می‌باشد که در این مدل به عنوان یک الگوی فراگیر و جامع، به بیشتر عوامل توجه خواهد گردید.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد مبتنی بر روش کیفی انجام شده است. در واقع، پژوهش حاضر که مربوط به تحلیل کیفی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد مبتنی بر نوع داده‌ها و روند اجرای پژوهش بیشتر با طبیعت رویکرد کیفی سازگار است. جامعه آماری در مرحله کیفی مدیران و کارشناسان خبره دانشگاهی و سازمانی می‌باشند که در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان خبره علمی و سازمانی شناخته می‌شوند و نمونه آماری در بخش کیفی نیز برای مصاحبه نیمه ساختاریافته از بین آن‌ها انتخاب گردید. در واقع، در این مرحله، نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شده است. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌رساند. برای انتخاب افراد در نمونه‌گیری هدفمند شاخص‌هایی می‌تواند مطرح شود که در پژوهش حاضر شاخص‌های خبرگان به صورت زیر تعیین گردید.

۱) دارای مدرک دکتری مدیریت و حداقل ۵ سال سابقه کار اجرایی در حوزه منابع انسانی.

۲) دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت و حداقل ۱۰ سال سابقه کار اجرایی

۳) آشنایی با مباحث مدیریت منابع انسانی به ویژه رشد حرفه‌ای کارکنان.

در پژوهش خود مطرح نمود یک فرد شایسته کسی است که وظایف محوله را متناسب با رشد حرفه‌ای خود از نظر دانش، مهارت، نگرش و توانمندی به طور موثر انجام می‌دهد و می‌تواند به-عنوان عامل شتاب دهنده برای اثربخشی و پایداری سازمان خود کمک نمایند. در داخل کشور نیز پژوهش‌های مختلفی به موضوع رشد حرفه‌ای کارکنان توجه نموده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش هاشمی و همکاران (۱۳۹۰) رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌ها دولتی ایران مبتنی بر شاخص‌های داشتن دانش ضمنی، به‌کارگیری سازگاری با پیچیدگی‌های فرهنگی و ایجاد چارچوب‌های عملیاتی جدید با مشکل مواجه بوده و ۶۸ درصد نمونه آماری مورد مطالعه در حد متوسط به پایین قرار دارند. پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد میانگین رشد حرفه‌ای کارکنان از میانگین نظری به‌طور معناداری پایین‌تر است. همچنین پژوهش اعلامی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد فناوری‌های نوین، از جمله یادگیری الکترونیکی، فرصت‌های آموزشی متنوعی را برای کارکنان شرکت‌ها به وجود آورده است. اما قابلیت کاربردی بودن، انگیزه درونی افراد، علاقه به یادگیری الکترونیکی، خودمختاری ادراک شده و نیز کیفیت اطلاعات از عوامل تعیین‌کننده رشد حرفه‌ای کارکنان در بسترهای تحول دیجیتال می‌باشد.

الگوها و مدل‌های رشد حرفه‌ای کارکنان که در مباحث قبلی نمونه‌هایی از آن‌ها ارائه شد متناسب با توانایی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان در شرایط مدرن طراحی شده‌اند و به توصیف مولفه‌های ملزوم برای سازمان‌های نوین می‌پردازند. اما ظرفیت کافی برای بررسی ویژگی‌ها و شاخص‌های تبیین رشد حرفه‌ای کارکنان در شرایط ویژه همانند بخش دولتی ایران را ندارند. البته این مساله به دلیل شرایط مورد محور بودن در این سازمان‌ها است. در واقع، رشد حرفه‌ای کارکنان در بخش دولتی ایران مجموعه‌ای از شاخص‌ها و

۴) علاقمند به مشارکت در نظرسنجی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته.

به‌طور کلی تعداد زیادی از جامعه آماری دارای حداقل شرایط فوق به عنوان گروه خبره بودند اما تعداد ۱۸ نفر حاضر به مصاحبه شده و مصاحبه تا اشیاع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به دست آمده است. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش مفهوم پردازی (مبتنی بر نظریه داده بنیاد) که به کدگذاری (در سه مرحله) شناخته می‌شود استفاده شده و در نهایت گزارش نتایج به صورت غیر آماری و در جدول ارائه می‌شود. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نظریه داده بنیاد، یک روش‌شناسی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش دهد، در حالی که به طور همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد.

**یافته‌ها**

به منظور تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها و ارائه مدل رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران از

روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در این راستا اهداف پژوهش و نتایج حاصل از آن در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. در ادامه مفاهیم اصلی بر اساس مدل پارادایمی معرفی می‌گردد:

هدف اول پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشد:

هدف اول: تعیین شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط را که مستقیماً بر مقوله محوری تأثیرگذار می‌باشند و مستلزم فرض‌هایی هستند که علیت را می‌رسانند، شرایط علی اشاره به عواملی دارد که منجر به پیدایش پدیده مورد مطالعه می‌گردد. در واقع، شرایط علی شامل عواملی هستند که منشا رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌شوند. در این راستا سوال «شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟» با مصاحبه شونده‌گان طرح و نتایج حاصل از آن طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. جدول شماره ۱ مربوط به تحلیل نکات معنادار مصاحبه با خبرگان در خصوص شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

جدول ۱: تحلیل نکات معنادار مصاحبه‌ها در خصوص شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان

منبع	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	کدهای مستخرج اولیه	کد منبع
نفر اول	واقعیت این است که توسعه و رشد حرفه‌ای کارکنان در شرایط کنونی	لازمه فرهنگ سازمان‌های ایرانی	PI-A1
	برای فرهنگ سازمان‌های ایرانی به ویژه شتاب گرفتن فرآیند مدیریت جهادی، امری حیاتی است.	شتاب گرفتن فرآیند مدیریت جهادی	PI-A2
	سرمایه‌های فیزیکی و الزامات محیط کار بدون رشد حرفه‌ای کارکنان قابل بهره‌برداری نیست.	سرمایه‌های فیزیکی و الزامات محیط کار	PI-A3
	یادگیری و آموزش حرفه‌ای مداخلة کوتاه مدت نیست و باید به طور مادام‌العمر مورد توجه افراد در جوامع امروزی قرار گیرد.	یادگیری و آموزش حرفه‌ای مادام‌العمر	PI-A4
نفر دوم	مشارکت در حل مسائل سازمان‌های دولتی نیازمند کسب صلاحیت‌های حرفه‌ای توسط کارکنان این سازمان‌ها است.	مشارکت در حل مسائل سازمان‌های دولتی	PI-B1
	مهمترین الزام در فرآیند جهانی شدن ترویج و توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان در سازمان‌ها است.	الزام در فرآیند جهانی شدن	PI-B2
نفر سوم	به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی هر کشوری در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی باید به طور مؤثر به سمت منابع دانش حرکت کنند.	کسب و حفظ مزیت رقابتی هر کشوری در اقتصاد جهانی	PI-C1
	ادای وظایف حرفه‌ای نیازمند رشد حرفه‌ای کارکنان است. همچنین هر	ادای وظایف حرفه‌ای	PI-C2

منبع	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	کدهای مستخرج اولیه	کد منبع
	سازمانی باید بتواند با رشد مهارت‌های کارکنان خود نوآوری‌هایی را در ارائه خدمات خود خلق کند.	خلق نوآوری‌ها در ارائه خدمات	P1-C3
نفر چهارم	ایجاد یک سازمان پویا که بتواند به تغییرات جهانی واکنش مناسب نشان دهد در راستای رشد حرفه‌ای کارکنان ایجاد می‌شود. همچنین دگرگون سازی چارچوب‌های سنتی باعث شناسایی فرصت‌های جدید رشد شوند.	واکنش مناسب به تغییرات جهانی دگرگون‌سازی چارچوب‌های سنتی	P1-D1 P1-D2
	کارکنان با رشد حرفه‌ای بالا از استعدادها و تواناییهای بالقوه خود در مسیر پیشرفت سازمانی استفاده می‌کنند.	بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان	P1-D3
	وقتی افراد در مشاغل خود به طور حرفه‌ای رشد یابند می‌توانند به طور مطلوب به درخواست‌های ذینفعان پاسخگو باشند. همچنین حرکت سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی ملزوم به داشتن چنین کارکنانی است.	پاسخگویی به درخواست‌های ذینفعان کسب مزیت رقابتی	P1-E1 P1-E2
نفر پنجم	درک و آشنایی کارکنان با زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری و اطلاع از نحوه عملکرد سیستم‌های نوین لازمه‌اش آموزش و یادگیری مداوم کارکنان می‌باشد.	آشنایی با زیرساخت‌های تکنولوژیکی اطلاع از نحوه عملکرد سیستم‌های نوین	P1-E3 P1-E4
	استفاده بهینه از تجهیزات و تکنولوژی‌های پیشرفته در سازمان‌ها، الزام می‌کند کارکنان نیز مهارت خود را ارتقاء دهند.	استفاده بهینه از تجهیزات و تکنولوژی‌های پیشرفته	P1-F1
نفر ششم	یکی از الزامات حل مشکلات سازمان‌ها و اصلاح فرایندها جهت خدمت‌رسانی بهتر سازمان‌های دولتی، رشد معقول و حرفه‌ای کارکنان است.	حل مشکلات سازمان‌ها اصلاح فرایندها جهت خدمت‌رسانی بهتر	P1-G1 P1-G2
	سرعت تحول نظام‌های اداری به گونه‌ای است که باید هر چند سال یکبار دگرگونی کلی در رشد حرفه‌ای کارکنان ایجاد نمود.	سرعت تحول نظام‌های اداری	P1-H1
نفر هشتم	امروزه نقش ذینفعان در سازمان پررنگ شده و باید تعاملات آنها مدیریت شود که نیازمند کارکنان با رشد حرفه‌ای و توانایی بالا می‌باشد.	مدیریت تعاملات ذینفعان سازمانی	P1-H2
	اگر بخواهیم کارکنانی داشته باشیم که به اندازه کافی کفایت کاری داشته باشند لازم است کارکنان مهارت‌های حرفه‌ای به دست آورند.	لزوم داشتن کارکنان با کفایت کاری بالا	P1-I1
نفر نهم	اگر کارکنان بخواهند در مسیر پیشرفت شغلی از فرصت‌های ارتقاء استفاده کنند اول باید به اندازه کافی آموزش‌های حرفه‌ای دیده باشند.	استفاده از فرصت‌های ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	P1-J1
	در هر سازمانی مجموعه فعالیت‌ها در راستای مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود شغلی، لازمه‌اش رشد حرفه‌ای کارکنان است.	مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود شغلی	P1-K1
نفر یازدهم	دستاوردهای بزرگ که مورد انتظار مدیریت جهادی است می‌تواند با رشد حرفه‌ای کارکنان تحقق یابد.	تحقق دستاوردهای مورد انتظار مدیریت جهادی	P1-K2
	در سازمان‌های دولتی اگر کارکنان بخواهند حداکثر بهره‌برداری را از ظرفیت‌های شغلی خود داشته باشند، ضروری است کارکنان سطح بالایی از مهارت‌های حرفه‌ای داشته باشند.	حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های شغلی	P1-L1
نفر دوازدهم	اکثراً تصمیم‌گیری‌ها و جلسات در سیستم اداری ما دستوری هست و اگر ذینفعان سازمان تجربه رضایت بخش نداشته باشند، نمی‌تواند ارتباط با آنها اثربخش باشد.	تحقق تجربه رضایت بخش ذینفعان	P1-L2
	حل چالش‌ها و مسائل نوین سازمانی نیازمند کارکنانی است که به حفظ و بهبود مداوم شایستگی‌های خود تمرکز دارند. همچنین ایجاد اعتماد در مردم مساله مهمی است که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد.	حل چالش‌ها و مسائل نوین سازمانی ایجاد اعتماد در ذینفعان عمومی	P1-M1 P1-M2
نفر چهاردهم	امروزه سازمان‌های دولتی با مسائل غیربرنامه‌ریزی شده مواجه هستند واکنش حرفه‌ای به مسائل غیر برنامه‌ریزی شده و واکنش حرفه‌ای به آنها نیازمند کارکنان حرفه‌ای است.	حل چالش‌ها و مسائل نوین سازمانی ایجاد اعتماد در ذینفعان عمومی	P1-N1
	هر سازمانی برای بقا و ادامه حیات، نیازمند کارکنان حرفه‌ای است که بتوانند به روز بوده و ایده‌های جدید خلق کنند.	فعال بودن سازمان در مقابل تغییرات محیطی و خودجوش عمل کردن، همان چیزی است که ضرورت رشد حرفه‌ای کارکنان را می‌طلبد.	فعال بودن سازمان در مقابل تغییرات محیطی خودجوش عمل کردن
نفر شانزدهم			

در ادامه فرآیند کدگذاری باید متن مصاحبه‌ها کلمه به کلمه بازبینی گردد تا انبوه داده‌ها را از بین آن‌ها استخراج نمود. این گزاره‌ها را باید به صورت عبارات کوتاه در آورد. طبیعتاً کلمات و عبارات‌های مشابهی ممکن است در طول مصاحبه توسط افراد مختلف تکرار شود؛ لذا باید تمامی آن‌ها را در نظر گرفت و عبارات‌های هم معنی را در یک گروه قرار داد (لازم به توضیح است موارد مشابه که از نظر معنایی خیلی نزدیک بودند در جداول کدگذاری گزارش نگردید

بلکه فقط مواردی به عنوان نمونه ارائه گردید). در پژوهش حاضر پس از بازبینی خلاصه‌های کدگذاری شده به دلیل تکراری بودن «کدهای مستخرج اولیه» و مشابهت مفاهیم، تلاش شد تا «کدهای مستخرج اولیه» به صورت واحد معنایی در قالب «کدهای متمرکز اولیه» مرتب گردد. جدول شماره ۲ مربوط به دسته-بندی کدهای متمرکز اولیه در خصوص شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می-باشد.

جدول ۲: دسته‌بندی کدهای متمرکز اولیه در خصوص شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان

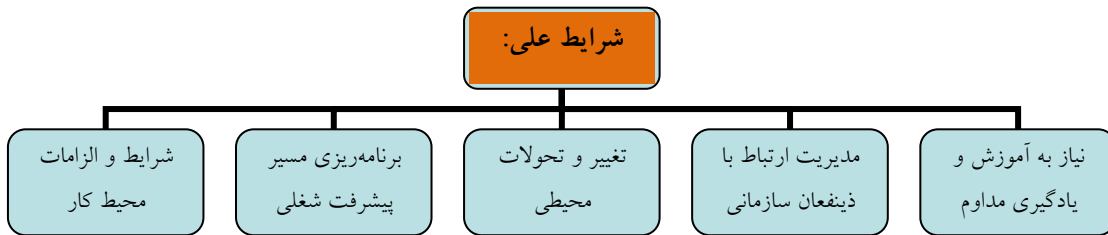
ردیف	کدهای مستخرج اولیه	فراوانی	کد متمرکز اولیه	کد منبع
	مشارکت در حل مسائل سازمان‌های دولتی	۱		PI-B1
۱	حل مشکلات سازمان‌ها	۱	مشارکت در حل مسائل سازمانی	PI-G1
	حل چالش‌ها و مسائل نوین سازمانی	۱		PI-M1
	آشنایی با زیرساخت‌های تکنولوژیکی	۱		PI-E3
۲	اطلاع از نحوه عملکرد سیستم‌های نوین	۱	استفاده بهینه از تجهیزات و تکنولوژی‌های نوین	PI-E4
	استفاده بهینه از تجهیزات و تکنولوژی‌های پیشرفته	۱		PI-F1
۳	شتاب گرفتن فرآیند مدیریت جهادی	۱		PI-A2
	تحقق دستاوردهای مورد انتظار مدیریت جهادی	۱	تحقق دستاوردهای مورد انتظار مدیریت جهادی	PI-K2
۴	الزام در فرآیند جهانی شدن	۱	واکنش مناسب به تغییرات جهانی	PI-B2
	واکنش مناسب به تغییرات جهانی	۱		PI-D1
	کسب و حفظ مزیت رقابتی هر کشوری در اقتصاد جهانی	۱	کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی	PI-C1
۵	کسب مزیت رقابتی	۱		PI-E2
۶	خلق نوآوری‌ها در ارائه خدمات	۱	خلق نوآوری‌ها در ارائه خدمات	PI-C3
	به روز بودن و خلق ایده‌های جدید	۱		PI-O1
۷	ادای وظایف حرفه‌ای	۱	واکنش حرفه‌ای به مسائل غیر برنامه‌ریزی شده	PI-C2
	واکنش حرفه‌ای به مسائل غیر برنامه‌ریزی شده	۱		PI-N1
۸	لازمه فرهنگ سازمان‌های ایرانی	۱	لازمه فرهنگ سازمان‌های ایرانی	PI-A1
۹	سرمایه‌های فیزیکی و الزامات محیط کار	۱	سرمایه‌های فیزیکی و الزامات محیط کار	PI-A3
۱۰	یادگیری و آموزش حرفه‌ای مادام‌العمر	۱	یادگیری و آموزش حرفه‌ای مادام‌العمر	PI-A4
۱۱	دگرگون‌سازی چارچوب‌های سنتی	۱	دگرگون‌سازی چارچوب‌های سنتی	PI-D2
۱۲	بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان	۱	بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان	PI-D3
۱۳	پاسخگویی به درخواست‌های ذینفعان	۱	پاسخگویی به درخواست‌های ذینفعان	PI-E1
۱۴	اصلاح فرایندها جهت خدمت‌رسانی بهتر	۱	اصلاح فرایندها جهت خدمت‌رسانی بهتر	PI-G2
۱۵	سرعت تحول نظام‌های اداری	۱	سرعت تحول نظام‌های اداری	PI-H1
۱۶	مدیریت تعاملات ذینفعان سازمانی	۱	مدیریت تعاملات ذینفعان سازمانی	PI-H2
۱۷	لزوم داشتن کارکنان با کفایت کاری بالا	۱	لزوم داشتن کارکنان با کفایت کاری بالا	PI-II
۱۸	فعال بودن سازمان در مقابل تغییرات محیطی	۱	فعال بودن سازمان در مقابل تغییرات محیطی	PI-P1
۱۹	استفاده از فرصت‌های ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	۱	استفاده از فرصت‌های ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	PI-J1
۲۰	مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود شغلی	۱	مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود شغلی	PI-K1
۲۱	حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های شغلی	۱	حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های شغلی	PI-L1
۲۲	تحقق تجربه رضایت بخش ذینفعان	۱	تحقق تجربه رضایت بخش ذینفعان	PI-L2
۲۳	ایجاد اعتماد در ذینفعان عمومی	۱	ایجاد اعتماد در ذینفعان عمومی	PI-M2
۲۴	خودجوش عمل کردن	۱	خودجوش عمل کردن	PI-P2

در ادامه فرآیند کدگذاری، کدهای متمرکز اولیه با مشابهت معنایی و مفهومی با یکدیگر دسته‌بندی شدند تا مولفه‌های فرعی که شامل عوامل یا عناصر شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران هستند تشکیل و فرآیند تحلیل کدها تکمیل گردد. البته در این مرحله در گام اول واحدهای معنایی مشابه در سطوح مختلف طبقه‌بندی شدند و چنانچه مفاهیم مشابه دیده نمی‌شد سطح جدید تشکیل و متناسب با کدهای تشکیل دهنده و ادبیات پژوهش نام گذاری می‌گردید. قابل توجه است در این مرحله تلاش محقق بر این بود که مقوله‌ها دارای هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی باشند. بدین صورت که حداقل تفاوت بین واحدهای معنایی در درون مقوله‌ها و حداکثر تفاوت بین مقوله‌های مختلف وجود داشته باشد. جدول شماره ۳ مربوط به دسته‌بندی عوامل یا

عناصر شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. همانگونه که از نتایج تحلیل فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، مشاهده می‌شود، در مرحله اولیه کدگذاری و استخراج مفاهیم اولیه، تعداد ۳۳ مفهوم به صورت کدهای اولیه شناسایی شدند. در ادامه جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، مفاهیم استخراج شده به تعداد ۲۴ مفهوم ثانویه در قالب کدهای متمرکز تبدیل گردید. در نهایت کدهای متمرکز به صورت ۵ عامل یا عنصر اصلی که به عنوان شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند، دسته‌بندی شدند. شکل شماره ۱ مقوله‌های فرعی یا محرکه‌های اصلی گرایش سازمان‌های دولتی به رشد حرفه‌ای کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۳: دسته‌بندی عوامل یا عناصر شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان

ردیف	کد متمرکز اولیه	عوامل یا عناصر شرایط علی
۱	یادگیری و آموزش حرفه‌ای مادام العمر	نیاز به آموزش و یادگیری مداوم
	بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان	
	لزوم داشتن کارکنان با کفایت کاری بالا	
۲	خودجوش عمل کردن	مدیریت ارتباط با ذینفعان سازمانی
	پاسخگویی به درخواست‌های ذینفعان	
	اصلاح فرایندها جهت خدمت‌رسانی بهتر	
	مدیریت تعاملات ذینفعان سازمانی	
۳	تحقق دستاوردهای مورد انتظار مدیریت جهادی	تغییر و تحولات محیطی
	واکنش مناسب به تغییرات جهانی	
	لازمه فرهنگ سازمان‌های ایرانی	
	سرعت تحول نظام‌های اداری	
	کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی	
۴	فعال بودن سازمان در مقابل تغییرات محیطی	برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی
	استفاده از فرصت‌های ارتقاء در مسیر پیشرفت شغلی	
	مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود شغلی	
	حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های شغلی	
۵	مشارکت در حل مسائل سازمانی	شرایط و الزامات محیط کار
	دگرگون‌سازی چارچوب‌های سنتی	
	استفاده بهینه از تجهیزات و تکنولوژی‌های نوین	
	خلق نوآوری‌ها در ارائه خدمات	
	واکنش حرفه‌ای به مسائل غیر برنامه‌ریزی شده	
	سرمایه‌های فیزیکی و الزامات محیط کار	



شکل ۱: مقوله‌های فرعی شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان

هدف دوم پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشد:

هدف دوم: تعیین شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران.

شرایط مداخله‌گر مواردی هستند که شرایط علی را تشدید یا بنحوی آن را تغییر می‌دهند و اکثراً برخاسته از اوضاع و احوال نامنتظره و اتفاقی هستند که لازم است با راهبردها به آنها پاسخ داده شود. برخی مواقع هم به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش تحت تاثیر قرار داده و موجب محدود یا تسهیل راهبردها در درون یک بستر خالی می‌گردند. البته همه شرایط مداخله‌گر الزاماً درباره همه موارد صدق نمی‌کند و این به خود محقق بستگی دارد که تشخیص دهد از کدام یک در تحلیل- های خود استفاده نماید. این کار با نشان دادن این که چگونه آنها کنش و واکنش را آسان یا مشکل می‌سازند انجام می‌گیرد. در این راستا سوال «شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟» با مصاحبه شونده‌گان طرح و نتایج حاصل از آن طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. جدول شماره ۴ مربوط به تحلیل نکات معنادار مصاحبه با خبرگان در خصوص شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

جدول ۴: تحلیل نکات معنادار مصاحبه‌ها در خصوص شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان

منبع	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	کدهای مستخرج اولیه	کد منبع
نفر اول	برای اینکه واقعا برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان نتیجه بخش باشد وابسته به حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های مربوطه است. همچنین مدیران باید کارکنان را جهت یادگیری مهارت‌های جدید تشویق کنند.	حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان	P2-A1
		تشویق کارکنان جهت یادگیری مهارت‌های جدید	P2-A2
نفر دوم	سازمان‌های قبل از هدف‌گذاری رشد حرفه‌ای کارکنان باید استعداد‌های آنها را شناسایی کرده و متناسب با شرایط تصمیم‌گیری نمایند.	شناسایی استعداد‌های کارکنان	P2-B1
	کارکنان رشد یافته بازخوردی به همکاران خود در فرایند انجام کارها ارائه می‌دهند، که در مسیر پیشرفت کارکنان بسیار مفید می‌باشد.	ارائه بازخورد مفید به همکاران خود در فرایند انجام کارها	P2-B2
نفر سوم	ثابت شده است حرفه‌ای شدن آشکارا به اقدامات مدیران ارشد در خصوص اصلاحات روش‌ها و رویه‌های کارکنان نیاز دارد.	اقدامات اصلاحی مدیران بر روش‌ها و رویه‌های سازمانی	P2-C1
	اگر کارکنان در سازمان رشد یابند در تعاملات خود با دیگران و برقراری ارتباطات بین فردی با کمترین چالش مواجه می‌شوند.	حمایت از برقراری ارتباطات بین فردی موثر	P2-C2
نفر چهارم	کسب منافع مادی و سازمانی از مهمترین عوامل مشارکت افراد در برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان است. همچنین کارکنان رشد یافته با روحیه بالا به تلاش بیشتر و انجام وظایف محوله می‌پردازند.	کسب منافع مادی و سازمانی	P2-D1
		داشتن روحیه بالا برای تلاش بیشتر	P2-D2
نفر پنجم	لازمه رشد حرفه‌ای حرکت در جهت وظایف تعیین شده و اینکه به وظایف خود عمل کنیم، می‌باشد.	حرکت در جهت وظایف تعیین شده	P2-E1



منبع	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	کدهای مستخرج اولیه	کد منبع
نفر ششم	یکی از مهمترین حمایت‌های مدیران از کارکنان به این برمی‌گردد که کارکنان یادگیری‌های خود را عملیاتی نمایند. همچنین تشویق کنند کارکنان مهارت‌های جدید را یاد بگیرند	حمایت مدیران از عملیاتی شدن یادگیری‌های کارکنان	P2-F1
		تشویق کارکنان جهت یاد گرفتن مهارت‌های جدید	P2-F2
نفر هفتم	اگر سازمان خواهان ایجاد تحول در عملکرد است باید مبتنی بر پتانسیل‌ها و توانایی‌های کارکنان جهت پر کردن پست‌های محوری اقدام کند.	پر کردن پست‌های محوری مبتنی بر پتانسیل‌ها و توانایی‌های کارکنان	P2-G1
نفر هشتم	کارکنان با رشد حرفه‌ای بالا کسانی هستند که اولاً در برابر تغییرات مقاومت نکرده و از فرصت‌های خلق شده استفاده نمایند. همچنین با اصول کار حرفه‌ای آشنایی دارند و وظایف محوله را درک می‌کنند.	استفاده از فرصت‌های خلق شده	P2-H1
		آشنایی با اصول کار حرفه‌ای	P2-H2
نفر نهم	کارکنان پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان در فرایند انجام وظایف خود داشته باشند، تاثیر مهمی بر فرایند حرفه‌ای شدن آنها دارد.	پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان	P2-I1
نفر دهم	تلاش فرد در جهت رشد حرفه‌ای منوط به انگیزش وی است. اولاً انگیزش درونی که برگرفته از منابع داخلی و انگیزش بیرونی که برگرفته از پاداش‌های سازمانی است. همچنین چنین کارکنانی از کار کردن و تلاش زیاد لذت می‌برند.	انگیزه‌ها و پاداش‌های سازمانی	P2-J1
		لذت بردن از کار کردن و تلاش زیاد	P2-J2
نفر یازدهم	طراحی و پیاده‌سازی آموزش‌های منظم و هدفمند از سوی سازمان منوط به حمایت مدیران ارشد از این برنامه‌ها است.	حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های آموزشی	P2-K1
نفر دوازدهم	به نظر بنده در دنیای امروز رشد حرفه‌ای کارکنان یک مساله حل شده برای سازمان‌ها است اگر کارکنان سازمان‌ها از انبوه دانش و اطلاعات مفید که در اختیار آنها است بهترین و موثرترین قسمت‌ها و بخش‌ها را تشخیص دهند و در کار خود استفاده نمایند.	تشخیص و استفاده از دانش و اطلاعات مفید	P2-L1
نفر سیزدهم	نکته قابل توجه در فرآیند رشد حرفه‌ای این است که افراد با استعداد را در بدو استخدام شناسایی کرده و جذب سازمان نماییم.	شناسایی و جذب افراد مستعد	P2-M1
نفر چهاردهم	حرکت کارکنان در سازمان‌ها زمانی موثر می‌باشد که به انجام کارها مبتنی بر استانداردهای مشخص علاقه مند باشند.	علاقه به انجام کارها مبتنی بر استانداردهای مشخص	P2-N1
نفر پانزدهم	شایستگی‌ها و دانش افراد در کنار تناسب این دانش و شایستگی‌ها با شغل کارکنان عامل راهبردی در رشد حرفه‌ای کارکنان است.	تناسب شایستگی‌ها و دانش افراد با شغل	P2-O1
نفر شانزدهم	مدیران باید از طریق افزایش آگاهی‌های سازمانی کارکنان، نگرش آنها را به سمت اقدامات سازمانی سوق دهند.	افزایش آگاهی‌های سازمانی	P2-P1

در ادامه فرآیند کدگذاری پس از بازبینی خلاصه- های کدگذاری شده به دلیل تکراری بودن «کدهای مستخرج اولیه» و مشابهت مفاهیم، تلاش شد تا «کدهای مستخرج اولیه» به صورت واحد معنایی در قالب «کدهای متمرکز اولیه» مرتب گردد. جدول شماره ۵ مربوط به دسته‌بندی کدهای متمرکز اولیه در خصوص شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

جدول ۵: دسته‌بندی کدهای متمرکز اولیه در خصوص شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان

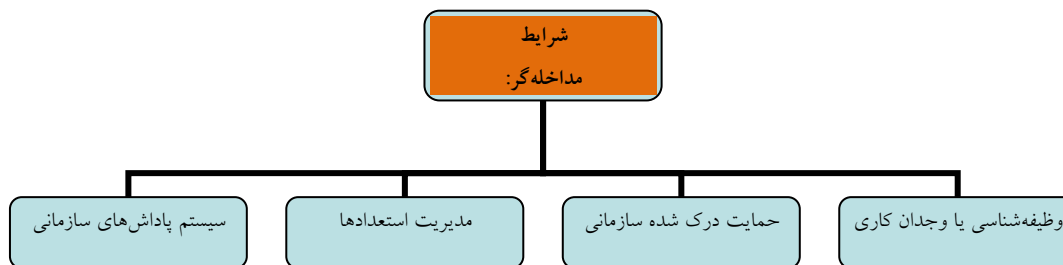
ردیف	کدهای مستخرج اولیه	فراوانی	کد متمرکز اولیه	کد منبع
۱	تشخیص و استفاده از دانش و اطلاعات مفید	۱	کد متمرکز اولیه	P2-L1
	افزایش آگاهی‌های سازمانی	۱		P2-P1
	آشنایی با اصول کار حرفه‌ای	۱		P2-H2
۲	استفاده از فرصت‌های خلق شده	۱	کد متمرکز اولیه	P2-H1
	حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان	۱		P2-A1
۳	حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های آموزشی	۱	کد متمرکز اولیه	P2-K1
	شناسایی استعدادها و کارکنان	۱		P2-B1

ردیف	کدهای مستخرج اولیه	فراوانی	کد متمرکز اولیه	کد منبع
	شناسایی و جذب افراد مستعد	۱		P2-M1
۴	کسب منافع مادی و سازمانی	۱	کسب منافع مادی و سازمانی	P2-D1
	انگیزه‌ها و پاداش‌های سازمانی	۱		P2-J1
۵	تشویق کارکنان جهت یادگیری مهارت‌های جدید	۱	تشویق کارکنان جهت یادگیری مهارت‌های جدید	P2-A2
	تشویق کارکنان جهت یاد گرفتن مهارت‌های جدید	۱	جدید	P2-F2
۶	ارائه بازخورد مفید به همکاران خود در فرایند انجام کارها	۱	ارائه بازخورد مفید به همکاران خود در فرایند انجام کارها	P2-B2
۷	اقدامات اصلاحی مدیران بر روش‌ها و رویه‌های سازمانی	۱	اقدامات اصلاحی مدیران بر روش‌ها و رویه‌های سازمانی	P2-C1
۸	حمایت از برقراری ارتباطات بین فردی موثر	۱	حمایت از برقراری ارتباطات بین فردی موثر	P2-C2
۹	داشتن روحیه بالا برای تلاش بیشتر	۱	داشتن روحیه بالا برای تلاش بیشتر	P2-D2
۱۰	حرکت در جهت وظایف تعیین شده	۱	حرکت در جهت وظایف تعیین شده	P2-E1
۱۱	حمایت مدیران از عملیاتی شدن یادگیری‌های کارکنان	۱	حمایت مدیران از عملیاتی شدن یادگیری‌های کارکنان	P2-F1
۱۲	پر کردن پست‌های محوری مبتنی بر پتانسیل‌ها و توانایی‌های کارکنان	۱	پر کردن پست‌های محوری مبتنی بر پتانسیل‌ها و توانایی‌های کارکنان	P2-G1
۱۳	پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان	۱	پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان	P2-I1
۱۴	لذت بردن از کار کردن و تلاش زیاد	۱	لذت بردن از کار کردن و تلاش زیاد	P2-J2
۱۵	علاقه به انجام کارها مبتنی بر استانداردهای مشخص	۱	علاقه به انجام کارها مبتنی بر استانداردها	P2-N1
۱۶	تناسب شایستگی‌ها و دانش افراد با شغل	۱	تناسب شایستگی‌ها و دانش افراد با شغل	P2-O1

در ادامه فرآیند کدگذاری، کدهای متمرکز اولیه با ایران هستند تشکیل و فرآیند تحلیل کدها تکمیل مشابهت معنایی و مفهومی با یکدیگر دسته‌بندی شدند گردد. جدول شماره ۶ مربوط به دسته‌بندی عوامل تا مولفه‌های فرعی که شامل عوامل یا عناصر شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

جدول ۶: دسته‌بندی عوامل یا عناصر شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان

ردیف	کد متمرکز اولیه	عوامل یا عناصر شرایط مداخله‌گر
۱	حرکت در جهت وظایف تعیین شده پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان تشخیص و استفاده از دانش و اطلاعات مفید علاقه به انجام کارها مبتنی بر استانداردها	وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری
۲	حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان اقدامات اصلاحی مدیران بر روش‌ها و رویه‌های سازمانی حمایت مدیران از عملیاتی شدن یادگیری‌های کارکنان ارائه بازخورد مفید به همکاران خود در فرایند انجام کارها حمایت از برقراری ارتباطات بین فردی موثر	حمایت درک شده سازمانی
۳	شناسایی و جذب افراد مستعد پر کردن پست‌های محوری مبتنی بر پتانسیل‌ها و توانایی‌های کارکنان تناسب شایستگی‌ها و دانش افراد با شغل	مدیریت استعدادها
۴	کسب منافع مادی و سازمانی تشویق کارکنان جهت یادگیری مهارت‌های جدید داشتن روحیه بالا برای تلاش بیشتر لذت بردن از کار کردن و تلاش زیاد	سیستم پاداش‌های سازمانی



شکل ۲: مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان

همان‌گونه که از نتایج تحلیل فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، مشاهده می‌شود، در مرحله اولیه کدگذاری و استخراج مفاهیم اولیه، تعداد ۲۳ مفهوم به صورت کدهای اولیه شناسایی شدند. در ادامه جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، مفاهیم استخراج شده به تعداد ۱۶ مفهوم ثانویه در قالب کدهای متمرکز تبدیل گردید. در نهایت کدهای متمرکز به صورت ۴ عامل یا عنصر اصلی که به عنوان شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند، دسته‌بندی شدند. شکل شماره ۲ مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان را نشان می‌دهد.

هدف سوم پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشد:

هدف سوم: تعیین پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

حاصل و نتیجه کنش و واکنش‌ها همان پیامدها هستند که همواره هم قابل پیش‌بینی نیستند و الزاماً هم

همان‌هایی نیستند که قصد محقق رسیدن به آنها بود. گاهی پیامدها ممکن است شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و یا این که در حال یا آینده محقق شوند. همچنین این ممکن است آنچه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمان دیگری به بخشی از شرایط و عوامل نمایان شود. در این پژوهش پیامدها در جهت تحقق رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران مطرح خواهد شد که بر اساس نگرش افراد خبره (نه شرایط واقعی) ارزیابی شده است. در این راستا، جهت رسیدن به پیامدها رشد حرفه‌ای کارکنان سوال «پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟» با مصاحبه شوندگان طرح و نتایج حاصل از آن طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. جدول شماره ۷ مربوط به تحلیل نکات معنادار مصاحبه با خبرگان در خصوص پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

جدول ۷: تحلیل نکات معنادار مصاحبه‌ها در خصوص پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان

کد منبع	کدهای مستخرج اولیه	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	منبع
P4-A1	بهبود توانمندی کارکنان در انجام وظایف محوله	تحقق رشد حرفه‌ای کارکنان منجر به افزایش و بهبود توانمندی کارکنان در انجام وظایف محوله می‌گردد. همچنین کارکنان می‌توانند نسبت به اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی توانمند گردند.	نفر اول
P4-A2	اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی	یکی از پیامدهای موثر رشد حرفه‌ای کارکنان، تحقق شیوه‌های متفاوت در تعامل با محیط سازمانی است.	نفر دوم
P4-B1	شیوه‌های متفاوت تعامل با محیط سازمانی	رشد حرفه‌ای چشم انداز متفاوتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان را درک کرده و در قبال یادگیری خود در جهت بهبود توانمندی‌های خود تلاش نمایند.	نفر سوم
P4-C1	درک فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان	همه حرفه‌ها دارای دانش پیچیده و در حال تغییر هستند و حرفه‌ای شدن کارکنان باعث می‌شود سازمان‌ها خودشان را با تغییرات محیطی تطبیق دهند.	نفر چهارم
P4-C2	تلاش جهت بهبود توانمندی کارکنان	تطبیق سازمان‌ها با تغییرات محیطی	P4-D1

کد منبع	کدهای مستخرج اولیه	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	منبع
P4-E1	کسب مهارت‌های گسترده و بهبود یافته	در هر سازمانی فرایند رشد حرفه‌ای منجر به کسب مهارت‌های گسترده و بهبود یافته می‌شود. همچنین کارکنان حرفه‌ای آزادی عمل کافی پیدا کرده و علاقه‌مند با ادامه فعالیت در شغل خود نشان می‌دهند.	نفر پنجم
P4-E2	علاقه‌مند با ادامه فعالیت در شغل خود		
P4-F1	مشارکت راهبردی در عملکرد سازمانی	کارکنان نقش راهبردی در سازمان دارند و رشد یافتن آنها منجر به مشارکت راهبردی در عملکرد سازمانی می‌شود.	نفر ششم
P4-G1	هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی	رشد حرفه‌ای کارکنان باعث می‌شود کارکنان نسبت به مسائل سازمان هوشیار و آگاه گردند و با عملکرد بهتر باعث تحقق اهداف سازمانی شوند.	نفر هفتم
P4-G2	تحقق اهداف سازمانی		
P4-H1	مشارکت در پیاده‌سازی اهداف سازمانی	کارکنانی که رشد حرفه‌ای یافته‌اند، در پیاده‌سازی اهداف سازمانی شرکت می‌کنند و علاقه نشان می‌دهند تا سازمان به طور اثربخش عمل کند.	نفر هشتم
P4-I1	تسهیل پیچیدگی مسائل تخصصی و فنی	در سازمان‌هایی که کارکنان آن رشد یافته‌اند پیچیدگی مسائل تخصصی و فنی تسهیل می‌گردد و کارکنان در برنامه‌ها جهت حل مسائل و مشکلات سازمان مشارکت می‌کنند.	نفر نهم
P4-I2	مشارکت در برنامه‌ها جهت حل مسائل و مشکلات سازمان		
P4-J1	همکاری در ایجاد تغییرات آینده نگرانه	کارکنان با رشد حرفه‌ای در ایجاد تغییرات آینده نگرانه در سازمان همکاری می‌کنند. آنها به فکر کم کاری یا کارشکنی در کار خود نبوده و به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند.	نفر دهم
P4-J2	پرهیز از کم کاری یا کارشکنی در شغل خود		
P4-K1	ترسیم چشم انداز روشنی از آینده سازمان	کارکنان با رشد حرفه‌ای بالا چشم انداز روشنی از آینده سازمان برای دیگران ترسیم می‌کنند.	نفر یازدهم
P4-L1	پژوهش اهداف سازمانی	کارکنان با رشد حرفه‌ای بالا باعث پژوهش اهداف سازمانی می‌شوند. دوما چنین افرادی نقش و جایگاه خود را در سازمان به خوبی درک می‌کنند.	نفر دوازدهم
P4-L2	درک نقش و جایگاه خود در سازمان		
P4-M1	تشویق موفقیت‌های کارکنان در محیط کاری	کارکنان رشد یافته موفقیت‌هایی در محیط کار به دست می‌آورند و مورد تشویق قرار می‌گیرند.	نفر سیزدهم
P4-N1	توانایی شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی	کارکنان اگر به رشد بالایی برسند توانایی شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی را خواهند داشت.	نفر چهاردهم
P4-O1	مشارکت در توسعه و هدفگذاری سازمانی	کارکنانی که آموزش دیده‌اند و به طور حرفه‌ای رشد یافته‌اند در توسعه اهداف و هدفگذاری واحد خود مشارکت می‌کنند.	نفر پانزدهم
P4-P1	امیدواری نسبت به آینده فعالیت‌های سازمانی	کارکنانای که رشد یابند نسبت به آینده فعالیت‌های سازمانی خود امیدوار شده و در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌کنند.	نفر شانزدهم

در ادامه فرآیند کدگذاری پس از بازبینی خلاصه‌های «کدهای متمرکز اولیه» مرتب گردد. جدول شماره ۸ کدگذاری شده به دلیل تکراری بودن «کدهای مستخرج اولیه» و مشابهت مفاهیم، تلاش شد تا «کدهای مستخرج اولیه» به صورت واحد معنایی در قالب

جدول ۸: دسته‌بندی کدهای متمرکز اولیه در خصوص پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان

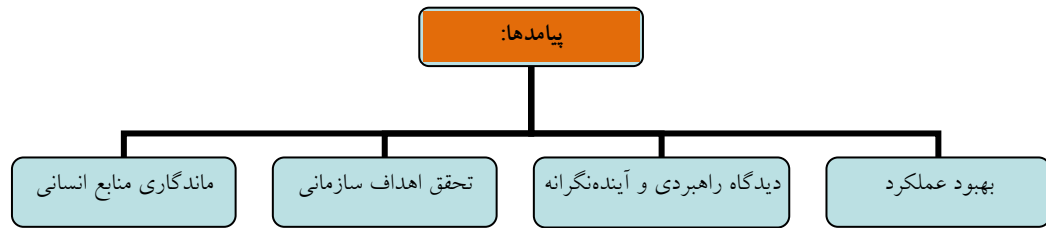
کد منبع	کد متمرکز اولیه	فراوانی	کدهای مستخرج اولیه	ردیف
P4-G2		۱	تحقق اهداف سازمانی	
P4-H1		۱	مشارکت در پیاده‌سازی اهداف سازمانی	۱
P4-I2	مشارکت در پیاده‌سازی اهداف سازمانی	۱	مشارکت در برنامه‌ها جهت حل مسائل و مشکلات	
P4-L1		۱	پژوهش اهداف سازمانی	
P4-A1	بهبود توانمندی کارکنان در انجام وظایف محوله	۱	بهبود توانمندی کارکنان در انجام وظایف محوله	۲

ردیف	کدهای مستخرج اولیه	فراوانی	کد متمرکز اولیه	کد منبع
	تلاش جهت بهبود توانمندی کارکنان	۱		P4-C2
۳	شیوه‌های متفاوت تعامل با محیط سازمانی	۱		P4-B1
	تطبیق سازمان‌ها با تغییرات محیطی	۱		P4-D1
۴	درک فعالیت‌ها و ماموریت‌های سازمان	۱		P4-C1
	هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی	۱		P4-G1
۵	اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی	۱		P4-A2
۶	کسب مهارت‌های گسترده و بهبود یافته	۱		P4-E1
۷	علاقه‌مند با ادامه فعالیت در شغل خود	۱		P4-E2
۸	مشارکت راهبردی در عملکرد سازمانی	۱		P4-F1
۹	تسهیل پیچیدگی مسائل تخصصی و فنی	۱		P4-I1
۱۰	همکاری در ایجاد تغییرات آینده نگرانه	۱		P4-J1
۱۱	پرهیز از کم کاری یا کارشکنی در شغل خود	۱		P4-J2
۱۲	ترسیم چشم انداز روشنی از آینده سازمان	۱		P4-K1
۱۳	درک نقش و جایگاه خود در سازمان	۱		P4-L2
۱۴	تشویق موفقیت‌های کارکنان در محیط کاری	۱		P4-M1
۱۵	توانایی شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی	۱		P4-N1
۱۶	مشارکت در توسعه و هدفگذاری سازمانی	۱		P4-O1
۱۷	امیدواری نسبت به آینده فعالیت‌های سازمانی	۱		P4-P1

در ادامه فرآیند کدگذاری، کدهای متمرکز اولیه با فرآیند تحلیل کدها تکمیل گردد. جدول شماره ۹ مشابهت معنایی و مفهومی با یکدیگر دسته‌بندی شدند مربوط به دسته‌بندی پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان تا مولفه‌های فرعی که شامل پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران هستند تشکیل و

جدول ۹: دسته‌بندی مقوله‌های اصلی رشد حرفه‌ای کارکنان

ردیف	کد متمرکز اولیه	عوامل یا عناصر شرایط علی
۱	بهبود توانمندی کارکنان در انجام وظایف محوله	بهبود عملکرد
	کسب مهارت‌های گسترده و بهبود یافته	
	مشارکت راهبردی در عملکرد سازمانی	
	تسهیل پیچیدگی مسائل تخصصی و فنی	
۲	شیوه‌های متفاوت تعامل با تغییرات محیطی	دیدگاه راهبردی و آینده نگرانه
	درک فعالیت‌ها و ماموریت‌های سازمان	
	همکاری در ایجاد تغییرات آینده نگرانه	
	ترسیم چشم انداز روشنی از آینده سازمان	
۳	درک نقش و جایگاه خود در سازمان	تحقق اهداف سازمانی
	توانایی شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی	
	مشارکت در پیاده‌سازی اهداف سازمانی	
۴	اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی	ماندگاری منابع انسانی
	مشارکت در توسعه و هدفگذاری سازمانی	
	علاقه‌مند با ادامه فعالیت در شغل خود	
	پرهیز از کم کاری یا کارشکنی در شغل خود	
		تشویق موفقیت‌های کارکنان در محیط کاری
		امیدواری نسبت به آینده فعالیت‌های سازمانی



شکل ۳: پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان

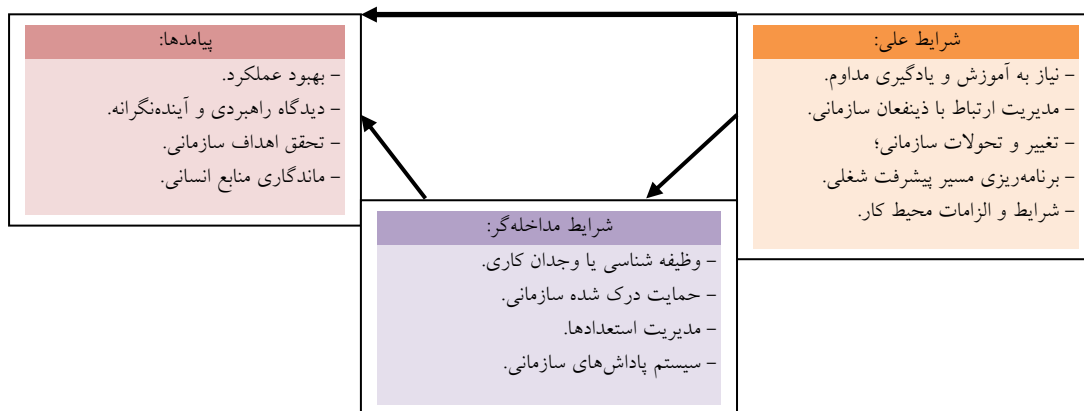
مقوله، مرتبط هستند؛ لذا در این پژوهش نیز سعی گردید، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمایان گردد و براساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از فرایند کدگذاری، به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک الگو برای تدوین مدل پارادایمی در شکل شماره ۴ منعکس گردید.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر گامی در جهت طراحی مدلی درباره رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران و اعتبارسنجی و ارزیابی آن در وزارت کشور بود که سهم هر کدام از عوامل علی، مداخله‌ای و پیامدهای مهم در شکل‌گیری رشد حرفه‌ای کارکنان را تشریح کرد. در این راستای و برای پاسخگویی به سوال‌های مطرح شده از مصاحبه استفاده گردید.

همانگونه که از نتایج تحلیل فرآیند کدگذاری مصاحبه-ها، مشاهده می‌شود، در مرحله اولیه کدگذاری و استخراج مفاهیم اولیه، تعداد ۲۳ مفهوم به صورت کدهای اولیه شناسایی شدند. در ادامه جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، مفاهیم استخراج شده به تعداد ۱۷ مفهوم ثانویه در قالب کدهای متمرکز تبدیل گردید. در نهایت کدهای متمرکز به صورت ۴ عامل یا عنصر اصلی که به عنوان پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند، دسته‌بندی شدند. شکل شماره ۳ پیامدهای رشد حرفه-ای کارکنان را نشان می‌دهد.

حال با توجه به اینکه در نظریه داده بنیاد در آخر فرآیند کدگذاری، با آگاهی از مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده از مرحله کدگذاری انتخابی، سعی می‌شود پدیده اصلی موضوع پژوهش کشف گردد و آن تشکیل دادن یک حوزه‌ی معنایی مهم و هسته‌ای است که حالت مرکزیت داشته و تمام مقولات دیگر به آن



شکل ۴: الگوی پارادایمی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

در یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نیاز به آموزش و یادگیری مداوم به عنوان یک عامل ضروری مورد توجه قرار گرفت. در واقع، طراحی برنامه رشد حرفه‌ای کارکنان فرآیندی است که نیازها را با منابع موجود تطبیق می‌دهد. بنابراین، پرواضح است که اختصاص دادن یک فعالیت بدون در نظر گرفتن چگونگی کمک آن به اهداف و مقاصد غیرسازنده است (همسو با پژوهش ریور، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، در نظر گرفتن تنها یک روش ارائه رشد حرفه‌ای برای کارکنان و در یک بازه زمانی مشخص غیرسازنده خواهد بود و نیازمند آموزش و یادگیری مداوم است (همسو با پژوهش کلین<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

همچنین با توجه به تغییرات و تحولات محیطی و نیازها، الزامات و انتظارات وارد بر سازمان‌ها، بازنگری در شیوه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان از ضروریات هر سازمانی به شمار می‌رود. در واقع، قبل از هر اقدامی در زمینه رشد حرفه‌ای کارکنان، لازم است تا کاستی‌ها و الزامات محیطی به ویژه زمینه‌های شغلی شناسایی شده و بر اساس برنامه‌ریزی‌های مشخصی به نیازسنجی آموزشی پرداخته شود (همسو با پژوهش اسپچمیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). توسعه و بهبود سازمان‌ها و عملکرد آنها در گرو ارتقای دانش، مهارت و بینش منابع انسانی است و پیشرفت افراد در مسیر شغلی به آموزش و بهسازی معطوف می‌باشد. پیشرفت در مسیر شغلی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده در کیفیت کاری است که شامل ارزیابی توانایی‌های شخصی و علائق افراد، بررسی فرصت‌های شغلی، هدف و برنامه‌ریزی کردن فعالیت‌های توسعه‌ای مطلوب می‌باشد (همسو با پژوهش دومن و لیود، ۲۰۱۸).

به زعم نتایج پژوهش، رشد حرفه‌ای کارکنان فراتر از مرحله صرفاً انجام وظیفه بوده و شامل تغییر بینش و نگرش افراد و نیز رویکرد داوطلبانه و مبتنی بر وظیفه‌شناسی است (همسو با پژوهش شیبیا و چرستوفر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰) و دارای دامنه گسترده در حوزه

شناختی و رفتاری بوده و به عنوان فرصت استفاده از استعدادهای بالقوه افراد است (همسو با پژوهش سوداگر و همکاران، ۱۳۹۳) که باید مورد تشویق قرار گرفته و حمایت شود (همسو با پژوهش جانسون و بیر، ۲۰۱۳). چنین فرآیندی یک چارچوب منحصر به فرد و مستمر برای کارکنان می‌باشد که مبتنی بر پرورش و رشد دانش، نگرش و مهارت‌های کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی شکل می‌گیرد (همسو با پژوهش کلین و همکاران، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر، دگرگونی‌هایی که به حکم ضرورت در نهادهای عمومی و سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید، زندگی کاری و سازمانی افراد را دچار تحولات اساسی می‌نماید که جهت تعامل موثر با آن نیازمند تحولات بنیادی در رشد حرفه‌ای کارکنان می‌باشد و این تحولات در حوزه‌های مختلف شکل گرفته است. در واقع، رشد حرفه‌ای کارکنان شامل فعالیت‌های پیشرفته و متنوع در جهت کسب مهارت‌های جدید و بهبود یافته در سازمان‌ها است که تحت تاثیر عوامل مختلف و پیشرفت‌های منحصر به فرد شغلی است (همسو با پژوهش بوسیو<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این موارد که از نتایج پژوهش حاضر حاصل شد شامل:

- رشد حرفه‌ای شناختی: کارکنان با دارای بودن و ایجاد آگاهی نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود، تغییر دیدگاه نسبت به کارکردهای سازمانی، شناسایی و تحلیل فعالیت‌های توسعه سازمان، تشخیص صلاحیت‌ها و مهارت‌های جدید، درک پیچیدگی‌های محیطی و تشخیص تمایزات بین موقعیت و شرایط فعلی و گذشته به رشد حرفه‌ای شناختی دست می‌یابند.

- رشد حرفه‌ای عاطفی: توجه به جایگاه و شان افراد در سازمان، اهمیت دادن به ارزش‌های انسانی، شور و شوق خدمت کردن و روابط دوستانه و صمیمی

- با همکاران از جمله معیارهای موثر در رشد حرفه- ای عاطفی کارکنان است.
- رشد حرفه‌ای رفتاری: رشد حرفه‌ای رفتاری به رفتاری‌هایی از جمله الگو بودن در استفاده از تجهیزات و امکانات سازمانی، کاربرد دانش تخصصی در محیط کار، رشد افراد در میزان نفوذ و مسئولیت‌پذیری، واکنش هوشمندانه نسبت به شرایط به وجود آمده و تبعیت از قوانین و مقررات سازمانی اطلاق می‌شود که شخص از طریق آن با شرایط جدید تعامل مثبت و اثرگذار برقرار می‌کند و در جایگاه موثرتری قرار می‌گیرد.
- رشد حرفه‌ای مهارتی: دارا بودن مهارت‌های منحصر به فرد از جمله توانایی انطباق با تغییرات محیطی، به فعلیت درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه، رشد ظرفیت سازمان در حل مسائل، ارزش آفرینی کارکنان در حوزه‌های مختلف، ایده آفرینی و پاسخ نوآورانه به پیچیدگی‌های محیطی و ایجاد تعادل بین مهارت‌های فردی و نیازهای شغلی منجر به رشد حرفه‌ای مهارتی کارکنان می‌شود تا آنها بتوانند اقدامات موثری در جهت توسعه سازمانی انجام دهند.
- در کنار این، سازمان‌ها نیز می‌توانند با داشتن راهبردهای مناسب به رشد حرفه‌ای کارکنان خود کمک کنند. راهبردهای مهارت محور اشاره به این دارد که مدیران سازمان‌ها با اجرای طرح‌های لازم در خصوص جذب و استخدام کارکنان با دانش و مهارت مرتبط با پست‌های سازمانی، آماده‌سازی و آموزش کارکنان قبل از انتصاب آنها، ایجاد استانداردهای راهبردی برای ارزیابی عملکرد و تقویت نقاط ضعف کارکنان، استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی و ایجاد توانایی خلاقیت و نوآوری در انجام مسئولیت‌ها و نیز تفویض اختیارات، ایجاد فضای دوستانه و روابطی مبتنی بر همکاری بین کارکنان و خود، در بهبود و رشد حرفه‌ای کارکنان مؤثر باشند (همسو با پژوهشات راکي، ۱۳۹۱). همچنین مدیران سازمان‌ها از طریق بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن کانال‌های ارتباطی، ایجاد جو شاد و پر نشاط، تشویق افراد به توسعه مهارت‌های فردی و ارائه پاداش به رفتارهای منطبق با راهبردهای سازمانی و ایجاد انگیزش‌های مناسب از طریق اعطای پاداش‌های مادی، کارکنان را تشویق کنند تا وظیفه خود را با اطمینان و اعتماد به نفس انجام دهند و به کارکنانی مفید و رشد یافته و مؤثر تبدیل شوند. از طرف دیگر، تدوین برنامه‌ها و راهبردهایی چون طراحی مسیر شغلی مبتنی بر توان و استعداد افراد، دستیابی به فرصت‌های یادگیری مشارکت حرفه‌ای، پرورش روحیه خود هدایتی و تفویض مسئولیت‌ها، مشارکت با هم‌تایان برای دستیابی به اهداف شغلی و ایجاد محیط یادگیری اثربخش فرصت‌هایی را برای رشد حرفه‌ای کارکنان فراهم می‌نماید (همسو با پژوهش براونر<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).
- با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی به ویژه مدیران وزارت کشور، پیشنهادهای زیر در جهت رشد حرفه‌ای کارکنان ارائه می‌گردد:
- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور از مدل پژوهش حاضر به عنوان چارچوبی جهت رشد حرفه‌ای کارکنان خود استفاده کنند.
  - پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور برنامه- ریزی‌های آموزشی خود را برای برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و دائمی انجام دهند.
  - پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور بر اساس پست‌های سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی برای هر پست تعریف و برنامه‌ریزی پیشرفت افراد در آن بر مبنای معیارهای رشد حرفه‌ای کارکنان تدوین و مشخص گردد و همچنین آگاهی‌های لازم در خصوص مسیر پیشرفت شغلی و معیارهای رشد در آن به کارکنان شاغل داده شود.



### منابع و ماخذ

اعلامی، فرنوش، سجادی، رضا، محمد خلیج قاسم آبادی. (۱۳۹۸)، بررسی نقش تداوم یادگیری الکترونیکی بر توسعه حرفه‌ای: یک مطالعه موردی از صنعت تلکام، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۶، شماره ۲۰، ۱۲۴ - ۱۰۵.

آهی، پرویز، حسین بجانی. (۱۳۹۱)، نقش برنامه‌ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان، فصلنامه منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲۸، ۱۱۰ - ۷۹.

حدادنژاد طهرانی، سولماز، صفری، ثنا، محمدرضا سرمدی. (۱۳۹۵)، مطالعه انواع جو سازمانی و بررسی تاثیر آن بر رشد حرفه‌ای کارکنان ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز تهران جنوب، دانشکده علوم انسانی.

راکی، مهرداد. (۱۳۹۱)، توسعه سازمانی گام نخست، راه ابریشم نشریه وزارت راه و شهرسازی، سال هفدهم، شماره ۱۳۷.

رحیمی، اختر؛ زاهد بابلان، عادل و مهدی معینی کیا. (۱۳۹۵)، رابطه فناوری اطلاعات و مدیریت دانش با توسعه حرفه‌ای کارکنان شرکت گاز، پایان نامه کارشناسی ارشد، اردبیل: دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

Bossu, Carina; Brown, Natalie and Warren, Vanessa (2018). Career Progression and Development of Professional Staff in Higher Education. Professional and Support Staff in Higher Education. University Development and Administration. Singapore: Springer, Singapore, 347-356.

Brawner, C., Richard, E., Felder, M., Rodney, A., & Rebecca, B. (2002). A Survey of Faculty Teaching Practices and Involvement in Faculty Development Activities, Journal of Engineering education, 91(4), PP: 393-396.

Collin, K., Heijden, B. V. D., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development, International Journal of Training and Development, 16(3), PP: 155-164.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for Sustainable Human Resource Management, Sustainability, 12, PP: 2-53.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور از معیارهای رشد حرفه‌ای متناسب با نیازها و الزامات محیطی در انتخاب افراد و ارزیابی آنها به عنوان نیروی جدید استفاده کنند.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور با ایجاد جو اعتماد اجازه دهند تا افراد به تعامل افکار بپردازند زیرا شرایط کاری مناسب مبتنی بر اعتماد باعث عجزین شدن فرد در کار و نهایتاً رشد حرفه‌ای فرد می‌شود.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور برنامه‌ریزی‌های لازم جهت انتخاب و پرورش جانشین برای کارکنانی که در پست‌های راهبردی شاغل هستند، انجام دهند.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور وزارت کشور زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و قانونی مرتبط با رشد حرفه‌ای کارکنان را تسهیل کرده و در جهت حمایت از رشد حرفه‌ای کارکنان اقدامات بنیادی انجام دهند.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور با کارکنان خود ارتباط نزدیک برقرار نمایند و از نیازهای روحی و مالی آنها آگاه شده و در جهت رفع آنها تلاش نمایند.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران وزارت کشور اجازه دهند کارکنان مشاغل و نقش‌هایی را بر عهده بگیرند که در عین حال که با هدف و ارزش‌های شغل آنان سازگار است، با توانمندی‌های خودشان نیز متناسب باشد.

- تصمیمات سازمانی به خصوص آنهایی که به کار کارکنان مربوط است به صورت تیمی و گروهی تصمیم‌گیری گردد تا کارکنان از طریق تعامل مشترک به تقسیم کارها مبادرت کرده و در جهت نقش آفرینی تعالی یابند.

- Inamorato, A., Gaušas, S., Mackevičiūtė, R., Jotautytė, A., & Martinaitis, Ž. (2019). Innovating professional development in higher education: Case Studies, EUR 29669 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 4, PP: 1-140.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon, Group & Organization Management, 34 (3), PP: 358 - 384.
- Nawaz, M., Shakoor, M. I., & Pirezada, S. S. (2013). The professional development of employees in banks of Pakistan: A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan, International Journal of Learning and Development, 3(5), PP: 89-110.
- Otoo, Ch. I., Assumeng, J. B., & Alfred, K. (2018). Training and professional development practices for employees in the Ghana education service, International Journal of Science and Research, 8 (2), PP: 1904-1915.
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2014). Learning for professional development via peers: A system theory approach, Global Conference on Business & Social Science, Retrieved from: www.sciencedirect.com.
- Rebore, R. W. (2009). Human resources administration in education: A management approach, Boston: Pearson Education Inc.
- Schmidt, R. (2016). Employee professional development plan, Journal of Occupational Behavior, 22, PP: 12-36.
- Sheeba, M. J., & Christopher, P. B. (2020). Exploring the role of training and development in creating innovative work behaviors and accomplishing non-routine cognitive jobs for organizational effectiveness, Journal of Critical Reviews, 7 (4), PP: 263-269.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Sahagun & Matriano

<sup>2</sup> Lentz & Allen

<sup>3</sup> Nawaz

<sup>4</sup> Puteh

<sup>5</sup> Otoo

<sup>6</sup> Inamorato

<sup>7</sup> Davidescu

<sup>8</sup> Collin

<sup>9</sup> Schmidt

<sup>10</sup> Sheeba & Christopher

<sup>11</sup> Bossu

<sup>12</sup> Brawner



## Explaining Causal, Interventional Factors and Important Consequences in the Formation of Professional Growth of Employees in Ministry of Interior (A Qualitative Study)

Hamid Motasemi<sup>1</sup> - Kumars Ahmadi<sup>2</sup> - Adel salavati<sup>3</sup> - Hojjat Taheri Goodarzi<sup>4</sup>

### Abstract

**Background:** Professional growth of employees is a program to develop knowledge, insight and specialized skills of human resources in organizations, which is emphasized as one of the most strategic paths of sustainable organizational development.

**Objective:** The purpose of this study is to analyze the causal, interventional factors and important consequences in the formation of professional growth of the staff of the Ministry of Interior.

**Method:** The research method is applied-developmental in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. The research was conducted qualitatively, based on interviews with 16 experts, data were collected and after the interview, analysis. Data were performed based on the data analysis method of the foundation.

**Results:** The results of the present study showed that the professional growth of employees in Iranian government organizations has 5 causal components, 4 intervening components and 4 outcome components.

**Conclusion:** The paradigm model of professional growth of employees was designed taking into account causal, interventional and important consequences among employees of the Ministry of Interior.

**Keywords:** Staff Professional Development, Ministry of Interior, Qualitative Analysis, Interview.

---

<sup>1</sup> department of management, sanandaj branch, Islamic azad university, sanandaj, iran. [h\\_motasemi59@yahoo.com](mailto:h_motasemi59@yahoo.com)

<sup>2</sup> department of management, sanandaj branch, Islamic azad university, sanandaj, iran (Correspondence Author) [ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:ahmadi.kumars@gmail.com)

<sup>3</sup> department of management, sanandaj branch, Islamic azad university, sanandaj, iran. [a.salavati89@gmail.com](mailto:a.salavati89@gmail.com)

<sup>4</sup> department of management, borojerd branch, Islamic azad university, borojerd, iran