

# A Model for the Professional Growth of Employees in the Iranian Government: Organizations in Line with the General Policies of the Administrative System



Hamid Motasemi<sup>1</sup> , \*Kumars Ahmadi<sup>2</sup> , Adel Salavati<sup>3</sup> , Hojjat Taheri Goodarzi<sup>4</sup> 

1. PhD Candidate of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran
4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Borujerd Branch, Borujerd, Iran

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Motasemi, H., Ahmadi, K., Salavati, A., & Taheri Goodarzi, H. (2022). [A Model for the Professional Growth of Employees in the Iranian Government: Organizations in Line with the General Policies of the Administrative System]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (3), 508-535. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.329842.2378>

 <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.329842.2378>



20.1001.1.23452544.1401.10.39.3.8



**Funding:** See Page 532

**Received:** 20/02/2022

**Accepted:** 16/04/2022

**Available Online:** 23/09/2022

**Article Type:** Research paper

## Key words:

Employee professional development; administrative system policies, human resources management, hybrid approach.

## ABSTRACT

In the modern era when human resources are the key elements to achieve the goals of an organization, it is imperative to provide opportunities for the growth of the employees. This study suggested a model for the growth of the employees at the governmental organizations. The aim was practical-developmental, and the method was survey-cross sectional. The data used were mixed (quantitative-qualitative). The population included professors of human resources management and experienced managers of the ministry, all in all 18 individuals. Purposeful sampling was employed at this qualitative level. At the quantitative level, the population included the employees at the ministry, 296 individuals, selected based on Morgan's table and random sampling. The instrument used were semi-structured interview and likert questionnaire. The reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha. The validity was confirmed through homogeneous and heterogeneous reliability. The data analysis of the qualitative data was done through grounded theory, and the validity of the model was confirmed through partial least squares regression method. Based on the paradigmatic method of the study, the employees' growth at the governmental organization concerned: causal conditions (the need for constant learning, contact management with the beneficiaries, environmental changes, occupational development planning, and working conditions and requirements), contextual conditions (personal characteristics of the employees, IT infrastructure, general strategies of the organization, organizational culture, organizational structure, and trust environment), interventional conditions (responsibility, organizational support, talent management, organizational rewarding system), mental (cognitive development, emotional development, behavioral development, and skill development), strategies (skill-based strategies, motivation-based strategies, and opportunity-based strategies), and consequences (performance improvement, strategic and future visions, organizational goal achievement, and sustainability of the human resources).

**JEL Classification:** H55, H11, D72.

## \* Corresponding Author:

**Kumars Ahmadi, PhD**

**Address:** Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj

**Tel:** +98 (918) 8773831

**E-mail:** Ahmadi.kumars@gmail.com

# ارائه الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

حمید معتمدی<sup>۱</sup>، \* کیومرث احمدی<sup>۲</sup>، عادل صلواتی<sup>۳</sup>، حجت طاهری‌گودرزی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، بروجرد، ایران



20.1001.1.23452544.1401.10.39.3.8

## چکیده

تاریخ دریافت: ۱ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۷ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱ مهر ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

رشد حرفه‌ای کارکنان،  
سیاست‌های کلی  
نظام اداری، توسعه  
منابع انسانی، رویکرد  
ترکیبی.

ایجاد فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای کارکنان ابزاری راهبردی برای موفقیت در عصری است که سرمایه انسانی عامل اصلی دستیابی به اهداف متعالی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این پژوهش، الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور ارائه شده است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای، از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، پیمایشی - مقطعی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته (کیفی - کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل استناد مدیریت منابع انسانی و مدیران باتجربه وزارت کشور به تعداد ۱۸ نفر است. نمونه‌گیری بخش کیفی با روش هدفمند و تارسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل کارکنان وزارت کشور بود که تعداد ۲۹۶ نفر براساس جدول مورگان و در راستای انتخاب نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه با مقیاس لیکرت استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه مبتنی بر دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی و تأیید شد. همچنین برای اعتبارسنجی پرسش‌نامه از روایی هم‌گرا و واگرا بهره گرفته شد. جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد و برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. براساس الگوی پارادایمی پژوهش، ابعاد اصلی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور عبارت است از: شرایط علی (نیاز به آموزش و یادگیری مداوم، مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، تغییر و تحولات محیطی، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط و الزامات محیط کار)، شرایط زمینیه (ویژگی‌های شخصی کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات، راهبردهای کلی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، جوامع سازمانی، مداخله‌گر (وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری، حمایت درک‌شده سازمانی، مدیریت استعدادها، سیستم پاداش‌های سازمانی)، پدیده‌محوری (رشد حرفه‌ای شناختی، رشد حرفه‌ای عاطفی، رشد حرفه‌ای رفتاری، رشد حرفه‌ای مهارتی)، راهبردها (راهبردهای مهارت‌محور، راهبردهای انگیزه‌محور، راهبردهای فرصت‌محور) و پیامدها (بهبود عملکرد، دیدگاه راهبردی و آینده‌نگرانه، تحقق اهداف سازمانی ماندگاری منابع انسانی).

طبقه‌بندی JEL: H55, H11, D72.

\* نویسنده مسئول:

دکتر کیومرث احمدی

نشانی: سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

تلفن: ۸۷۷۳۸۳۱ (۹۱۸) ۹۸+

پست الکترونیک: Ahmadi.kumars@gmail.com

## ۱. مقدمه

در هزاره سوم که سرمایه انسانی و کارکنان دانشی رکن اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، رشد و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان اهمیت بسیاری دارد. رشد حرفه‌ای کارکنان شامل فرایندهای دانشی، مهارتی و نگرشی است که کارکنان را در شغل آن‌ها توانمند می‌سازد و هدف اصلی آن بالا بردن کیفیت عملکرد سازمان است (رهگذر و امیری، ۱۴۰۰). پژوهشگران رشد حرفه‌ای را این‌گونه تعریف کرده‌اند: چارچوب‌هایی نظام‌مند که دانش، مهارت و نگرش کارکنان را مبتنی بر روش‌های هدفمند بهبود بخشد؛ همچنین فعالیت‌هایی که دانش کارکنان را در زمینه‌های کاری افزایش می‌دهد و بهبود می‌بخشد و آن‌ها را توانمند می‌سازد تا کارکنانی شایسته باشند (غلامی، پورشافعی و شاه‌طالبی، ۱۳۹۸). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی از اهمیت بسیاری برخوردار است. اگر توانمندی‌های کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی بر مبنای شایستگی‌ها و الگوی مناسب توسعه یابد، سازمان با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها، قادر خواهد بود هدف‌های خود را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد (خنیفر، ابراهیمی و اسماعیلی، ۱۴۰۰).

رشد حرفه‌ای زمانی میسر می‌شود که کارفرما و مدیر برای کارکنان فرصت‌هایی را به‌منظور بهبود توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار فراهم کنند. این مقوله با خودتوسعه‌ای و کوشش کارکنان برای رشد توانمندی‌شان تفاوت دارد و به‌طور مستقیم از فعالیت‌های سازمان ناشی می‌شود (Ackfeldt & Coote, 2004; Dille & Rokenes, 2021). در این رویکرد، سازمان باید فرصت‌ها و بسترهای لازم جهت یادگیری حرفه‌ای و رشد را برای کارکنان فراهم کند؛ بنابراین هزینه‌ها و مشوق‌های رشد و توسعه کارکنان بر عهده سازمان است. مدیران باید با صرف هزینه و برنامه‌ریزی درست، توانمندی کارکنان خود را افزایش دهند تا از مزایای ناشی از این بهبود بهره‌مند گردند (Borg, 2018). به‌علاوه باید در نظر داشت مفهوم رشد حرفه‌ای گسترده‌تر از افزایش مهارت در انجام امور محوله شغلی است. این نوع رشد در بردارنده مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی است و شیوه اندیشه کل‌نگرانه در خصوص رابطه فرد با کل ساختار سازمان را شامل می‌شود (Hartshorne, Baumgartner, Kaplan-Rakowski, Mouza & Ferdig, 2020).

اجرای برنامه‌های رشد حرفه‌ای مراحل متعددی دارد. نخست باید طیف گسترده‌ای از مسیرهای شغلی (کارراهه) شناسایی شود؛ سپس فرصت‌هایی برای بهبود مهارت‌ها در هر مسیر شغلی مشخص گردد؛ پس از آن باید دانش و آگاهی لازم در اختیار کارکنان قرار گیرد و در نهایت از طریق برنامه‌ای نظام‌مند، دانش مرتبط با کسب مهارت در کارراهه‌های شغلی در اختیار کارکنان قرار گیرد (Smith, Ho, Oakley & Vanderford, 2021). برخی نیز معتقدند

رشد حرفه‌ای شامل شش مرحله تشخیص اولویت‌های عملکرد، نیازسنجی و تعیین اهداف آموزش مهارت‌ها، تشخیص گزینه‌ها و فعالیت‌های یادگیری، هماهنگی با سرپرستان، اجرا، نظارت بر پیشرفت و تحقق اهداف است (پرسش، قاسمی و مشایخ، ۱۴۰۰). در مجموع رشد حرفه‌ای که هدف اصلی آن بهبود یادگیری فراگیران و آماده کردن آن‌ها به‌عنوان شهروندان جهانی است، باعث افزایش آگاهی فرد برای شناخت توانایی‌های بالقوه خود می‌شود تا بتواند اعتمادبه‌نفس و روحیه شخصی‌اش را افزایش دهد و در زندگی فردی و سازمانی به اهداف متعالی خود دست یابد (Giraldo, 2021).

اهمیت توجه به رشد حرفه‌ای کارکنان نه‌فقط به‌دلیل تشدید چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های امروزی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان و مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات است، بلکه کارکنان به‌منزله یکی از متغیرهای مهم سازمانی، نیازمند تغییر و بهبود در نظام‌های عملکردی بوده، مهم‌ترین عامل بروزدهنده تغییر محسوب می‌شوند (Jen & Hoogveen, 2021). از طرف دیگر موضوعات سازمانی مانند قراردادهای کوتاه‌مدت، تغییر ماهیت مشاغل، از بین رفتن حرفه‌های قدیمی و مطرح شدن شغل‌های جدید، نقش محوری انسان در تعاملات متقابل سازمانی و نیز افزایش تحرکات کارکنان، سازمان‌ها را با چالش‌هایی برای ادامه فعالیت در عصر حاضر مواجه کرده است. یکی از ابزارهای راهبردی برای رهایی از این چالش‌ها رشد حرفه‌ای کارکنان است (Otoo, Assumeng & Alfred, 2018). از این‌رو مدیران سازمان‌های امروزی به‌دلیل نقش رشد حرفه‌ای کارکنان در تقویت موقعیت رقابتی و بقای سازمان‌ها، به این مسئله توجه خاصی دارند و شرایطی را فراهم می‌کنند تا کارکنان سازمانشان از طریق آموزش و یادگیری مستمر مبتنی بر کار تیمی به رشد حرفه‌ای مطلوب دست یابند (Inamorato, Gaušas, Mackevičiūtė, Jotautytė & Martinaitis, 2019).

در چند سال اخیر، مباحث مربوط به رشد حرفه‌ای کارکنان در بخش دولتی جایگاه ویژه‌ای یافته و یکی از اصلی‌ترین مزایای آن توسعه فعالیت‌ها برای ایجاد شرایطی است که در آن، افراد درمی‌یابند که باید تغییر کنند و در راستای رشد حرفه‌ای خود بکوشند. این مسئله در سازمان‌های دولتی کشور ما نیز مورد توجه قرار گرفته است. در ایران، حرکت به‌سوی رشد حرفه‌ای کارکنان از برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آغاز شده و در برنامه‌های دوم تا ششم تداوم یافته و در نهایت در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، به‌عنوان هدف راهبردی برای سازمان‌های دولتی لحاظ شده است. اهمیت و لزوم رشد حرفه‌ای کارکنان به‌دلیل تشدید چالش‌های سازمان‌های دولتی و افزایش انتظارات مردم از کارکنان در بخش‌های دولتی، سیاست‌های کلی نظام رشد و توسعه مدیریت اداری به‌طور مکرر در اسناد بالادستی از جمله، سیاست‌های کلی تحول نظام اداری (در بندهای ۵ و ۲۶ از سیاست‌های کلی تحول در نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است) و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مورد تأکید قرار گرفته است. در اسناد بالادستی مذکور، به برخی

ویژگی‌های کلی برای وضعیت افراد در سطح کشور اشاره شده است؛ از جمله: برخورداری از دانش پیشرفت، توانایی در تولید علم، متکی بر رشد حرفه‌ای کارکنان و سرمایه اجتماعی. چنین افرادی با ویژگی‌هایی همچون فعال، مؤمن، مسئولیت‌پذیر، از خود گذشته، باوجدان، صمیمی، رضایتمند، دارای اعتماد به نفس، منضبط، دارای روحیه تعاون و سازگاری فرهنگی و اجتماعی، متعهد به ارزش‌های انقلاب و نظام اسلامی و شکوهمندی و پیشرفت ایران و مفتخر به ایرانی بودن معرفی شده‌اند. از یک سو با توجه به تحولات رخ داده در شرایط مدیریت سازمان‌های دولتی که منجر به حرکت سازمان‌های دولتی از جمله وزارت کشور به سمت رویکردی متفاوت به رشد حرفه‌ای کارکنان شده و از سوی دیگر به دلیل نبود مدل رشد حرفه‌ای کارکنان، ضرورت انجام این پژوهش آشکار می‌شود. این تحقیق در پی پاسخ به این پرسش است: مدل مناسب رشد حرفه‌ای کارکنان سازمان‌های دولتی، به ویژه در وزارت کشور، چه ابعادی دارد؟

## ۲. پیشینه تحقیق

آواستی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقات خود اظهار کرد که در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، موضوع رشد حرفه‌ای کارکنان به‌طور خاص اهمیتی ویژه دارد و بخش اصلی برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌رود و با شناخت و آموزش افراد مرتبط است.

از نظر آینا و آتان<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، رشد حرفه‌ای فرایندی نظام‌مند است که در نتیجه آن، فرد بر اثر کسب تجربه‌های جدید که بیشتر به‌صورت غیررسمی است، به توانمندی بسیاری دست می‌یابد و در انجام وظایف به بلوغ کارکردی می‌رسد.

نواز، شکور و پیرزاده<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز اشاره کردند رشد حرفه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که افراد دانش، مهارت، اختیار و صلاحیت لازم را کسب کنند و آگاهی یابند تا خود را با استانداردهای راهبردی تطبیق دهند.

بوسیو، براون و وارن<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) رشد حرفه‌ای کارکنان را شامل فعالیت‌های پیشرفته و متنوع در جهت کسب مهارت‌های جدید و بهبود یافته در نظر گرفتند که به گسترش توانمندی‌های کارکنان و مسئولیت‌پذیری بیشتر آنان می‌انجامد.

نوری و پارکر<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) رشد حرفه‌ای را نشان‌دهنده میل و علاقه به انجام دادن کارها،

1. Awaṣṡhi
2. Aina & Atan
3. Nawaz, Shakoor & Pirzada
4. Bossu, Brown & Warren
5. Nouri & Parker

سروسامان دادن به محیط کاری و اجتماعی و فائق آمدن بر موانع از طریق ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان می‌دانند.

ایناموراتو، گاوس، ماکی‌وایست، جوتایتی و مارتین<sup>۶</sup> (2019) نیز در پژوهش خود بیان کردند که رشد حرفه‌ای کارکنان از اصول ماندگار یادگیری سخن می‌گوید و هدف آن ایجاد عادت‌ها و رفتارهایی است که موجب بهبود بخشیدن به دانش، بینش و مهارت‌های کارکنان در انجام مسئولیت‌های کاری می‌شود.

نواز، شکور و پیرزاده (2013) مطرح کردند رشد حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی در سازمان‌هاست که به‌عنوان یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

نظر به اهمیت موضوع مورد بحث، مطالعات زیادی هم در داخل کشور انجام شده است. پرسش و دیگران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان شناسایی مؤلفه‌های رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران انجام دادند و دریافتند که مضامین جهانی رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران آموزش ابتدایی شامل بیست مضمون پایه، هشت مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر شامل مؤلفه‌های جهانی و هشت مضمون فراگیر ارشادگری، شبکه‌سازی، رهبری، تخصصی - حرفه‌ای، گروه آموزشی، گروه رهبران، راهبردهای آموزشی و پیامدها بود.

رهگذر و امیری (۱۴۰۰) رابطه اخلاق حرفه‌ای و رشد حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین مدیران مدارس را مطالعه کردند. طبق نتایج، اخلاق حرفه‌ای و رشد حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز رابطه مثبت و معنادار دارد و این دو مؤلفه می‌تواند مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران را پیش‌بینی کند.

در مطالعه‌ای دیگر، قنبری و قزاقی (۱۳۹۹) رابطه رشد حرفه‌ای با تسهیم دانش حرفه‌ای معلمان را بررسی کردند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد میان رشد حرفه‌ای و رفتار تسهیم دانش حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی شهرستان کرمانشاه رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

غلامی و دیگران (۱۳۹۸) به واکاوی مؤلفه‌های مؤثر بر رشد حرفه‌ای معلمان پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد عوامل تأثیرگذار بر رشد حرفه‌ای معلمان شامل ۸۵ شاخص و پنج مؤلفه دانش، نگرش (و ارزش)، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی است و مؤلفه‌های مطرح‌شده به‌طور معناداری بیش از ۸۰ درصد از رشد حرفه‌ای معلمان را تبیین و پیش‌بینی می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش برای بهبود رشد

6. Inamorato, Gaušas, Mackevičiūtė, Jotautytė & Martinaitis

حرفه‌ای معلمان مؤلفه‌های یادشده را بهبود بخشند.

### ۳. چارچوب نظری

مباحث مربوط به رشد حرفه‌ای کارکنان تقریباً هم‌زمان با ظهور جنبش نیروی انسانی در سال‌های پایانی دهه ۶۰ آغاز شد و به‌عنوان بخشی از ابتکار عمل توسعه انسانی مطرح گردید (آهی و بجانی، ۱۳۹۱). برنامه‌ریزی برای ارتقا و رشد حرفه‌ای (شغلی) بخشی از برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است که کوششی منظم برای استفاده منطقی از استعدادها و افراد سازمان در پاسخ‌گویی به تقاضای محیط و فراهم کردن زمینه مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان است (درویشی باشبرات، مهدی‌پور، شتاب بوشهری و ازمشا، ۱۳۹۴). با وجود این، به‌صورت علمی اولین بار دونالد سوپر<sup>۷</sup> (۱۹۷۵) از رشد حرفه‌ای در نظریه رشد شغلی استفاده کرد. رشد حرفه‌ای کارکنان مبحث اصلی نظریه وی بود و به‌منزله عامل مهمی در رشد و توسعه شغلی در سازمان مورد توجه قرار گرفت. به‌عقیده سوپر، رشد حرفه‌ای عبارت است از انجام دادن تکالیف شغلی به‌طور موفقیت‌آمیز که حاصل توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های فردی است (Selfiana, Soedomo & Trigunadi, 2020).

تعاریف متعددی برای رشد حرفه‌ای کارکنان بیان شده است؛ از جمله: رشد حرفه‌ای کارکنان برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی در سازمان‌هاست که به‌عنوان یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد (Wildeman, Koopman & Beijaard, 2022)؛ رشد حرفه‌ای عبارت است از فرایندها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده جهت افزایش دانش، نگرش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکردی کارکنان با هدف توسعه بلندمدت و تغییر ظرفیت‌های آنان برای مواجهه با شیوه‌های جدید کاری (Otoo et al., 2018)؛ رشد حرفه‌ای به فرایند یادگیری مستمر اشاره دارد که کارکنان را قادر می‌سازد تا نگرش، دانش، مهارت، انگیزه و شایستگی‌های لازم را برای چینش مؤثر فعالیت‌ها به‌دست آورد و از طریق کسب توانایی‌های خاص در سرنوشت سازمان اثرگذار باشد (Aina & Atan, 2020).

توسعه فرایند جامع و فراگیری است که به‌وسیله انسان آغاز می‌شود و هدف آن خود انسان یا بهبود بخشیدن به شرایط زیستی افراد در جامعه یا سازمان است. یکی از مفاهیم مرتبط با توسعه منابع انسانی که در سال‌های اخیر گسترش یافته، رشد حرفه‌ای کارکنان است. درخصوص مفهوم آن، نظریه‌پردازان مدیریت توسعه منابع انسانی معتقدند بهبود و توسعه دانش، مهارت و کیفیت عملکرد فردی برای انجام وظایف محوله یک فرایند آموزشی نیست و باید به‌طور مداوم در فرایند انجام کار اتفاق بیفتد و بین یادگیری حاصل از دوره‌های آموزشی و در مقابل آن، یادگیری

7. Donald Super

حین کار تفاوتی وجود ندارد. لذا تمام افراد موظفانند توانایی‌ها و شایستگی‌های خود را در محیط کار به‌طور تخصصی حفظ کنند و ارتقا دهند (Umamaheswari & Joyce, 2020). در واقع رشد حرفه‌ای عبارت است از رشد و شکوفایی استعدادها، گسترش ارزش‌ها و عقاید، توسعه صلاحیت‌ها و به عبارت دیگر، آسان‌سازی رشد فردی کارکنان به‌منظور بالندگی در شغل و انجام وظایف حرفه‌ای با استفاده از فناوری‌های جدید تا بتوان به‌طور مستمر، مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری آن‌ها را ارتقا داد (اردلان و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵).

پرسش‌های کلیدی پژوهش عبارت است از:

۱. شرایط علی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور چیست؟
۲. شرایط مداخله‌گر رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور چیست؟
۳. شرایط زمینه‌ای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور چیست؟
۴. مقوله‌های محوری رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور کدام است؟
۵. راهبردهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور چیست؟
۶. پیامدهای رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در وزارت کشور کدام است؟
۷. وضعیت موجود رشد حرفه‌ای کارکنان در وزارت کشور چگونه است؟

#### ۴. روش تحقیق

مقاله حاضر پژوهشی بنیادی است که با هدف اعتبارسنجی الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور صورت گرفت. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی پیمایشی - مقطعی<sup>۸</sup> محسوب می‌شود. برای دستیابی به هدف پژوهش، از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی<sup>۹</sup> استفاده شد. در این طرح، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی به کار گرفته می‌شود (Mihis & Odum, 2019). ابتدا از طریق روش پژوهش کیفی و به طور خاص نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، عوامل زیربنایی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی شد و روابط علی این عوامل تبیین گردید؛ سپس با استفاده از روش پژوهش کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی آزمون شد و اعتبار الگوی پارادایمی پژوهش مورد سنجش قرار گرفت.

جامعه آماری در مرحله کیفی مدیران و کارشناسان کارآزموده دانشگاهی و سازمانی

8. Cross-sectional survey

9. Mixed method



هستند که در حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت کشور به‌عنوان خبره علمی و سازمانی شناخته می‌شوند. تعداد خبرگان برای مصاحبه‌های تخصصی که با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پیشنهاد شده، بین پانزده تا سی نفر است (Vasileiou, Barnett, Thorpe & Young, 2018). به‌طور کلی فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. ملاک انتخاب خبرگان دست‌کم بیست سال سابقه کار در وزارت کشور و دست‌کم مدرک کارشناسی‌ارشد است. نمونه به‌صورت هدفمند انتخاب شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و هجده نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کردند.

جامعه آماری تحقیق در بخش کمی کارکنان وزارت کشور هستند که تعداد آن‌ها براساس آمار جمع‌آوری‌شده از واحد مدیریت منابع انسانی وزارتخانه ۱۲۸۰ نفر است. با توجه به محدود بودن تعداد جامعه، حجم نمونه برای انتخاب شدن، مبتنی بر جدول جرسی و مورگان برابر با ۲۹۶ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در مرحله اول، با توجه به معاونت‌های مختلف وزارت کشور، از نوع نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و در مرحله دوم از نوع غیرتصادفی در دسترس بود.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش مبتنی بر آنچه در علوم اجتماعی در مرحله کیفی مرسوم است، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه است. برای سنجش اعتبار نتایج مصاحبه از ضریب هولستی<sup>۱۰</sup> استفاده شد. درصد توافق مشاهده‌شده (PAO)<sup>۱۱</sup> با محاسبه ضریب هولستی ۰/۷۱۹ به‌دست آمد که مقدار قابل قبولی است. پس از توزیع پرسش‌نامه در نمونه منتخب روایی پرسش‌نامه با سه روش روایی هم‌گرا (AVE)، روایی واگرا و سازه‌ای (مدل بیرونی) بررسی شد. مقدار AVE برای تمام متغیرها باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد (Holsti, 1969). برای بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ و مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای هر یک از عوامل شناسایی‌شده محاسبه گردید. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمام ابعاد باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتایج مربوط به هر کدام از این شاخص‌ها در برآزش بیرونی مدل ارائه شده است.

تحلیل کیفی مصاحبه‌های تخصصی با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد صورت گرفت. برای اعتبارسنجی الگوی طراحی‌شده از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱۲</sup> و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱۳</sup> انجام شد.

10. Holsti

11. Percentage of Agreement Observation

12. MaxQDA

13. Smart PLS

## ۵. یافته‌های تحقیق

بخش کیفی این پژوهش براساس دیدگاه ۱۸ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شد. تعداد ۷ نفر (۳۹ درصد) از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۱۱ نفر (۶۱ درصد) دارای مدرک دکترا بودند. از نظر سابقه خدمت افراد نمونه، ۳ نفر (۱۷ درصد) کمتر از ۱۰ سال، ۱۰ نفر (۵۶ درصد) از ۱۱ تا ۲۰ سال و ۵ نفر (۲۷ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. از نظر سمت و پست، ۹ نفر (۵۰ درصد) از مدیران و کارشناسان سازمانی و ۹ نفر (۵۰ درصد) از استادان دانشگاه به‌عنوان پاسخ‌گویان در مرحله کیفی مشارکت داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های فردی	
۰/۳۹	۷	کارشناسی‌ارشد	مدرک تحصیلی
۰/۶۱	۱۱	دکترا	
۰/۱۷	۳	کمتر از ۱۰ سال	سابقه خدمت (سال)
۰/۵۶	۱۰	از ۱۱ تا ۲۰ سال	
۰/۲۷	۵	بیشتر از ۲۰ سال	
۰/۵۰	۹	مدیران اجرایی	سمت (پست سازمانی)
۰/۵۰	۹	استاد دانشگاه	

در بخش کمی نیز، از دیدگاه ۲۹۶ نفر از کارکنان وزارت کشور استفاده شد. از منظر جنسیت، ۱۹۳ نفر (۶۵ درصد) مرد و ۱۰۳ نفر (۳۵ درصد) زن بودند. از نظر سن، ۸۱ نفر (۲۷ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲۳ نفر (۴۲ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹۲ نفر (۳۱ درصد) ۵۰ سال و بیشتر داشتند. از نظر تحصیلات، ۴۴ نفر (۱۵ درصد) مدرک کارشناسی، ۱۸۷ نفر (۶۳ درصد) مدرک کارشناسی‌ارشد و ۶۵ نفر (۲۲ درصد) مدرک دکترا داشتند. از نظر سابقه کار، ۴۸ نفر (۱۶ درصد) کمتر از ۱۰ سال، ۱۷۶ نفر (۶۰ درصد) از ۱۱ تا ۲۰ سال و ۷۲ نفر (۲۴ درصد) بیشتر از ۲۰ سال تجربه کاری داشتند.

## جدول ۲. ویژگی جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۳
	زن	۱۰۳
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۸۱
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲۳
	۵۰ یا بیشتر از آن	۹۲
تحصیلات	کارشناسی	۴۴
	کارشناسی ارشد	۱۸۷
	دکتر	۶۵
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۴۸
	از ۱۱ تا ۲۰ سال	۱۷۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۷۲
کل	۲۹۶	۱۰۰٪

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

به‌منظور ارائه الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان، مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با استادان مدیریت منابع انسانی و مدیران وزارت کشور صورت گرفته است. در این مرحله، پیش از شروع مصاحبه، شش سؤال باز در نظر گرفته شد و در طول فرایند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی، سؤالات جدید نیز مطرح گردید. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (جست‌وجوی معانی و الگوها) انجام شد.

نتایج مصاحبه‌ها با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد؛ سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز بارها مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته شد و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی گردید. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر روش پیشنهادی استراوس و کوربین<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به‌صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شد، بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به‌صورت کد

14. Strauss &amp; Corbin

وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد. در مرحله کدگذاری باز، ۵۲۱ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری، ۶ مقوله اصلی، ۲۶ مقوله فرعی و ۱۱۳ مقوله پایه به دست آمد. شاخص‌های الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل داده‌بنیاد در **جدول ۳** بیان شده است.

### جدول ۳. شاخص‌های الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور

کدهای پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی		
پیاپی سازی سیستم مدیریت دانش به منظور بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان		
تطابق کارکنان با شرایط احراز شغل	نیاز به آموزش و یادگیری مداوم	
آموزش خودکفا و خودجوش بودن به کارکنان		
پاسخ‌گویی سریع و به موقع به درخواست‌های ذی‌نفعان		
اصلاح فرایندها مطابق با استانداردهای ایزو جهت خدمت‌رسانی بهتر		
ایجاد سامانه‌ها به منظور برقراری تعامل با ذی‌نفعان مختلف	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی	علی
ایجاد مکانیسم سنجش رضایت ذی‌نفعان و بهبود آن		
ایجاد سامانه دریافت پیشنهادات و انتقادهای ذی‌نفعان		
تحقق دستاوردهای مورد انتظار مدیریت جهادی		
الکترونیکی کردن خدمات		
استفاده از فرهنگ اقوام مختلف ایرانی در خدمات		
ایجاد تحول در خدمات	تغییر و تحولات محیطی	
حصول و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی		
ایجاد تغییرات محیطی در سازمان به منظور تکریم کارکنان و ارباب رجوع		
ایجاد مکانیسم ارتقا در مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان و پیاده‌سازی آن		

فرآینگر	سازمان دهنده	کدهای پایه	
علی	برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی	ایجاد سامانه پیشنهادهای و مشارکت کارکنان در برنامه های بهبود شغلی	
		ایجاد بانک اطلاعاتی توانایی های کارکنان به منظور استفاده از ظرفیت ها	
		برگزاری جلسات طوفان فکری به منظور مشارکت در حل مسائل کشور	
		تغییر چارچوب های سنتی به مدرن	
		استفاده از تجهیزات و تکنولوژی های نوین	
	شرایط و الزامات محیط کار	ایجاد سیستم مدیریت بحران برای مقابله با مسائل غیر برنامه ریزی شده	
		استفاده از تجهیزات و امکانات مناسب در محیط کار	
		تدوین اهداف و ارزش های سازمان و ابلاغ آن به کارکنان	
		تعیین برنامه سالیانه و کنترل آن در بازه های زمان مشخص	
		آموزش مصادیق وجدان کاری و وظیفه شناسی به افراد	
وجدان کاری یا وظیفه شناسی	مدیریت درک شده سازمانی	تطابق وظایف افراد منطبق با استانداردهای ایزو	
		آموزش رشد اخلاق حرفه ای در بین کارکنان	
		بررسی روش ها و رویه های سازمانی توسط مدیران و اصلاح در صورت لزوم	
		حمایت مادی و سازمانی مدیران از عملیاتی شدن یادگیری های کارکنان	
		تشویق کارکنان نمونه براساس استانداردهای موجود	
	مداخله گر	مدیریت استعدادها	بررسی اثربخشی دوره های آموزشی براساس استانداردهای موجود
			جذب افراد نخبه و استعداد درخشان در سازمان
			ایجاد مکانیسم ارتقای شغلی در پست های محوری براساس توانایی های کارکنان
			ایجاد تناسب شایستگی ها و دانش افراد با شغل
			تشویق مادی و سازمانی کارکنان خلاق و نوآور
سیستم پاداش های سازمانی	مدیریت استعدادها	برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان جهت یادگیری مهارت های جدید	
		آموزش کار تیمی به کارکنان برای تلاش بیشتر	
		ایجاد شرایط محیطی مناسب برای لذت بردن از کار کردن	

فراگیر	سازمان‌دهنده	کدهای پایه
		ارائه گزارش‌های تحلیلی صحیح در فواصل زمانی مشخص
		ابلاغ اهداف سازمانی به کارکنان جهت آگاه‌سازی و ایجاد انگیزه
ویژگی‌های شخصی کارکنان		مشارکت مادی کارکنان در موفقیت‌های سازمانی
		آگاه کردن کارکنان با حقوق سازمانی خود
		ایجاد مکانیسم رشد شغلی برای کارکنان
		استفاده از فناوری‌های نوین به‌منظور رفاه حال کارکنان
		ایجاد زیرساخت فناوری‌های آموزشی به‌منظور سهولت در آموزش
	زیرساخت فناوری اطلاعات	استفاده مستمر از فناوری اطلاعات
		آموزش کارکنان به‌منظور آمادگی برای مشاغل راهبردی
		ایجاد راهبرد برای آشکارسازی نقش کارکنان در روندهای سازمانی
راهبردهای کلی سازمانی		تشویق مادی و معنوی کارکنان در زمان تحقق اهداف راهبردی سازمان
زمینه‌ای		ایجاد مکانیسم تشویق کارکنان
		ایجاد مکانیسم مدیریت دانش به‌منظور بهره‌گیری از استعداد‌های افراد
	فرهنگ سازمانی	حمایت مادی و معنوی از اقدامات گروهی
		تدوین چارت سازمانی با سلسله‌مراتب کوتاه‌تر
		برگزاری جلسات به‌منظور دخالت کارکنان در تصمیمات سازمانی
		تدوین چارت سازمانی و ابلاغ آن به تمام کارکنان
	ساختار سازمانی	ایجاد مکانیسم گردش شغلی در راستای به‌کارگیری کارکنان در موقعیت‌های مختلف کاری
		ایجاد مکانیسم مدیریت دانش
	جو اعتماد	ایجاد نظام انتقادات و پیشنهادات

فرآگیر	سازمان‌دهنده	کدهای پایه
		ابلاغ اهداف سالیانه سازمانی به کارکنان
		ابلاغ شرایط شغلی به منظور آگاه‌سازی افراد به وظایف و مسئولیت‌های خود
		ابلاغ فعالیت‌های توسعه‌ای به کارکنان
رشد حرفه‌ای شناختی		تشویق مادی و سازمانی کارکنان خلاق و نوآور
		برگزاری جلسات طوفان فکری به منظور شناسایی و کاهش پیچیدگی‌های سازمانی
		تشخیص تمایزات بین موقعیت و شرایط فعلی و گذشته
		جذب افراد جدید متناسب با شرایط احراز شغل
		تدوین منشور اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های انسانی
رشد حرفه‌ای عاطفی		ایجاد شرایط محیطی مناسب برای کارکنان
		استفاده از تجهیزات و امکانات مناسب برای کارکنان
محوری		برگزاری برنامه‌های ورزشی و تفریحی مثل کوه‌نوردی
		ایجاد مکانیسم مدیریت دانش به منظور ارتقای دانش افراد
		برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی
رشد حرفه‌ای رفتاری		تدوین چارت سازمانی با سلسله‌مراتب کوتاه‌تر
		ابلاغ قوانین و مقررات سازمانی به کارکنان
		ایجاد نظام پیشنهادها به منظور مشارکت کارکنان در تغییرات سازمانی
		اجرای پیشنهادهای ارائه‌شده از سوی کارکنان
		برگزاری جلسات طوفان فکری به منظور مشارکت افراد در تصمیم‌ها
رشد حرفه‌ای مهارتی		تشویق و تقدیر از پرسنل نمونه
		تشویق مادی و معنوی ایده‌های خلاقانه
		تطابق مشاغل با شرایط احراز شغل

فراگیر	سازمان دهنده	کدهای پایه
		جذب و استخدام با دانش و مهارت مرتبط با پست‌های سازمانی
		برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان قبل از انتصاب آن‌ها
	راهبردهای مهارت‌محور	ایجاد نظام ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف
		استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی
		برگزاری فراخوان‌های مختلف به منظور ارتقای خلاقیت و نوآوری
		برگزاری جلسات تبادل نظر در سازمان به منظور حل مسائل
		ایجاد مکانیسم گردش شغلی برای کارکنان
	راهبردهای انگیزه‌محور	ایجاد مکانیسم ارتقای شغلی براساس شایستگی‌ها
		پاداش به رفتارهای منطبق با راهبردهای سازمانی
		تطابق شاغل و شرایط احراز شغل
		برگزاری دوره آموزشی به منظور تفویض مسئولیت‌ها
		کاهش دادن رده‌ها و سطوح ساختاری
	راهبردهای فرصت‌محور	برگزاری دوره آموزشی به منظور ایجاد فضای همکاری و مشارکت کارکنان
		ایجاد مکانیسم گردش شغلی برای کارکنان
		برگزاری دوره‌های توسعه‌ای برای مدیران



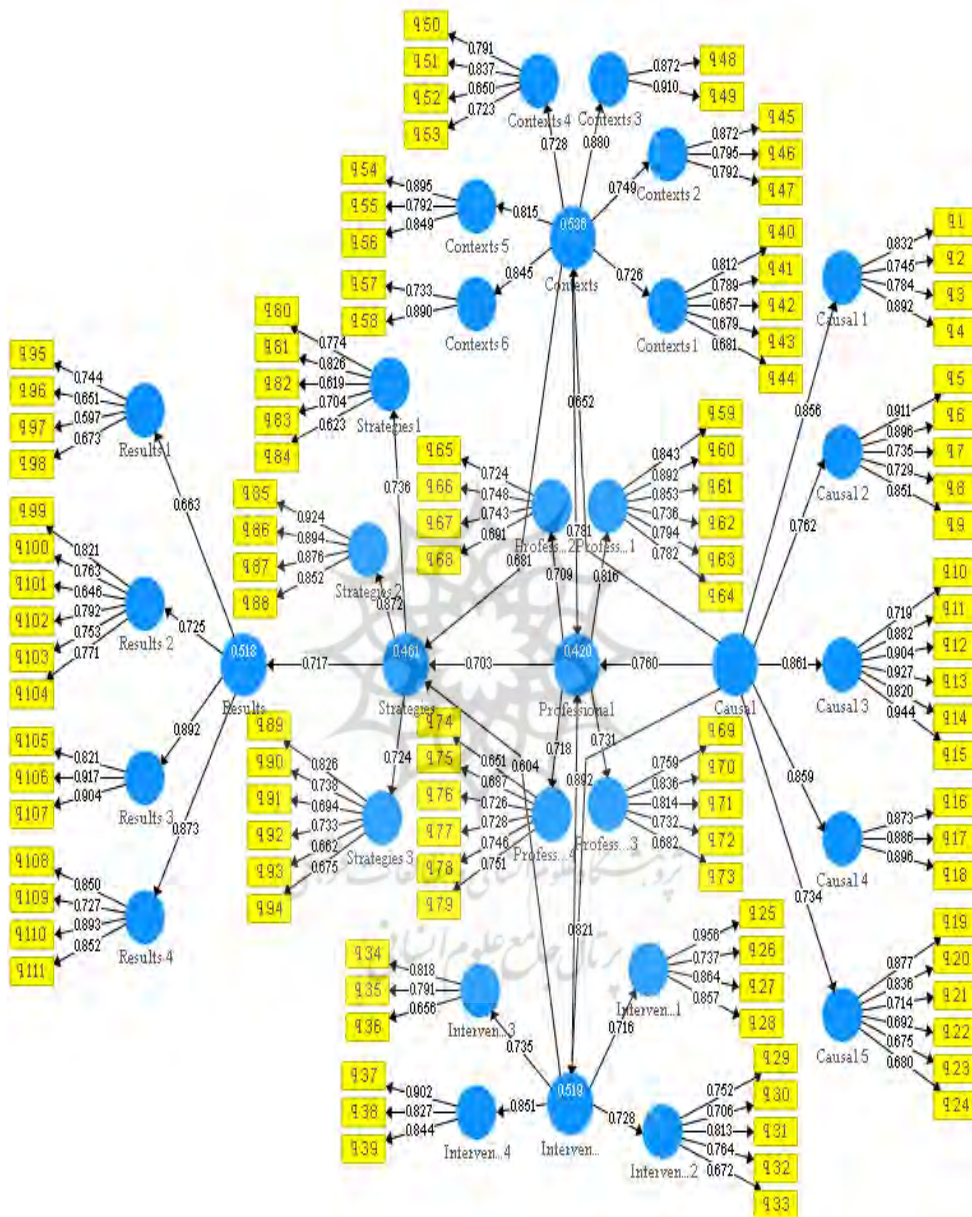
فرآگیر	سازمان‌دهنده	کدهای پایه
		ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
		مطابقت شاغل و شرایط احراز شغل
	بهبود عملکرد	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف سازمانی
		برگزاری جلسات طوفان فکری برای حل مسائل
		برقراری ارتباط با سایر سازمان‌ها و نهادها
		تدوین چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمانی
		ابلاغ چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمانی به کارکنان
	دیدگاه راهبردی	تدوین اهداف سالیانه سازمان
پیامد	و آینده نگرانه	ابلاغ اهداف سالیانه سازمان به کارکنان
		ایجاد واحد مدیریت بحران و فعال‌سازی آن
		آموزش کار تیمی به کارکنان
		اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی
	تحقق اهداف سازمانی	برگزاری جلسات مشارکت در توسعه و هدف‌گذاری سازمانی
		سنجش عملکرد متناسب با اهداف سالیانه
		برگزاری دوره‌های آموزشی به‌منظور ارتقای تخصص کارکنان
	ماندگاری منابع انسانی	تشویق مادی و سازمانی موفقیت‌های کارکنان در محیط کاری
		سهیم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمانی با پاداش مادی

در فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، پس از گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی پژوهش می‌رسد. با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به‌دست‌آمده در شش مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شود. با نظر استادان و کارشناسان امر، از تمام شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل کیفی داده‌بنیاد مصاحبه‌ها، تعداد ۱۱۳ شاخص جهت طراحی و تبیین الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در وزارت کشور به‌کار گرفته شده است. شکل زیر نشان‌دهنده مدل پارادایمی رشد حرفه‌ای کارکنان وزارت کشور است.

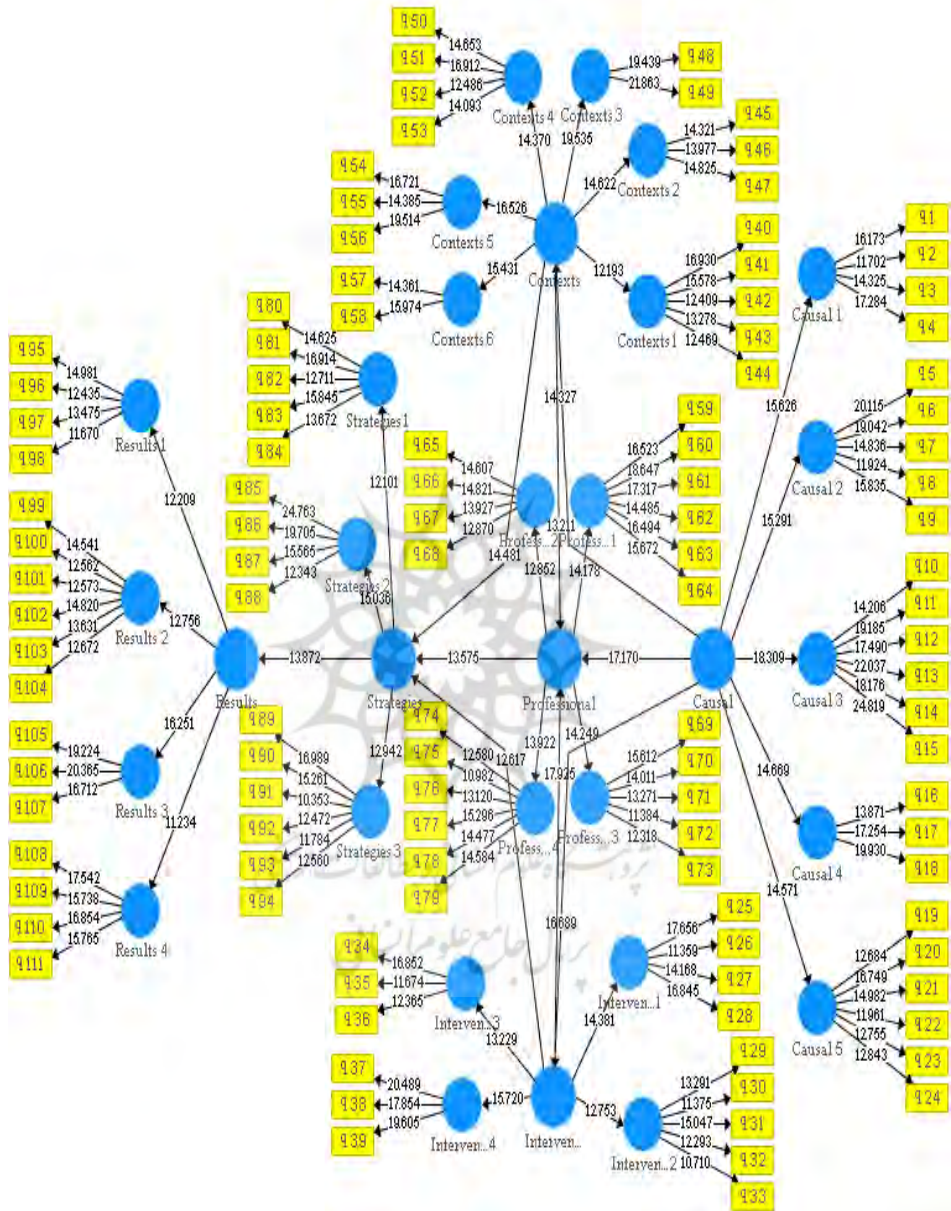


### شکل ۱. الگوی پارادایمی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی (وزارت کشور)

پس از آنکه مدل اولیه رشد حرفه‌ای کارکنان در وزارت کشور طراحی شد، جهت اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. مدل ساختاری نهایی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس است، خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط رشد حرفه‌ای کارکنان وزارت کشور آمده است.



شکل ۲. الگوی ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. الگوی ساختاری در حالت ضرایب معناداری

از شکل ۲ و ۳ استنباط می‌شود اول اینکه، تمام مقادیر بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ و نشان‌دهنده قدرت سنج‌پذیری نسبتاً قوی هر کدام از متغیرهای پنهان پژوهش است؛ دوم اینکه، در تمام معیارها (شاخص‌ها و مؤلفه‌ها) مقدار آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد الگوی ساختاری مورد تأیید است. به علاوه در هر الگوی ساختاری، افزون بر بار عاملی و مقدار آماره  $t$  که برای تأیید قدرت سنج‌پذیری متغیرهای پنهان مبتنی بر متغیرهای آشکار سنجیده می‌شود، می‌توان روابط بین متغیرهای پنهان که مبنایی برای قضاوت در خصوص نتایج پژوهش قلمداد می‌شود، محاسبه کرد. مقادیر ضریب تأثیر و مقدار آماره  $t$  که نشان‌دهنده معناداری روابط بین متغیرهاست، در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. تحلیل مسیر حاصل از الگوی ساختاری

آماره $t$	ضریب تأثیر	مسیر
۱۴/۳۲۷	۰/۶۵۲	شرایط علی به شرایط زمینه‌ای
۱۶/۶۸۹	۰/۸۲۱	شرایط علی به شرایط مداخله‌ای
۱۷/۱۷۰	۰/۷۶۰	شرایط علی به مقوله محوری
۱۳/۲۱۱	۰/۷۸۱	شرایط زمینه‌ای به مقوله محوری
۱۷/۹۲۵	۰/۸۹۲	شرایط مداخله‌گر به مقوله محوری
۱۴/۴۸۱	۰/۶۸۱	شرایط زمینه‌ای به راهبردها
۱۲/۶۱۷	۰/۶۰۴	شرایط مداخله‌گر به راهبردها
۱۳/۵۷۵	۰/۷۰۳	مقوله محوری به راهبردها
۱۳/۸۷۲	۰/۷۱۷	راهبردها با پیامدها

براساس جدول ۴، مقادیر ضریب تأثیر بالای ۰/۴ است که شدت تأثیر نسبتاً قوی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین از آنجا که در تمام روابط بین متغیرهای پنهان مقادیر آماره محاسبه‌شده بزرگ‌تر از آماره جدول (۱/۹۶) است، روابط مورد تأیید قرار می‌گیرد و این می‌تواند دلیل بررسی شاخص‌های برازندگی الگوی ساختاری باشد. در واقع

الگوی ساختاری ترسیم روابط بین متغیرهای پنهان با سؤالات خود و دیگر متغیرهای پنهان است که برای تأیید آن از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. از مهم‌ترین معیارهای برازندگی ضریب تعیین ( $R^2$ )، قدرت پیش‌بینی مدل ( $Q^2$ ) و برازش مدل کلی (GoF) است که مقادیر معیارهای برازندگی برای الگوی ساختاری در **جدول ۵** مشاهده می‌شود.

جدول ۵. معیارهای برازندگی الگوی ساختاری

معیارها	مقدار محاسبه‌شده	حداقل مقدار مورد قبول
ضریب تعیین ( $R^2$ )	۰/۵۴	۰/۳۵
قدرت پیش‌بینی مدل ( $Q^2$ )	۰/۴۸	۰/۳۳
برازش مدل کلی (GoF)	۰/۶۱۸	۰/۴

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

از **جدول ۵** استنباط می‌شود مقادیر ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی الگوی ساختاری بالاتر از ۰/۳۵ است که به‌عنوان معیار ارزیابی قوی بیان می‌شود؛ لذا نقش تعیین‌کنندگی هرکدام از متغیرها در الگوی ساختاری دارای شدت تأثیر مطلوب است. همچنین به‌دلیل اینکه مقدار برازش کلی مدل ۰/۶۱۸ و بیشتر از ۰/۴ است، می‌توان نتیجه گرفت الگوی ساختاری برازش مناسبی از دنیای واقعی است.

## ۶. نتیجه

طبق یافته‌های پژوهش، شرایط علی در رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور عبارت است از: نیاز به آموزش و یادگیری مداوم، مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، تغییر و تحولات محیطی، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط و الزامات محیط کار. در نتایج مطالعات **دایل و روکینس (2021)** و **پرسش و دیگران (۱۴۰۰)** نیز به مؤلفه‌های نیاز به آموزش و یادگیری مداوم و تغییرات محیطی اشاره شد که با یافته‌های پژوهش حاضر همسوست. همچنین مشخص شد شرایط زمینه‌ای شامل ویژگی‌های شخصی کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات، راهبردهای کلی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و جو اعتماد است که با نتایج پژوهش **ایناموراتو و دیگران (2019)** همخوانی دارد. از دیگر نتایج پژوهش این بود که شرایط مداخله‌گر شامل وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری، حمایت درک‌شده سازمانی، مدیریت استعدادها و سیستم پاداش‌های سازمانی است که با نتایج مطالعات **خنیفر و دیگران (۱۴۰۰)** و **اوتو و دیگران (2018)** هماهنگ است. پدیده محوری نیز شامل رشد حرفه‌ای شناختی، رشد حرفه‌ای عاطفی، رشد حرفه‌ای رفتاری و رشد حرفه‌ای مهارتی است که با نتایج مطالعه

رهگذر و امیری (۱۴۰۰) سازگار است. راهبردها شامل راهبردهای مهارت‌محور، انگیزه‌محور و فرصت‌محور، و پیامدها شامل بهبود عملکرد، دیدگاه راهبردی و آینده‌نگرانه، تحقق اهداف سازمانی و ماندگاری منابع انسانی است که با دستاوردهای پژوهش هارتشورن و دیگران (2020) همسان است.

## ۷. پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، به مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی، به‌ویژه مدیران وزارت کشور، پیشنهادهای زیر در جهت رشد حرفه‌ای کارکنان بیان می‌شود:

- مدیران از مدل پژوهش حاضر به‌عنوان چارچوبی جهت رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان خود استفاده کنند.

- مدیران براساس شکاف میان آنچه به‌عنوان مقوله‌های اصلی رشد حرفه‌ای کارکنان استخراج شد و آنچه به‌عنوان شرایط واقعی سازمان خود شناخته می‌شود، برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود را برای برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و دائمی انجام دهند.

- مدیران براساس پست‌های سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی برای هر پست را تعریف کنند و برنامه‌ریزی پیشرفت افراد در آن را بر مبنای معیارهای رشد حرفه‌ای کارکنان تدوین و مشخص نمایند و همچنین در خصوص مسیر پیشرفت شغلی و معیارهای رشد در آن به کارکنان شاغل آگاهی دهند.

- مدیران توجه کنند که رشد حرفه‌ای کارکنان فرایندی است که از بدو جذب، گزینش و استخدام افراد شروع می‌شود؛ لذا از معیارهای رشد حرفه‌ای متناسب با نیازها و الزامات محیطی در انتخاب افراد و ارزیابی آن‌ها به‌عنوان نیروی جدید استفاده کنند.

- مدیران با ایجاد جو اعتماد اجازه دهند تا افراد به تعامل افکار پردازند؛ زیرا شرایط کاری مناسب مبتنی بر اعتماد باعث عجز شدن فرد با کار و نهایتاً رشد حرفه‌ای فرد می‌شود.

- مدیران جهت انتخاب و پرورش جانشین برای کارکنانی که در پست‌های راهبردی شاغل‌اند، به برنامه‌ریزی‌های لازم همت گمارند.

- مدیران زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و قانونی مرتبط با رشد حرفه‌ای کارکنان را تسهیل کنند و به‌منظور حمایت از رشد حرفه‌ای کارکنان اقدامات بنیادی انجام دهند.

- مدیران با کارکنان خود ارتباط نزدیک برقرار کنند، از نیازهای روحی و مالی‌شان آگاه باشند و برای رفع آن‌ها بکوشند.

- مدیران 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، به‌خصوص آن‌هایی که به کار کارکنان مربوط است، به‌صورت تیمی و گروهی اتخاذ شود تا کارکنان از طریق تعامل مشترک به تقسیم کارها مبادرت کنند و با نقش‌آفرینی تعالی یابند.

در پژوهش حاضر، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد مدل پایه و منحصر به فردی از رشد حرفه‌ای کارکنان بدون توجه به چارچوب‌های زمینه‌ای سازمان‌های ایرانی - اسلامی ارائه شد؛ لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با رویکرد الگوی پیشرفت ایرانی - اسلامی مدل بومی و ارزشی ارائه دهند.

- انجام پژوهش حاضر در سازمان‌های آموزشی، نظامی و بهداشتی زمینه مطالعات تطبیقی و تقویت الگوی ارائه‌شده را باعث می‌شود؛ لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی موضوع پژوهش حاضر را به‌صورت تطبیقی انجام دهند.

- موانع موجود در توقف رشد حرفه‌ای کارکنان و آسیب‌شناسی سازمان‌های دولتی ایران در اقدامات رشد حرفه‌ای کارکنان در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

پژوهشگران آتی با رویکرد الگوی پیشرفت ایرانی - اسلامی مدل بومی و ارزشی ارائه دهند.

از محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- از نظر زمانی پژوهش حاضر پژوهشی مقطعی است؛ لذا می‌توان احتمال داد با گذر زمان تغییراتی در شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل اتفاق بیفتد و جامعیت مدل را تحت تأثیر قرار دهد.

- محدودیت مربوط به جامعه آماری در بخش کیفی و کمی می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد.

- یکی از محدودیت‌های متداول در پژوهش‌هایی که مشارکت‌کنندگان آن خبرگان هستند، مخصوصاً پژوهش‌هایی که به‌روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم مصاحبه‌هاست. در این مطالعه نیز، تغییر زمان مصاحبه و هماهنگی مجدد آن بارها اتفاق افتاد و این امر می‌تواند بر زمان‌بندی کار آثار نامطلوبی بگذارد.

- تفسیر و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده ممکن است متأثر از سخت‌گیری‌ها، سهل‌گیری‌ها یا تمایلات فردی باشد و بر تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش اثر بگذارد.



## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.



## References

- Ackfeldt, A. L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Ahi, P., & Bejani, H. (2012). The role of planning career in organizational success. *Human Resources*, 7(28), 78-110. (Persain)
- Aina, R. A., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12, 1-21.
- Ardalan, M., & Beheshti Rad, R. (2016). The relationship between ethical space of organization and educational ethics: the mediating role of professional development. *Ethics in Science and Technology*, 11(4), 37-48. (Persain)
- Awaasthi, S. (2016). Need for employee development in employee performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*, 4(6), 65-74.
- Borg, S. (2018). Evaluating the impact of professional development. *RELC Journal*, 49(2), 195-216.
- Bossu, C., Brown, N., & Warren, V. (2019). Career progression and development of professional staff in higher education. *Professional and Support Staff in Higher Education*, 45, 1-11.
- Darvishi Bashbarat, Z., Mehdipour, A., Shetab Boushehri, N., & Azmsha, T. (2015). *The relationship between understanding social inequality and career development and citizen behavior of organizational staff in physical education office of Khozestan province*. MA Thesis, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran. (Persain)
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural equation modeling through PLS*. Tehran: Jahad University Press. (Persain)
- Dille, K. B., & Rokenes, F. M. (2021). Teachers' professional development in formal online communities: A scoping review. *Teaching and Teacher Education*, 10(5), 413-431.
- Ghanbari, S., & Ghazaghi, L. (2020). *The relationship between professional development and professional knowledge of elementary school teachers in Kermanshah*. The 7<sup>th</sup> Scientific-Research Conference of Developing Educational and Psychological Sciences in Iran. Tehran: Association of Developing Basic Sciences. (Persain)
- Gholami, H., Pourshafei, H., & Shahtalebi, B. (2019). Analyzing the effective elements of professional development of teachers. *Leadership and Educational Management*, 13(2), 167-181. (Persain)

- Giraldo, F. (2021). A reflection on initiatives for teachers' professional development through language assessment literacy. *Profile Issues in Teachers Professional Development*, 23(1), 197-213.
- Hartshorne, R., Baumgartner, E., Kaplan-Rakowski, R., Mouza, C., & Ferdig, R. E. (2020). Special issue editorial: Preservice and inservice professional development during the COVID-19 pandemic. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 137-147.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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, 1-140.
- Jen, E., & Hoogeveen, L. (2021). Design an international blended professional development model for gifted education: An evaluation study. *Evaluation and Program Planning*, 1(1), 1-37.
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Esmaeeli, F. (2021). Analyzing a development model of qualification for Islamic-Iranian managers in governmental organizations. *Training and Development of Human Resources*, 8(30), 47-72. (Persain)
- Mihas, P., & Odum Institute (2019). *Learn to Use an Exploratory Sequential Mixed Method Design for Instrument Development*. SAGE Publications, Limited.
- Nawaz, M., Shakoor, M. I., & Pirzada, 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), 89-110.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- 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), 1904-1915.
- Porsesh, S., Ghasemi, M., & Mashayekh, P. (2021). Elements of professional development of teachers and elementary school deans through thematic analysis. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 14(1), 254-265. (Persain)
- Rahgozar, H., & Amiri, A. (2021). The relationship between professional ethics and professional development with social responsibility among school deans. *Journal of Educational Psychology Studies*, 7(2), 333-348. (Persain)

- Selfiana, S. R., Soedomo, A., & Trigunadi, A. (2020). Preliminary research: Testing talent mapping instrument for top secretary's career development. *European Alliance for Innovation*, 15(3), 315-337.
- Smith, S., Ho, J., Oakley, E., & Vanderford, N. L. (2021). The use of a book club to promote biomedical trainee professional development. *Heliyon*, 2(3), 161-182.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Sage Publications, Inc.
- The general policies of administrative system. *clauses 5 and 26 of the general policies of administrative system issued by the supreme leader*, 2025 prospective document. (Persain)
- Umamaheswari, S., & Joyce, S. (2020). Antecedents and consequence of organizational commitment among employees of Ceramic Industries in India. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 20-25.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1-18.
- Wildeman, E., Koopman, M., & Beijgaard, D. (2022). Fostering subject teachers' integrated language teaching in technical vocational education: Results of a professional development program. *Teaching and Teacher Education*, 11(2), 603-626.

