

## شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی اساتید برتر دانشگاه‌های ایران

مقاله پژوهشی  
اصیل  
**Original  
Article**

مارال خانجانی،<sup>۱\*</sup> مرجان فیاضی،<sup>۲</sup> مجتبی امیری،<sup>۳</sup> حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تعیین عوامل اثرگذار بر موفقیت پیشرفت شغلی اساتید برتر دانشگاه‌های ایران و ارائه مدل در این حوزه انجام شده است. **روش:** روش تحقیق این پژوهش، کیفی بوده و از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، با ۲۰ نفر از اساتید برجسته ایران در رشته‌های مختلف مصاحبه شد. متون مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شد. برای بررسی قابل اعتماد بودن یافته‌ها نیز از معیارهای چهارگانه گویا و لینکلن استفاده شده است. **یافته‌ها:** در نتیجه، ۱۲۰ کد در ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر شکل گرفت. **نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش در قالب مدل، شامل سه بخش حوزه شخصی، حوزه محیطی / زمینه‌ای و حوزه سازمانی می‌باشد. در پایان پژوهش، محدودیتها و پیشنهادها کاربردی مطرح شده است.

**واژگان کلیدی:** مشاغل بی‌مرز، موفقیت مسیر پیشرفت شغلی، اساتید دانشگاه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مرکز مطالعات علوم انسانی

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (\* نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ بزرگراه جلال آل احمد، پل نصر، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تلفن: ۰۹۱۲۳۳۲۰۷۸۴ - نمابر: ۰۲۱۸۸۰۰۶۴۷۷ / maral.khanjani@gmail.com

۲. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نشانی: تهران؛ بزرگراه جلال آل احمد، پل نصر، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تلفن: ۰۲۱۶۱۱۱۷۷۸۳ / mfayyazi@ut.ac.ir

۳. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نشانی: تهران؛ بزرگراه جلال آل احمد، پل نصر، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تلفن: ۰۲۱۶۱۱۱۷۷۶۹ / mamiry@ut.ac.ir

۴. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. نشانی: قم؛ بلوار دانشگاه، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران. تلفن: ۰۲۵۳۶۱۶۶۱۵۸ / hryazdani@ut.ac.ir

## الف) مقدمه

افزایش رقابت جهانی و پیشرفت سریع فناوری، ساختارهای سازمانی و محیط کار را به طور چشمگیری تغییر داده است (سایمون و همکاران، ۲۰۲۲). پیشرفت سریع فناوری و تغییر ساختار سازمانی، منجر به تغییر در روابط استخدامی انعطاف‌پذیر و الگوهای شغلی شده است که کمتر قابل پیش‌بینی‌اند (گان و همکاران، ۲۰۱۹). مسیر پیشرفت شغلی یکی از موضوعهای مهم و اساسی در زندگی افراد است؛ زیرا توالی مستمری از تجارب کاری فرد در طول مسیر زندگی را در بر می‌گیرد (آرتور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). برای پاسخگویی به شرایط احتمالی کار معاصر، رویکردهای جدیدی در مسیر شغلی، مانند مسیر شغلی پروتئانی<sup>۲</sup>، مسیر شغلی بدون مرز، مسیر شغلی شرکتی و مسیر شغلی کالیدوسکوپی<sup>۳</sup> پدید آمده است (بیگی و همکاران، ۲۰۱۸). تمامی این رویکردها چنین استدلال می‌کنند که مسیرهای شغلی، «بی‌مرز» شده و به مدیریت سنتی حرفه‌ای سازمانی وابسته نیستند (آرتور و روسو، ۱۹۹۶). مسیرهای شغلی متنوع و بدون مرز حاصل ارزشهای حاکم بر کسب و کارهای موقتی دنیای معاصر می‌باشند (سالیوان و باروچ، ۲۰۰۹). این تغییرات در پاسخ به اهداف شخصی، خواسته‌های غیر کاری و شرایط اقتصادی ایجاد شده است (سالیوان و اکرم، ۲۰۲۱). مسیر شغلی اساتید دانشگاهی را می‌توان به عنوان مسیر شغلی بدون مرز توصیف کرد (دی‌جانس و سالیوان، ۲۰۰۴) که در ادامه، توضیحات بیشتری در این حوزه داده شده است.

موفقیت مسیر شغلی به معنای دستیابی به نتایج کاری مطلوب در طول زندگی کاری فرد و در زمانهای مختلف اشتغال افراد تعریف می‌شود (آرتور و همکاران، ۲۰۰۵). موفقیت مسیر شغلی به دو دسته کلی عینی و ذهنی تقسیم می‌شود. موفقیت‌های عینی در مسیرهای شغلی، محسوس، قابل محاسبه و مشاهده‌اند و بر ارتقا، پست سازمانی کسب‌شده و افزایش حقوق و مزایا دلالت دارند (هیجن و هیجن، ۲۰۰۶). در مقابل، موفقیت‌های ذهنی مسیر شغلی، مبتنی بر انگیزه‌های درونی افراد بوده و بر تفسیرهای شخصی آنان از پیشرفت تأکید می‌کند (بالوت، ۲۰۰۷) و از طریق متغیرهای روان‌شناختی، مانند احساس مسئولیت، رضایت شغلی و تعهد شغلی، شناسایی می‌شود. (اسپورک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)

1. Arthur
2. Protean
3. Kaleidoscope
4. Van Der Heijden & Van Der Heijden
5. Ballout
6. Spurk

طی بیش از دو دهه، دانشمندان به دنبال تجزیه و تحلیل، مفهوم‌سازی، پیشینه‌ها و تأثیرات مشاغل بدون مرز بودند تا بتوانند پیامدهای آنها را برای پیشرفت شغلی فردی، مدیریت سازمانی و پیشرفت اجتماعی تحلیل کنند (آرتور، ۲۰۱۴؛ گرینهاوس و کسک، ۲۰۱۴). یکی از سؤال‌های مهم در این زمینه، این است که چگونه مسیر شغلی بی‌مرز بر موفقیت شغلی تأثیر می‌گذارد (آرتور و همکاران، ۲۰۰۵). تحقیق حاضر، پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت در مسیر شغلی اساتید برتر دانشگاه‌های ایران را بررسی می‌کند. تحقیقات پیشین سعی داشته‌اند چارچوبی جامع از مسیر پیشرفت شغلی ارائه دهند؛ ولی تحقیقات محدودی به این موضوع پرداخته‌اند که شغل استادی دانشگاه، دارای مسیر پیشرفت شغلی بی‌مرز است. علاوه بر این، تحقیقات گذشته بیشتر بر جوامع غربی متمرکز بوده‌اند و به دلیل آنکه زمینه می‌تواند بر مسیر پیشرفت شغلی اثرگذار باشد، اطلاعات محدودی از اینکه وضعیت در کشورهای در حال توسعه چگونه خواهد بود، به دست می‌دهند. تحقیق حاضر چگونگی تعیین الگوی عوامل موفقیت در مسیر پیشرفت شغلی در زمینه مشاغل بی‌مرز را بررسی می‌کند.

به منظور تعیین ضرورت‌های انجام تحقیق به لحاظ نظری، بایستی به این امر اشاره کرد که مشاغل بی‌مرز از جمله حوزه‌های شغلی‌اند که در ادبیات منابع انسانی دنیا و به شکل ویژه در ادبیات منابع انسانی کشورمان محجور مانده و بررسی‌ها و مطالعات رایج در خصوص این دسته از مشاغل کمتر انجام شده است. در ادبیات از جمله حوزه‌های مطالعاتی و عملی که در حیطه مشاغل بدون مرز مورد بی‌توجهی واقع شده است، می‌توان به پیش‌بینی‌کننده‌های مسیر پیشرفت شغلی در مشاغل بی‌مرز اشاره کرد. عموم تحقیقات در این حوزه به طراحی سازوکار مسیر پیشرفت شغلی در داخل یک سازمان پرداخته است. تحقیق حاضر به بررسی عوامل مسیر پیشرفت شغلی مشاغل بی‌مرز، بدون توجه به ساختار یک سازمان می‌پردازد. با توجه به اینکه در دنیای معاصر، مشاغل قائم به شایستگی افراد است؛ این تحقیق راهگشای موفقیت برای مشاغل حرفه‌ای و تخصصی است. مسیر شغلی اساتید دانشگاهی را می‌توان به عنوان مسیر شغلی بدون مرز توصیف کرد (دی‌جانس و سالیوان، ۲۰۰۴) که در ادامه، توضیحات بیشتری در این حوزه داده شده است.

از لحاظ ضرورت کاربردی بودن، در درجه اول، افراد و اساتید دانشگاهی افراد کلیدی برای جامعه می‌باشند که موفقیت‌های آنان اعتبار دانشگاه‌ها را افزایش می‌دهد. با توجه به سهم و نقش دانشگاه‌ها در پیشرفت همه‌جانبه کشور، دانشگاه‌ها و سازمان‌های سیاستگذار کشور با

دانستن عوامل و چارچوب موفقیت مسیر شغلی اساتید و ایجاد نقشه راه مسیر پیشرفت شغلی برای اساتید، مسیر توسعه دانشگاهها را بهبود می‌دهند. در درجه دوم، این تحقیق برای افرادی که ویژگی مشابهی با شرکت کنندگان تحقیق دارند و در ابتدای مسیر دانشگاهی خود می‌باشند و علاقه دارند در شغل خود موفق شوند، سبب می‌شود این افراد، این عوامل را به کار گرفته و موجب موفقیت در مسیر پیشرفت شغلی‌شان شود. در درجه سوم، با در نظر گرفتن اینکه مشاغل دانشگاهی به یک جامعه بزرگ‌تر تعلق دارند و با توجه به نقش ایشان در رشد و توسعه بین‌المللی کشورها، دانستن چارچوب عوامل پیشرفت شغلی اساتید برتر دانشگاهها در راهبردهای کلان، به عنوان یکی از راهبردها و اقدامات کشور برای توسعه علم و فناوری کاربرد خواهد داشت.

### ۱. ادبیات تحقیق

#### یک) مسیر پیشرفت شغلی

در ادبیات مدیریت، تعریف کلاسیک مسیر شغلی چنین آمده است: توالی رو به تکاملی از تجارب کاری فرد در طول زمان. اصلی‌ترین مضمون این تعریف، کار است؛ اما مضمون مهم دیگر آن، زمان است و البته مسیر شغلی، آنچه را درون فرد است، به آنچه بیرون از اوست (یعنی جایگاههای رسمی که او اشغال می‌کند) پیوند می‌زند. در واقع؛ مسیر شغلی، رابط‌هایی را بین کار و زمان نشان می‌دهد. مسیر شغلی را یک سری پستهای متوالی در یک شغل یا سازمان می‌دانند که بر مبنای علایق، توانایی و ارزشهای فرد و تغییرات محیط کاری شکل می‌گیرد؛ اما آنچه مسلم است، حرکت در مسیر شغلی دارای دو بعد عملی و نظری است. (آرتور و همکاران، ۱۹۸۹)

#### دو) مسیر شغلی بی‌مرز<sup>۱</sup>

طی دهه گذشته، دو دیدگاه جدید درباره مسیرهای شغلی پدیدار شده و در ادبیات سازمانی رواج یافته است: مسیر شغلی متغیر و مسیر شغلی بدون مرز. مسیر شغلی متغیر، متناسب به حال است. مسیر شغلی بدون مرز بر عبور از هر دو بعد عینی و ذهنی مسیر شغلی در سطوح مختلف، از جمله: موقعیت سازمانی، تحرک، انعطاف‌پذیری، محیط کار و فرصتها تمرکز می‌کند و در عین حال، تأکیدی بر ترفیعات و مسیرهای شغلی سازمانی ندارد. (برسیکو و هال، ۲۰۰۶)

## مارال خانجانی و همکاران ♦ ۱۶۳

مسیر شغلی بی‌مرز از سال ۱۹۸۰ در پاسخ به تغییرات کاری و سازمانی به وجود آمده است (آرتور و روسو، ۱۹۹۶). فرض این دیدگاه این است که افراد، خود مسیر شغلی‌شان را جهت داده و تحرک و پویایی آن را افزایش می‌دهند (بریسکو و هال، ۲۰۰۶؛ گابلر و همکاران، ۲۰۱۴). به طور کلی، مسیر شغلی بی‌مرز به عنوان ویژگی شخصی افراد در نظر گرفته می‌شود (آرتور و همکاران، ۱۹۹۹) که در آن به عامل بودن افراد در مسیر شغلی اهمیت زیاد داده می‌شود و افراد توسط تعریف شخصی‌ای که از موفقیت دارند، هدایت می‌شوند (لازاروا و تیلور، ۲۰۰۹). در مسیر شغلی بدون مرز، ایجاد و توسعه مسیر شغلی، مستلزم کسب شایستگی‌های مسیر شغلی است و این امر به عهده فرد است. (بیگی و همکاران، ۲۰۱۸)

**سه) مسیر شغلی دانشگاهی به عنوان مسیر شغلی بی‌مرز**  
نظام مسیر شغلی دانشگاهی ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که در گذشته بر اساس ملاحظات سلسله‌مراتبی از مدل مسیر شغلی سنتی متمایز بوده است. در گذشته، بیشتر از اینکه مسیر شغلی دانشگاهی به عنوان یک مدل انحصاری و «مستقل» شناخته شود، فقط متفاوت بود (هال و باروچ، ۲۰۰۴). مسیر شغلی دانشگاهی را می‌توان به عنوان مسیر شغلی بدون مرز توصیف کرد (دی‌جانس و سالیوان، ۲۰۰۴). یک فرد آکادمیک می‌تواند برنامه شغلی و تحقیق خود را از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر منتقل کند، که این امر با تحرک زیاد، فراتر از مرزهای یک سازمان واحد است. (هال و باروچ، ۲۰۰۴)

از دیدگاه مبتنی بر شایستگی مسیر شغلی، مشاغل به عنوان بسترهای یادگیری فعالیت می‌کنند که به نوبه خود، فعالیت‌های شغلی بدون مرز را امکان‌پذیر می‌سازند (دی‌فیلیپو و آرتور، ۱۹۹۶). از آنجا که مسیر شغلی آکادمیک، فردمحور است؛ به دانشگاهیان اجازه می‌دهد تا روابطی خارج از مؤسسه خود ایجاد کنند. این امر، شبکه ارتباطی آنها را خارج از کارفرمای فعلی گسترش و تحرک فیزیکی و شغلی آنها را افزایش می‌دهد، که اغلب شامل تحرک بین‌المللی نیز می‌شود. (بیگی و همکاران، ۲۰۱۸)

### چهار) موفقیت مسیر پیشرفت شغلی

موفقیت شغلی، «نتایج مثبت یا روانی ناشی از کار است که در نتیجه تجربیات کاری جمع می‌شود» (سیرت و همکاران، ۱۹۹۹). گاتیکر و لاروود (۱۹۸۶) بر اساس یک مطالعه دریافتند که موفقیت شغلی شامل پنج عامل است که عبارتند از: موفقیت شغلی، موفقیت بین فردی، موفقیت مالی، موفقیت سلسله‌مراتبی و موفقیت زندگی.

## ۱۶۴ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

به طور کلی، موفقیت مسیر شغلی شامل دو بخش عینی و ذهنی است. موفقیت شغلی عینی به طور معمول از شاخصهای بیرونی پیشرفت یا پاداش استفاده می‌کند؛ مانند ترفیع، تغییر حقوق، بالاترین حقوق، سطح سلسله‌مراتبی، سطح تحصیلات و افتخارات حرفه‌ای (جادگ و هارت، ۲۰۰۸). موفقیت شغلی ذهنی با تکیه بر معیارهای رضایت شغلی، تعهد، بهزیستی و موفقیت روان‌شناختی بر تجربه شخصی فرد متمرکز شده است (برک، ۲۰۰۱؛ هال، ۲۰۰۲). اخیراً هسلین و توربان (۲۰۱۶) استدلال کردند که موفقیت مسیر شغلی، پدیده‌ای ناشی از یک فرایند است - نه حاصل یک نتیجه - که در آن، بیشتر از آنکه رسیدن به مقصد مهم باشد، کیفیت مسیر مهم است.

### پنج) پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت مسیر شغلی

بر اساس یافته‌های نگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) چهار دسته پیش‌بینی‌کننده موفقیت شغلی عینی و ذهنی وجود دارد که عبارتند از: سرمایه انسانی، حمایت مالی سازمانی، وضعیت جامعه‌شناسی و تفاوت‌های فردی پایدار. اسپورک و همکاران (۲۰۱۸)، رویکردهای نظری رقابتی را که برای مطالعه موفقیت شغلی استفاده می‌شوند، بررسی کردند. آنان هفت مقوله نظری را شناسایی کردند که در هنگام تجزیه و تحلیل سوابق موفقیت شغلی استفاده می‌شوند: منابع شخصی (زیردسته‌ها: سرمایه انسانی، نقشها و هویت، عملکرد)؛ منابع زیست‌محیطی (زیردسته‌ها: محیط‌های اجتماعی و کاری)؛ رفتارها و نگرشهای مدیریت منابع (زیردسته‌ها: آژانس شغلی، استرس و مقابله)؛ منابع کلیدی شخصی (زیردسته: صفات پایدار)؛ منابع کلان زمینه‌ای (زیردسته: فرهنگ ملی)؛ انباشت منابع و پویایی (زیردسته‌ها: تعاملات فرد - محیط، طول عمر، انتقال شغل)؛ ترکیب چندین جنبه از رویکردهای مذکور).

## ۲. پیشینه پژوهش

### یک) تحقیقات خارجی

زاچر و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش «توسعه مسیر پیشرفت شغلی دانشگاهی: مرور و بررسی موضوع»، یافته‌های مطالعات انجام‌شده را در پنج خوشه دسته‌بندی کردند. کولت و همکاران (۲۰۲۰) درباره شبکه‌های توسعه‌ای و ارتباطی مسیر پیشرفت شغلی ذهنی تحقیق کردند. در این تحقیق، کارکردهای حاصل از روابط، فهرست‌بندی و به طور عملی، تأثیر

آنها بر نتایج مسیر پیشرفت شغلی آزمایش شده است. بلاکر و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را در خصوص نقش شایستگی‌های مسیر شغلی، موفقیت مسیر شغلی و شوکهای مسیر شغلی در استخدام‌پذیری متخصصان جوان انجام دادند. هنگالی و هیرچی (۲۰۲۰) «سازگاری مسیر پیشرفت شغلی و موفقیت مسیر پیشرفت شغلی در بستر چارچوب منابع مسیر پیشرفت شغلی گسترده‌تر» را پژوهش کردند. سوارس و ماسکوئرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با پژوهش «پیوند اقدامات مدیریت مسیر شغلی با نتایج فردی: با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای استخدام‌پذیری در ک شده»، نشان دادند که حمایت سازمانی با سه بعد تعهد سازمانی و حمایت همکاران/ما فوق با تعهد عاطفی، انگیزه‌های مالی و فرسودگی شغلی مرتبط است. بریسکو و هال (۲۰۰۶) «مسیر پیشرفت شغلی بدون مرز و متنوع: کاوش تجربی» را پژوهش کردند. دوود و کاپلان (۲۰۰۵) در پژوهش «زندگی شغلی دانشگاهیان: دارای مرز یا بدون مرز؟»، با در نظر گرفتن تأثیر نظریه مسیر پیشرفت شغلی برای دانشگاهیان، سهم خود را به نظریه مسیر پیشرفت شغلی اضافه کردند. آبل و اسپورک (۲۰۰۹) پژوهش «چگونه موفقیت مسیر پیشرفت شغلی عینی و ذهنی در طول زمان به یکدیگر مرتبط هستند؟»؛ بیگی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهش «موفقیت مسیر پیشرفت شغلی هوشمند: مطالعه موردی دانشگاهیان برجسته»؛ باروچ و هال (۲۰۰۴) پژوهش «مسیر پیشرفت شغلی آکادمیک: مدلی برای مسیرهای شغلی آینده در سایر بخشها» و چادزیکوفسکی (۲۰۱۲) تحقیق «انتقال مسیر پیشرفت شغلی و موفقیت مسیر پیشرفت شغلی در دوران جدید مسیر پیشرفت شغلی» را انجام دادند. نگ و فلدمن (۲۰۱۴) در پژوهش «موفقیت مسیر پیشرفت شغلی ذهنی: بررسی فرا تحلیلی» نشان دادند که موانع شغلی مرتبط با برخی ویژگی‌ها، انگیزه، شبکه‌های اجتماعی و حمایت سازمانی و شغلی به طور قابل توجهی با پایین تر بودن موفقیت مسیر پیشرفت شغلی مرتبط‌اند.

## دو) تحقیقات داخلی

اگرچه در سالهای اخیر برای بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت مسیر شغلی عینی (مانند حقوق و سطح شغل) و ذهنی (مثل رضایت شغلی) تحقیقاتی انجام شده است، اما تحقیقات تجربی کمی در این زمینه وجود دارد. یک شکاف قابل توجه در ادبیات موضوع، بررسی عواملی است که برای موفقیت در مسیر شغلی بی‌مرز مهم‌اند. علاوه بر این، تحقیقات عملی اندکی نیز در این زمینه انجام شده است. تحقیق حاضر، پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت در مسیر شغلی اساتید برتر دانشگاههای ایران را شناسایی و بررسی می‌کند. تحقیقات پیشین سعی

داشته‌اند چارچوب جامعی از مسیر پیشرفت شغلی ارائه دهند، ولی تعداد محدودی از آنها به اینکه شغل استادی دانشگاه دارای مسیر پیشرفت شغلی بی‌مرز است، پرداخته‌اند. همچنین بیشتر بر جوامع غربی متمرکز بوده‌اند و به دلیل آنکه زمینه می‌تواند بر مسیر پیشرفت شغلی اثرگذار باشد؛ بنابراین، اطلاعات محدودی از اینکه وضعیت در کشورهای در حال توسعه چگونه خواهد بود، وجود دارد.

عناوین برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در این باره عبارتند از: «ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی» (فرهی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ «زمینه‌یابی ساختارهای شکل‌دهنده نگرش‌های مسیر شغلی بی‌مرز در کارکنان» (مینی شلمزاری و نیلفروشان، ۱۳۹۶)؛ «اثر ارزش‌های کاری بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع و بدون مرز با نقش میانجی شخصیت نیروی کار» (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷)؛ «طراحی الگوی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متغیر و مسیر شغلی بی‌حد و مرز در هولدرینگ سولیکو» (همتیان و همکاران، ۱۳۹۷) و «تعیین رابطه بین جهت‌گیری انگیزاننده هدف با گرایش به مسیرهای شغلی بدون مرز و متنوع» (مورد مطالعه: شرکت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مینا)) (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸).

### ب) روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر رویکرد، کیفی است. با توجه به هدف، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و به طور مشخص، از تحلیل روایتی استفاده شده است. تحلیل روایتی روشی است که برای درک بهتر تجربیات زنده شرکت‌کنندگان استفاده می‌شود و به تجزیه و تحلیل یکپارچه روایت و تجزیه و تحلیل متقاطع برای ارائه معنا و بینش از تجربیات می‌پردازد. تجزیه و تحلیل روایت برای هر فرد استفاده می‌شود. برای تحلیل داده‌ها در تحقیقات کیفی با روش مصاحبه روایت‌محور، از کدگذاری استفاده می‌شود و هر کد، مضامین و الگوهای را ایجاد می‌کند (مریام، ۲۰۱۴). محقق در مراحل اولیه، از فرایند کدگذاری باز استفاده می‌کند و سپس از طریق اختصاص کدها به گروه‌ها، دسته‌بندی‌های ساختارمند تشکیل می‌شود.

برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. از ۲۰ استاد دارای رتبه‌های بالای پژوهشی و آموزشی در رشته‌ها و دانشگاه‌های مختلف، پرسش‌های بسیاری مطرح شد تا بتوان از زوایای مختلف، عوامل دستیابی به موفقیت شغلی را بررسی کرد.



به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون با توجه به آزادی نظرش، ابزار تحقیقاتی منعطف و مقیدی را فراهم می‌کند که توانایی ارائه شرح غنی و مفصل و در عین حال پیچیده از داده‌ها را دارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). اما باید در نظر داشت که این انعطاف‌پذیری می‌تواند به ناسازگاری و عدم انسجام در زمان ایجاد مضمونهای برآمده از داده‌های تحقیق منجر شود (نول و همکاران، ۲۰۱۷). تحلیل مضمون در کمترین حالت، مجموعه داده‌ها را به طور مفصل سازماندهی و توصیف می‌کند؛ اما اغلب فراتر از این می‌رود و جنبه‌های مختلف موضوع را تفسیر می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). به منظور نتیجه گرفتن از اطلاعات، محقق کیفی باید پذیرای عقاید و افکار نو، کنجکاو و همدل، منعطف و قادر به پذیرفتن نظر افرادی باشد که داستان خویش را بازگو می‌کنند. بنابراین، انجام تحقیقات کیفی به طور مؤثری، هم نیازمند یادگیری روشها و هم درونی کردن مفاهیم و مفروضاتی است که زمینه و مبتنی بر تحقیق کیفی اند. (هنیک و همکاران، ۲۰۲۰)

#### ۱. قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای بررسی قابلیت یافته‌ها، از معیارهای پیشنهادی توسط گوبا و لینکن استفاده می‌شود. اقداماتی که برای تحقق باورپذیری (قابلیت اعتبار) یافته‌های پژوهش صورت گرفته عبارتند از: تمرکز و صرف چندین ماه برای انجام پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها از خبرگان دانشگاهی و اجرایی و نظارت و بازبینی اساتید راهنما و مشاور (با توجه به اینکه مقاله مستخرج از رساله است) به منظور تأمین معیار قابلیت اطلاعات کافی درباره مصاحبه‌شدگان. در راستای تحقق تکرارپذیری (قابلیت اتکا)، اقداماتی شامل توضیح و ارائه جزئیات فرایند پژوهش از ابتدا تا انتها، ارائه جزئیات کافی درباره چگونگی انجام مصاحبه، ضبط و پیاده‌سازی و تحلیل آنها، ارائه نمونه جدول کدگذاری اولیه، ارائه جدول کدگذاری تفسیری و چگونگی شکل‌گیری مضامین فراگیر، استفاده از نقل قولهای مکرر در فرایند تحلیل داده‌ها صورت گرفته است. به منظور تأمین معیار قابلیت تأیید (مقایسه‌پذیری) نیز فرایند پژوهش به صورت مرحله به مرحله و روند دسته‌بندی و کاهش داده‌ها نشان داده شده و جداولی از کدگذاری اولیه تا مضامین فراگیر ترسیم شده است.

### ج) یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل مضمون در این مقاله با استفاده از روش کینگ و هوراکس (۲۰۱۰) انجام شده است؛ بنابر این، در تحقیق گامهای ذیل برداشته شده است: (۱) کدگذاری توصیفی با مضامین پایه؛ که طی آن رونوشتها خوانده شده، موارد مرتبط مشخص و کدهای توصیفی ایجاد می‌شود. (۲) کدگذاری تفسیری و سازمان‌دهنده؛ که طی آن کدهای توصیفی دسته‌بندی شده و در مورد مرتبط بودن هر یک کدهای شناسایی شده با سؤالات پژوهش، بررسی‌های بیشتری انجام می‌شود. (۳) مضمونهای فراگیر؛ در نتیجه، مضمونهای اصلی برای مجموعه داده‌ها به عنوان یک کل و ترسیم نمودار برای ارائه روابط میان سطوح کدگذاری در تحلیل حاصل می‌شود.

طی فرایند کدگذاری اولیه، پس از مرور کلیه مصاحبه‌ها، مضامین و کدهای مرتبط با اهداف و سؤالات تحقیق، شناسایی شدند. در این مرحله، جمعاً ۲۸۲ نکته اولیه حاصل شد. پس از مرور نکات کلیدی استخراج شده و ترکیب و تلخیص و تلفیق آنها، تعداد ۱۲۰ مضمون پایه استخراج شد. بعد از این مرحله، کدهایی که قرابت مفهومی بیشتری داشتند، کنار هم قرار گرفتند و مضامین پایه را شکل دادند و عنوانی برای آنها در نظر گرفته شد. به این ترتیب، مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند. در مرحله بعد، مضامین پایه مرتبط، تشکیل مضامین فراگیر را دادند. در مجموع، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر شکل گرفت.

#### جدول ۱: نکات کلیدی، مضامین پایه و تفسیری

نشانگر	نکات کلیدی	مضمون پایه / توصیفی	کدگذاری تفسیری
		انعطاف‌پذیری	سازگاری شخصیتی
مصاحبه ۳، ۱۲، ۱۷	اون شعاری که میگن که خواستن توانستن است، برای من خیلی خیلی جای بزرگی داره توی ذهنم و همیشه فکر می‌کنم که واقعاً آگه انسان بخواد، می‌تونه تا حد زیادی خودش رو ارتقا بده.	اعتماد به نفس و خودباوری	نشاط حرفه‌ای
	مهم‌ترین عامل موفقیت برای هر فردی اینه که مثبت نگاه کنه. یعنی این که نصفه‌ی خالی لیوان رو کمتر ببینه. نصفه‌ی پر رو ببینه.	مثبت‌اندیشی	

	وجود ارتباطات باز و گسترده و پیوندهای اجتماعی قوی در درون و بیرون دانشگاه	اعتقادات ما هم خیلی توصیه کرده به حرکت‌های جمعی و من هم همین رو توصیه می‌کنم. اثری که حرکت‌های جمعی داره حرکت‌های فردی هیچوقت نداره. همکاران دلپذیر؛ و یک همکاری و هم‌افزایی رو ایجاد می‌کنه که هیچ‌وقت کار فردی اینطور نمیتونه موفقیت‌آمیز باشه.	مصاحبه ۱۰، ۷
متعهد بودن	متمرکز بودن روی کار و پیگیری و ممارست	اصلی‌ترین عنصر در کسب موفقیت، توجه به این مثل ایرانیه هست و اون هم اینه که «کار نیکو کردن از پر کردن است.» من فکر کنم که اگه تو همین جمله خلاصه کنیم، خیلی مفاهیم توشه. کار نیکو کردن از پر کردن است. و من ممارست، عرض بشود که داشتن انگیزه، داشتن علاقه، پیگیری. موفقیت نود درصدش سماجته.	مصاحبه ۸، ۱۴، ۱
	شهامت پذیرش مسئولیتهای سازنده و مسئول بودن در قبال جامعه	اگر دانش‌آموخته‌ای باور کند که کشورش و همهٔ مردمانی که در آن زندگی می‌کنند بهای آموزش او را پرداخته‌اند، باید بپذیرد که اگر توانمندی دارد، به کشورش مدیون است و انسانی است دانش‌آموخته و با همهٔ حقوق انسانی فردی و در قبال جامعه هم مسئول می‌باشد. جهت انجام این مسئولیت نمی‌تواند در اطاق کار و خانه حبس شود.	مصاحبه ۹، ۱۲

متداول‌ترین روش برای تنظیم گزارش دربارهٔ یافته‌های تحلیل مضمون، توصیف و بحث دربارهٔ هر کدام از مضمونهای فراگیر، اشاره به نمونه‌هایی از داده‌ها و استفاده از نقل قولهای مستقیم برای کمک به توصیف مضمون برای خوانندگان است (کینگ و هوراکس، ۲۰۱۰). در این مقاله نیز از این روش استفاده شده است. جدول ۲، مضامین تفسیری و فراگیر از تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد و تحلیل و تفسیر آن در ادامهٔ مقاله ذکر می‌شود.

جدول ۲: مفاهیم، مضامین تفسیری و فراگیر

مفاهیم	مضامین فراگیر/اصلی	کد گذاری تفسیری/فرعی
--------	--------------------	----------------------

۱۷۰ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

حوزه شخصی دانستن چرایی	عوامل انگیزشی درونی	اشتیاق و علاقه‌های شخصی، دستیابی به خوشنودی و افزایش حرمت خود، دستیابی به رضایت درونی از خود و زندگی، تأمین انتظارات خود از زندگی، لذت بردن از دستاوردها، رسیدت به استقلال، تکامل شخصیت
	عوامل انگیزشی بیرونی	ارتقا جایگاه اجتماعی و کسب موقعیت بهتر، کسب درآمد بیشتر و معیشت بهتر، پیشرفت و ترفیع
حوزه شخصی / دانستن با چه کسانی	حمایت افراد در محیط کار	حمایت اساتید، حمایت داتشجویان و همراهی ایشان، دریافت حمایت و راهنمایی از دوستان و همکاران با تجربه تر، نشویق و حمایت و عصویت در بینادهای علمی
	حمایت افراد در خانواده	همراهی، پشتیبانی و حمایت روانی خانواده، پایگاه اقتصادی و اجتماعی خانواده، سطح فرهنگ خانواده
حوزه شخصی دانستن چگونگی: ویژگی‌های فردی	سازگاری شخصیتی	ویژگی‌های برون‌گرایی و درون‌گرایی، انعطاف پذیری، وجدان کاری، استعداد
	نشاط حرفه‌ای	کاربرد شیوه‌های بدیع و داشتن نوآوری در آموزش، مثبت اندیشی، وقف خود، مشارکت در کار، اعتماد بنفس و خودباوری و پشتکار و تلاش مداوم، وجود ارتباطات باز و گسترده و پیوندهای اجتماعی قوی در درون و بیرون دانشگاه، داشتن مدیریت و نظم کاری، دقت و مهارت، کسب دستاوردهای نوین و متوقف نشدن در زندگی روزمره و اکتفا نکردن به تدریس و نگارش مقاله و پایان‌نامه‌های تکراری
	متعهد بودن	احساس تعلق و وابستگی به محیط کار و ارج نهادن به آن، متمرکز بودن روی کار و پیگیری و ممارست، شهامت پذیرش مسئولیت‌های سازنده و مسئول بودن در قبال جامعه
	تاب‌آوری	داشتن صبر و تحمل و بالا نگه داشتن روحیه خود، توانایی برای مواجهه با چالشهای محیطی و تحمل رنج و سختی در کار، در فرودهای زندگی خود را نباختن و خستگی ناپذیر بودن، توانایی مقابله با استرس و اضطراب.
	اخلاق حرفه‌ای	پرهیز از رقابتهای ناسالم و جعل نکردن مقالات علمی، الگوپردازی و کپی نکردن از ایده‌ها و کار دیگران، ارتقا بر اساس عملکرد.
	داشتن دیدگاه معنوی	توجه به لطف خداوند، تلاش برای رضای خدا، اعتقاد به خداوند

	هوش عاطفی	خود آگاهی، خود مدیریتی و کنترل خود و توان مهار خود، همدلی و مدیریت روابط، توانایی درک رفتار و انگیزه‌های دیگران، ذهنیت و ادراک فردی، داشتن تفکر انتقادی
حوزه شخصی دانستن چگونگی: خود کارآمدی شغلی	تنظیم هدف	داشتن نقشه راه، داشتن برنامه‌ریزی و اجتناب از روزمرگی، هدف و خواسته، آرمانها و ایدئالهای فرد، هدفگذاری و تعیین اهداف اصلی و فرعی و اولویت بندی آنها، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هر مرحله از اهداف و تمرکز بر هم‌جهتی برنامه‌ریزی‌های مسیر شغلی.
	مشارکت و همکاری تیمی	داشتن روحیه کار جمعی و تیمی و همکاری و هم‌افزایی گسترده با گروه‌ها، اساتید و دانشجویان، تعامل درست، منطقی و علمی در محیط‌های دانشگاهی، تشکیل محفلها و حلقه‌های علمی.
	تقویت مهارتها	ارتقای عملکرد پژوهشی در کنار آموزش، مطالعه کافی و تأمل کردن در کار، تلاش برای تقویت رزومه و کسب تجربه‌های جدید، کسب توانایی‌ها و شایستگی‌های جدید و تلاش برای یادگیری مطالب جدید و شرکت در برنامه‌های سازمانی مربوط به آموزش و رشد مهارتها.
حوزه سازمانی و مدیریتی - سیاستگذاری	سیاستهای جذب دانشگاهها	اختیار دادن به اساتید در شهرستانها، جابجایی‌های مدیریت شده توسط دانشگاه، تغییرات دوره‌ای و اطلاعات و اعلان شغلی، انعطاف پذیری شرایط کار، همخوانی ارزشهای فردی با دانشگاه، تضمین ثبات و امنیت شغلی.
	استقرار نظام شایسته‌سالاری	ارتقای اساتید بر مبنای شایستگی عملکرد آنان، صلاحیت و دانش فنی.
حوزه سازمانی و مدیریتی - بسط‌سازی نهادی و ساختاری	ارتقای اکوسیستم علمی	شرایط علمی و آکادمیک جامعه و ترغیب علم و دانش در جامعه، نهادینه کردن ویژگی‌های تلاش، نظم، پشتکار و برنامه‌ریزی در افراد از سنین کودکی در مدرسه و خانواده، سرمایه‌گذاری و صرف وقت و هزینه روی جامعه علمی، داشتن سیستم علمی سالم، فراهم بودن امکانات و تسهیلات علمی پژوهشی در کشور همگام با کشورهای توسعه یافته، انجام اقدامات بنیانی برای پیشرفت نسلهای آتی، حمایت از نوآوری و کاربرد فناوری‌های پیشرفته در دانشگاهها.
	تعامل و ارتباطات دانشگاههای مختلف	تقویت تعامل و ارتباطات دانشگاهها در سطح بین‌المللی و همراهی با نوآوری‌های علمی دنیا، استفاده از تجربیات

۱۷۲ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

		دانشگاههای کشورهای موفق، مشارکت دانشگاهها با یکدیگر، آشنا شدن با روند سرعت دانش و ارتباط بین رشته‌ای در دانشگاههای مختلف.
حوزه سازمانی و مدیریتی - فرایندی	شیوه‌های نظارت و ارزیابی عملکرد اساتید و اعضای هیئت علمی	تشکیل کمیته‌های داوری علمی برای بررسی عملکرد کیفی آموزشی و پژوهشی فرد در راستای ارتقای درجه استادی، عدم ارزیابی تمام افراد با یک ملاک و معیار مشابه، ارائه پاداش و تشویق برای عملکرد خوب و مطلوب، ارائه برنامه دقیق و روشن برای ترفیع و ارتقا، مشخص کردن گمارشها و چرخشهای شغلی.
	حمایت دانشگاه و تسهیل قوانین دانشگاهی	برطرف کردن خللهای موجود در آیین‌نامه‌ها و تبصره‌های دانشگاهی، هموار کردن مسیر تحقیقات برای اساتید، تنظیم دستورالعملها و تعدیل روشها و اصلاح فرایندهای لازم برای کسب مرتبه استادی، حذف بروکراسی‌های طولانی در فرایند بررسی پرونده اعضا.
حوزه اجتماعی / زمینه‌ای	عوامل برابری بین جنسیت‌ها	ایجاد فضای برابر بین مردان و زنان برای انجام فعالیتهای علمی و پژوهشی، تشکیل سازمانهای حمایتی از خانم‌ها برای بهبود عملکردهای علمی آنان، حمایت خانواده از زنان برای ایفای نقش علمی بهتر در کنار مادر بودن، اسقامت و پایداری در محیط کاری مردسالار، مقابله با نفوذ قوانین نانوشته و تلویحی اما اثرگذار بر فرایند ارتقای زنان، فراهم کردن امکان تحصیل در برخی رشته‌ها برای زنان، ایجاد شرایط کاری و شغلی برابر برای زنان بعد از فارغ‌التحصیلی، حذف رفتارهای مدیریتی متفاوت بین زنان و مردان.
	تبعیض قائل نشدن بین اقلیتهای مختلف	حمایت از افراد دارای ناتوانی جسمی با تغییر سیاستهای دانشگاهی، تغییر نگاه جامعه و سیاستهای کلی کشور در مورد اقلیتهای دینی، قومی و فرهنگی و ایجاد فضای مطلوب برای مشارکت آنان و تبعیض قائل نشدن بین اقشار مختلف صرف نظر از جنسیت، ملیت، قومیت، مذهب، معلولیت.
	هنجارهای فرهنگی	تأثیر ارزشهای جامعه، بایدها و نبایدها و فرهنگ خانواده و جامعه در شهرهای مختلف و محدودیتهای اجتماعی و فرهنگی در شهرستانها و خانواده‌های سنتی.
	اقدامات و تصمیمات دولت	اصلاح سیاستگذاری‌های بالادستی‌ها با افق دید بلندمدت، وارد نکردن مسائل سیاسی در مسائل علمی و

حوزه زمینه‌ای/ سیاسی		سیاستگذاری‌های دانشگاهی، برطرف شدن تحریمها، عدم مداخله برخی گروه‌های ذی‌نفوذ در ارتقا، تصمیمات دولتمردان و سیستم‌های دولتی.
	توزیع برابر منابع	توزیع عادلانه تسهیلات آموزشی و پژوهشی در سراسر دانشگاه‌های کشور، وجود امکانات بیشتر در شهرهای کوچک و عدم مرکزگرایی، فراهم کردن شرایط برای انجام کارهای پژوهشی در دانشگاه‌های محروم.
حوزه زمینه‌ای/ اقتصادی	توزیع برابر نیرو	تقسیم نیروها در سطح کشور و عدم تمرکز بر تهران، وجود دیدگاه برابر به توانمندی و موفقیت اساتید در دانشگاه‌های تهران و سایر شهرستانها.
	تخصیص بودجه	حمایت مالی از اساتید برای انجام کارهای تحقیقاتی، تقسیم‌بندی و تخصیص بودجه به طور برابر بین تمام استانها و شهرستانها، اختصاص بودجه بیشتر به تحقیقات علمی و پژوهشی، پرداخت حقوق و مزایای مطلوب و منصفانه، عدم انباشت ثروت و امکانات در پایتخت.

#### د) بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی بدون مرز استادان برتر در دانشگاه‌های ایران انجام شد. در سالهای اخیر در رابطه با عوامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت مسیر شغلی عینی و ذهنی، تحقیقاتی انجام شده است؛ اما شکاف قابل توجه در ادبیات موضوع، بررسی عواملی است که برای موفقیت در مسیر شغلی بی‌مرز مهم‌اند و تحقیقات علمی اندکی در این زمینه انجام شده است. لذا تحقیق حاضر، پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت در مسیر شغلی بدون مرز و به طور خاص، مسیر پیشرفت شغلی اساتید دانشگاه را به عنوان مسیر پیشرفت شغلی بی‌مرز، شناسایی و بررسی کرده است.

طی فرایند کدگذاری اولیه، پس از مرور کلیه مصاحبه‌ها، از بین مضامین و کدهای مرتبط با اهداف و سؤالات تحقیق، ۱۲۰ مضمون پایه استخراج شد. سپس کدهایی که قرابت مفهومی بیشتری داشتند، کنار هم قرار گرفتند و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند و در مرحله بعد، مضامین سازمان‌دهنده مرتبط، مضامین فراگیر را تشکیل دادند. در مجموع، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر شکل گرفت. مضامین فراگیر عبارتند از: حوزه شخصی - دانستن چرایی؛ حوزه شخصی - دانستن با چه کسانی؛ حوزه شخصی -

دانستن چگونگی: ویژگی‌های فردی؛ حوزه شخصی - دانستن چگونگی: خودکارآمدی شغلی؛ حوزه سازمانی و مدیریتی؛ حوزه زمینه‌ای/اجتماعی؛ حوزه زمینه‌ای/سیاسی و حوزه زمینه‌ای/اقتصادی.

«حوزه شخصی - دانستن چرایی» از آگاهی از ارزشها، علایق و انگیزه‌های فرد ناشی می‌شود و به این امر اشاره دارد که چرا افراد کار می‌کنند. «حوزه شخصی - دانستن با چه کسانی» بیانگر شبکه‌های شخصی و حرفه‌ای است و حمایت و پشتیبانی سایر افراد را در محیط کار و خانواده شامل می‌شود. «حوزه شخصی - دانستن چگونگی»، شامل دو بخش «ویژگی‌های فردی» و «خودکارآمدی شغلی» است. ویژگی‌های فردی، شامل سازگاری شخصیتی، نشاط حرفه‌ای، متعهد بودن، تاب‌آوری، اخلاق حرفه‌ای، داشتن دیدگاه معنوی و هوش عاطفی است و خودکارآمدی شغلی نیز عبارت است از: تنظیم هدف، مشارکت و همکاری تیمی و تقویت مهارتها.

بر اساس یافته‌های تحقیق، «حوزه سازمانی و مدیریتی» شامل بخش سیاستگذاری، بسترسازی نهادی و ساختاری و فرایندی می‌باشد. این عوامل، شامل سیاستهای جذب دانشگاهها، استقرار نظام شایسته‌سالاری، تعامل و ارتباطات دانشگاههای مختلف، شیوه‌های نظارت و ارزیابی عملکرد اساتید و اعضای هیئت علمی، حمایت دانشگاه و تسهیل قوانین، نوع اکوسیستم دانشگاهی می‌شود که در موفقیت مسیر پیشرفت شغلی اساتید تأثیرگذارند. عامل سیاسی در بر دارنده مضمون اقدامات و تصمیمات دولت و توزیع برابر منابع؛ عامل اقتصادی در بر دارنده مضمون توزیع برابر نیرو و تخصیص بودجه و عوامل اجتماعی شامل تأثیر هنجارهای اجتماعی، عوامل برابری بین زن و مرد، تبعیض قائل نشدن بین اقلیتهای مختلف و هنجارهای فرهنگی در سطح کشور می‌باشند که بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی اثرگذارند.

بخشی از یافته‌های این پژوهش، همسو با پژوهشهای پیشین خارجی و داخلی بوده است و تأثیر عواملی مانند ویژگی‌های فردی و شخصیتی، نگرش، حمایت همکاران و مافوق، روابط و شبکه‌های ارتباطی و عوامل سازمانی از جمله منابع انسانی را در موفقیت در مسیر پیشرفت شغلی و تصمیمات فرد در این مسیر تأیید کرده‌اند؛ به نحوی که در پژوهش اسمل و همکاران (۲۰۱۹)، نقش فرهنگ جمع‌گرایی در موفقیت پیشرفت شغلی بحث شده است. در این مقاله نشان داده است که فرهنگ جمع‌گرایی بالا سبب افزایش موفقیت مسیر پیشرفت شغلی می‌شود.



در مطالعه فرر و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی جنسیت و موفقیت پیشرفت شغلی پرداخته شده است. در این مقاله بیان شده است که زنان و مردان با ویژگی‌های مشابه موفقیت‌های شغلی متفاوتی دارند و ازدواج، فرزند داشتن، نقش عامل بودن در خانواده تأثیر نابرابر در موفقیت مسیر پیشرفت شغلی دارند. در مطالعه کیازاد و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شبکه حمایت سازمانی بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی پرداخته شده و نقش این عوامل مثبت بوده است. شریف و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله خود بیان کردند که توسعه مسیر پیشرفت شغلی اساتید دانشگاه به شدت تحت تأثیر شبکه‌سازی است. پورتر و همکاران (۲۰۲۳) تأثیر مثبت نقش شبکه‌سازی حرفه‌ای را بر موفقیت پیشرفت شغلی بیان کردند.

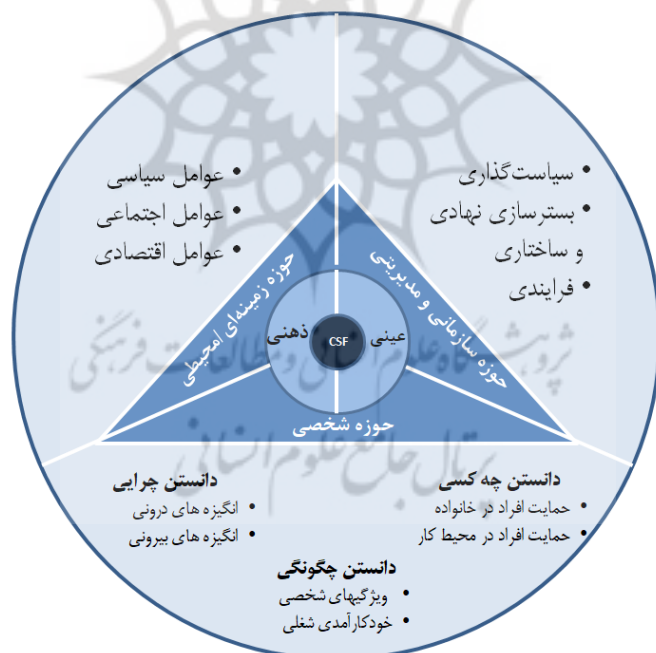
بلاکر و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به نقش شایستگی‌های مسیر شغلی، موفقیت مسیر شغلی و شوک‌های مسیر شغلی در استخدام‌پذیری متخصصان جوان پرداختند. نتایج نشان داد که متخصصان جوانی که سطوح بالایی از شایستگی‌های مسیر پیشرفت شغلی را در خود توسعه داده‌اند، قابلیت استخدام‌پذیری بالاتری دارند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که شوک‌های مسیر پیشرفت شغلی منفی، رابطه بین شایستگی‌های مسیر پیشرفت شغلی و استخدام‌پذیری را از طریق موفقیت اولیه مسیر شغلی تضعیف کردند، در حالی که شوک‌های مسیر پیشرفت شغلی مثبت این رابطه را تقویت کردند. همچنین اسپورک و توماس در مطالعات خود به عواملی مانند ویژگی‌های فردی و شخصیتی، نگرش، حمایت همکاران و مافوق، روابط و شبکه‌های ارتباطی، عوامل زمینه‌ای و عوامل سازمانی از جمله منابع انسانی، در موفقیت در مسیر پیشرفت شغلی و تصمیمات فرد در این مسیر تأیید کرده‌اند.

بیگی و همکاران (۲۰۱۸) مؤلفه‌های راهبرد اقیانوس آبی، سختکوشی و پشتکار، فعال و به‌روز ماندن، اولویت‌بندی و ایجاد عادات کاری و اختصاص زمان برای کارهای تحقیقاتی، همکاری با گروه‌ها و همکاران متعدد و حمایت خانواده را عوامل پیشرفت شغلی اساتید دانشگاه معرفی کردند. نگ و فلدمن (۲۰۱۴) در مطالعه خود بیان می‌دارند برخی ویژگی‌ها (مانند ثبات عاطفی کم)، انگیزه (مثلاً مشارکت کاری)، شبکه‌های اجتماعی (مثلاً حمایت کم سرپرست) و حمایت سازمانی و شغلی (مثل ناامنی شغلی) به طور قابل توجهی با پایین‌تر بودن موفقیت مسیر پیشرفت شغلی مرتبط‌اند.

هنگالی و هیرچی (۲۰۲۰) در مقاله خود بیان کردند منابع مسیر پیشرفت شغلی انگیزشی و محیطی به طور معناداری با جنبه‌های مختلف موفقیت مسیر پیشرفت شغلی ذهنی مرتبط‌اند؛ در حالی که منابع مسیر پیشرفت شغلی دانش و مهارت به طور ویژه‌ای با موفقیت مسیر

## ۱۷۶ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

پیشرفت شغلی عینی مرتبط‌اند. کریسان (۲۰۲۱) در مقاله خود به این نتیجه رسید که متغیرهای زمینه‌سازمانی بر موفقیت شغلی ذهنی و موفقیت شغلی عینی تأثیر می‌گذارد. دانشگاهیانی که به ترفیع دست نمی‌یابند، در نتیجه راهبرد دانشگاه، انتشار و ...، موفقیت شغلی ذهنی و موفقیت شغلی عینی کمتری دارند. همچنین خودکارآمدی تأثیر مثبتی بر هر دو نوع موفقیت دارد. در پژوهشهای پیشین در خصوص تأثیر خاستگاه محیطی / اجتماعی / اقتصادی در موفقیت در مسیر پیشرفت شغلی و تصمیمات فرد کمتر بررسی شده است. فارندان و همکاران (۲۰۲۲) بیان می‌کنند زمینه نه تنها مهم است، بلکه عنصری ضروری برای در نظر گرفتن عوامل شناسایی در مطالعات منابع انسانی و موفقیت پیشرفت شغلی است. افراد با پیشینه و خاستگاههای اجتماعی و محیطی مختلف، با مسیر شغلی متفاوتی روبه‌رو می‌شوند (آندرسون و استارف، ۲۰۲۲). همچنین خاستگاههای محیطی در قانونگذاری و سازماندهی تأثیرگذار می‌باشند و خود در مسیر پیشرفت شغلی تأثیرگذارند. بنابر این، خاستگاههای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و محیطی بر مسیر پیشرفت شغلی تأثیرگذار بودند.



مدل تحقیق: عوامل موفقیت مسیر شغلی اساتید

### محدودیتها

در فرایند این پژوهش، محدودیتها و چالشهایی وجود داشته است. از جمله این محدودیتها، محدودیت در نمونه گیری بود. دسترسی به اساتید برتر در حوزه‌های مختلف که بتوان دیدی جامع و کامل به موضوع یافت، به سختی امکان پذیر بود. همچنین مطابق با سایر پژوهشهای کیفی، وجود شرایط و زمینه‌های محیطی، تعمیم نتایج را به محیطها و زمینه‌های دیگر مشکل می‌سازد.

### پیشنها

در درجه اول، افراد و اساتید دانشگاهی افراد کلیدی برای جامعه می‌باشند که موفقیت‌های آنان اعتبار دانشگاهها را افزایش می‌دهد. دانشگاهها و سازمانهای سیاستگذار کشور با دانستن عوامل و چارچوب موفقیت مسیر شغلی، مسیر پیشرفت شغلی را برای اساتید هموار می‌کنند. در درجه دوم، این تحقیق برای افرادی که ویژگی مشابهی با شرکت کنندگان تحقیق دارند، در ابتدای مسیر دانشگاهی خود می‌باشند و علاقه دارند در شغل خود موفق شوند، سبب درک عوامل موفقیت این افراد می‌شود. در درجه سوم، با در نظر گرفتن اینکه مشاغل دانشگاهی مشاغل بی‌مرز هستند و به جامعه‌ای بزرگ تر تعلق دارند، نتایج آن در راهبردهای کلان، به عنوان یکی از راهبردها و اقدامات کشور برای توسعه علم و فناوری به کار رود. همچنین وزارت علوم و بهداشت و سایر سازمانهای تأثیرگذار، با در نظر گرفتن نتایج این تحقیق، با سیاستگذاری سبب رشد متوازن کل کشور شوند.

## پیوست ها:

### ۱. حوزه شخصی

بر اساس اینکه شغل اساتید دانشگاه جزء مشاغل بی‌مرز است؛ یکی از عوامل در تعیین موفقیت اساتید دانشگاه، مربوط به شایستگی سرمایه انسانی است. بر این اساس، مردم از طریق سه راه «شناخت»، در مشاغل خود سرمایه‌گذاری می‌کنند که به طور گسترده انگیزه و هویت فرد (دانستن - چرا)، مهارت‌ها و تخصص (دانستن - چگونه) و روابط و شهرت (دانستن - چه کس) را منعکس می‌کنند.

شایستگی سرمایه شغلی در بعد «دانستن - چرا» به این اشاره دارد که چرا افراد کار می‌کنند و از آگاهی از ارزشها، علایق، خواسته‌ها و انگیزه‌های خود ناشی می‌شود. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، انگیزه‌های درونی و بیرونی، از مجموعه عوامل چرایی بوده که در موفقیت مسیر شغلی افراد مؤثر است. انگیزه‌های درونی شامل مضامین اشتیاق و علاقه‌های شخصی، دستیابی به خشنودی و افزایش حرمت خود، دستیابی به رضایت درونی از خود و زندگی، تأمین انتظارات خود از زندگی، لذت بردن از دستاوردها، رسیدن به استقلال، تکامل شخصیت می‌باشد که در موفقیت آنان مؤثر بوده است.

یکی از مصاحبه‌کنندگان چنین می‌گوید: "ولی من حداقل در مسیر کاری خودم واقعاً ارضا شدم. یعنی واقعاً عشق به کار باعث می‌شد که من اصلاً فکر این که حالا مثلاً جنبه‌ی مالی‌ش رو پیش‌بینی بکنم، نباشه. انقدر برای من شیرین بود کار کردن توی آزمایشگاه، با دانشجوها و مسیری که انتخاب کردم به عنوان استاد دانشگاه واقعاً برای من خیلی لذت بخش بود."

انگیزه‌های بیرونی، شامل ارتقای جایگاه اجتماعی و کسب موقعیت بهتر، کسب درآمد بیشتر و معیشت بهتر، پیشرفت و ترفیع می‌باشد که در موفقیت آنان مؤثر بوده است.

"حاضر چند تا از نزدیکانم که استاد بودن و در واقع جایگاه اجتماعی اونها و فرصتی که اونها برای خدمت‌گزاری داشتن، انگیزه من بود برای اینکه درس بخونم و کار کنم."

"انگیزه‌هایی که بالآخره برای حالا جایگاه اجتماعی کار، برای در حقیقت درآمد بهتر، برای وضعیت معیشت بهتر، افراد ممکنه که برن دنبال یه موقعیت بهتری و به نظر من کنار هم قرار دادن اینها باعث ادامه راه میشه."

شایستگی سرمایه شغلی در بعد «با چه کسانی»، شامل پاسخ به سؤالات مربوط به شبکه‌های شخصی و حرفه‌ای در داخل و خارج از زمینه‌های سازمانی است (پارکر و آرتور، ۲۰۱۵). بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، حمایت افراد در محیط خانواده و حمایت و همراهی و ارتباطات بیرونی از عوامل اصلی موفقیت حاصل می‌شود. حمایت در محیط خانواده شامل همراهی، پشتیبانی و حمایت روانی خانواده، پایگاه اقتصادی و اجتماعی خانواده، سطح فرهنگ خانواده می‌باشد.

"یکی از مهم‌ترین فاکتورهاش خانواده‌ی آدم؛ یعنی خانواده اگر همراه نباشد خیلی از آدم‌ها نمی‌تونن به اونجایی که در حقیقت رسیدن، برسن. بالأخره نیاز به پشتیبانی هست، خانواده‌ی صبور میخواد، خانواده‌ای که سعه صدر داشته باشن؛"

حمایت بیرونی، شامل حمایت اساتید، حمایت دانشجویان و همراهی ایشان، دریافت حمایت و راهنمایی از دوستان و همکاران با تجربه‌تر، تشویق و حمایت و عضویت در بنیادهای علمی می‌باشد. "اساتیدی که من داشتم، اساتیدی که از شون درس آموختم که واقعاً خیلی در حق من لطف و محبت داشتن و واقعاً خیلی مدیون اونها هستم و خب خیلی تو موفقیت من مؤثر بوده."

شایستگی سرمایه‌ی شغلی در بعد چگونگی شایستگی‌ها، شامل توسعه‌ی دانش، تخصص و مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز در طول مسیر شغلی در طی زمان است (آرتور و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس، عوامل شامل دو بخش ویژگی‌های فردی و خودکارآمدی شغل می‌باشند که ویژگی‌های فردی عبارتند از: سازگاری شخصیتی، نشاط حرفه‌ای، متعهد بودن، تاب‌آوری، اخلاق حرفه‌ای، داشتن دیدگاه معنوی و هوش عاطفی؛ و خودکارآمدی شغلی عبارتند از: تنظیم هدف، مشارکت و همکاری تیمی و تقویت مهارت‌ها.

### ویژگی‌های فردی

سازگاری شخصیتی شامل مضامین ویژگی‌های برون‌گرایی و درون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، وجدان کاری و استعداد می‌باشد.

"تلاشی که سعی کردم که داشته باشم کما اینکه اصطلاحاً تو دوره‌های خارج از کشور خیلی از ایرانی‌ها که میرن اونجا امکانات رو میبین و سعی می‌کنن که استفاده کنن، من هم سعی کردم حداکثر استفاده رو بکنم، وقت زیادی رو میداشتم که تو آزمایشگاه باشم، وقت میداشتم که پروژه‌ام رو بیشتر پیش ببرم و بتونم از شرایطی که برام فراهم کردن نهایت استفاده رو ببرم."

نشاط حرفه‌ای شامل مضامین کاربرد شیوه‌های بدیع و داشتن نوآوری در آموزش، مثبت‌اندیشی، وقف خود، مشارکت در کار، اعتماد به نفس و خودباوری و پشتکار و تلاش مداوم، وجود ارتباطات باز و گسترده و پیوندهای اجتماعی قوی در درون و بیرون دانشگاه، داشتن مدیریت و نظم کاری، دقت و مهارت، کسب دستاوردهای نوین و متوقف نشدن در زندگی روزمره و اکتفا نکردن به تدریس و نگارش مقاله و پایان‌نامه‌های تکراری می‌باشد. یکی از خبرگان در این حوزه می‌گوید:

"مهم‌ترین عامل موفقیت برای هر فردی اینه که مثبت نگاه کنه. یعنی این که نصفه‌ی خالی لیوان رو کمتر ببینه. نصفه‌ی پر رو ببینه. اگه ما منفی فکر کنیم، هیچ زمان به نظرم موفق نیستیم. یه آدمی که مثبت فکر می‌کنه، در کمترین یعنی در محدودیت‌های بسیار زیاد و بدترین شرایط هم موفق به نظر من. چون داره مثبت فکر می‌کنه و این فکر مثبت منجر به انگیزه و ادامه میشه"

## ۱۸۰ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

متعهد بودن شامل مضامین احساس تعلق و وابستگی به محیط کار و ارج نهادن به آن، متمرکز بودن روی کار و پیگیری و ممارست، شهامت پذیرش مسئولیت‌های سازنده و مسئول بودن در قبال جامعه می‌باشد.

"سعی میکنم نسبت به کاری که دارم پیگیر باشم و تا زمانی که راضی نشدم از اون کاری که باید انجام بدم دست برنمیدارم از اون کار و خب این پیگیری هم میتونه کمک کننده باشه تا کار کامل و بدون نقص بشه."

تاب‌آوری شامل مضامین داشتن صبر و تحمل و بالا نگه داشتن روحیه خود، توانایی برای مواجهه با چالشهای محیطی و تحمل رنج و سختی در کار، در فرودهای زندگی خود را نباختن و خستگی ناپذیر بودن، توانایی مقابله با استرس و اضطراب است.

"بها دادن به کار و تحمل رنج و سختی برای کارم. تمام سختی‌ها را برای پیشبرد اهدافم تحمل کردم"

اخلاق حرفه‌ای شامل مضامین پرهیز از رقابتهای ناسالم و جعل نکردن مقالات علمی، الگوبرداری و کپی نکردن از ایده‌ها و کار دیگران و ارتقا بر اساس عملکرد می‌باشد.

جعل مقالات علمی که ما الان متأسفانه تو چند سال اخیر زیاد می‌شنویم، مقالات خارجی و همچنین الگوبرداری از کار دیگران، دزدی از... کپی برداری نادرست از کار دیگران، اینها باعث میشه که وضعیت پیچیده بشه. به نظرم مهمترین مورد اینه بتونه اینکارها رو نکنه و اخلاق استادی رو رعایت کنه.

داشتن دیدگاه معنوی شامل مضامین توجه به لطف خداوند، تلاش برای رضای خدا، اعتقاد به خداوند می‌باشد.

"اول از همه که اینها شعار نیست، حقیقته. فکر می‌کنم اول از همه اون اعتقادیه که من به خدا دارم. یعنی یه حالت توکلیه که به خدا دارم و احساس می‌کنم که همیشه به پشتیبان خیلی قوی دارم که کمکم می‌کنه."

هوش عاطفی شامل مضامین خود آگاهی، خود مدیریتی و کنترل خود و توان مهار خود، همدلی و مدیریت روابط، توانایی درک رفتار و انگیزه‌های دیگران، ذهنیت و ادراک فردی، داشتن تفکر انتقادی می‌باشد.

اون روحیه فرد، نحوه تعاملش با دیگران، نحوه تعاملش با همکاران، نحوه تعاملش با مشتریان، یا اینکه آیا دوست داره کار با کیفیت ارائه بده یا اینکه کار با کیفیت پایین رو هم از زیر دستش زیاد خارج میشه، اینها کاملاً استادها رو با هم متفاوت میکنه. اینکه خوش اخلاق باشه و احترام بذاره و برخورد پخته بکنه نسبت به همکارهاش و خود همراهی و همکاری و سازنده و کمک کننده داشته باشه.

### خودکارآمدی شغلی

تنظیم هدف، شامل مضامین داشتن نقشه راه، داشتن برنامه‌ریزی و اجتناب از روزمرگی، هدف و خواسته، آرمانها و ایدئالهای فرد، هدفگذاری و تعیین اهداف اصلی و فرعی و اولویت‌بندی آنها، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هر مرحله از اهداف و تمرکز بر هم‌جهتی برنامه‌ریزی‌های مسیر شغلی می‌باشد.

"اگر شما بتوانید یک نقشه‌ی راه برای خودتون تعریف بکنید، مثلاً برای ۲۰ سال آینده، این مهمترین چیزی هست که میتونه منجر به موفقیت بشه. من همین الان هم همیشه به دانشجویهای PHD این سفارش رو می‌کنم که حتماً یک نقشه‌ی راه برای خودتون ترسیم بکنن. اینکه میخوان ۱۰ سال دیگه ۲۰ سال دیگه کجا باشن، چه کاری کرده باشن."

مشارکت و همکاری تیمی شامل مضامین داشتن روحیه کارجمعی و تیمی و همکاری و هم‌افزایی گسترده با گروه‌ها، اساتید و دانشجویها، تعامل درست، منطقی و علمی در محیط‌های دانشگاهی، تشکیل محفل‌ها و حلقه‌های علمی می‌باشد.

"داشتن همراه‌های خوب در زندگی علمی که حالا برای ما اصولاً دانشجویها هستن و اساتید همکار. اگر من بتونم به بسته‌ی خوب داشته باشم از دانشجویان خوب، از اساتید همراه خوب، قطعاً تو مسیرم موفق میشم بنابراین یکی از مسائلی که من خیلی همیشه باز به دانشجویهام، هم همکارانی که ازم سؤال می‌کنن که چه کار بکنیم که مثلاً خوب پیش بریم؟ میگم همکاری‌تون رو با گروه‌های دیگه، با اساتید دیگه، با دانشجویها، بیشتر کنین"

تقویت مهارت‌ها شامل مضامین ارتقای عملکرد پژوهشی در کنار آموزش، مطالعه کافی و تأمل کردن در کار، تلاش برای تقویت رزومه و کسب تجربه‌های جدید، کسب توانایی‌ها و شایستگی‌های جدید و تلاش برای یادگیری مطالب جدید و شرکت در برنامه‌های سازمانی مربوط به آموزش و رشد مهارت‌ها می‌باشد.

### ۲. حوزه سازمانی و مدیریتی

سرمایه سازمانی بیانگر شیوه‌ها و سیستم‌های منابع انسانی است که روابط استخدامی را در یک سازمان شکل می‌دهد (نمونه‌هایی از شیوه‌ها و سیستم‌های منابع انسانی، فعالیتهای توسعه شغلی شرکتی است که شامل سیاستهای شرکتی و شیوه‌های منابع انسانی است که برای افزایش اثربخشی شغلی طراحی شده‌اند) (اسنل و بوهندر، ۲۰۱۱). بر اساس یافته‌های تحقیق، عوامل سازمانی و مدیریتی شامل سیاستگذاری، بسترسازی نهادی و ساختاری و فرایندی می‌باشد. سیاستگذاری شامل سیاستهای جذب دانشگاهها و استقرار نظام شایسته‌سالاری می‌باشد. بسترسازی نهادی شامل نوع اکوسیستم دانشگاهی تعامل و ارتباطات دانشگاههای مختلف می‌باشد و شیوه‌های نظارت و ارزیابی عملکرد

## ۱۸۲ ♦ شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر پیشرفت شغلی...

اساتید و اعضای هیئت علمی، حمایت دانشگاه و تسهیل قوانین، مجموع عوامل فرایندی‌اند که در موفقیت مسیر پیشرفت شغلی افراد مؤثر بوده است.

سیاست‌های جذب دانشگاه‌ها، شامل مضامین اختیار دادن به اساتید در شهرستان‌ها، جابه‌جایی‌های مدیریت شده توسط دانشگاه، تغییرات دوره‌ای و اطلاعات و اعلان شغلی، انعطاف‌پذیری شرایط کار، همخوانی ارزشهای فردی با دانشگاه، تضمین ثبات و امنیت شغلی می‌باشد.

"شهرستان‌ها هر حال باید سیاست‌گذاری درست خودشان تو جذب بکنن، باید حمایت‌های خوب از استادهاشون بکنن، سیاست‌گذاری تو سطح دانشگاه خیلی مهمه. حالا ما همیشه این رو مطرح می‌کنیم، بنابراین نگاهمون آدم‌هایی که توی دانشگاه‌ها در سطح شهرستان‌ها هستن باید متفاوت بشه، یه نگاه باز داشته باشه، اجازه بدن به اساتیدشون که خودشان انتخاب کنند و رشد کنن."

استقرار نظام شایسته‌سالاری، شامل مضامین ارتقای اساتید بر مبنای شایستگی عملکرد آنها، صلاحیت و دانش فنی می‌باشد.

"خیلی مهمه که ما توی این قوانین دستکاری نکنیم، اجازه بدیم که واقعاً یه آدم علمی بتونه استاد بشه. متأسفانه می‌بینیم آدم‌هایی که مثلاً حالا یک مقام دولتی سطح بالا داره، مثلاً خیلی سریع‌تر مثلاً استاد شده بخاطر اینکه مثلاً ما اومدیم تو قوانین ارتقا، تو قسمت آموزش اومدیم یه بندی گذاشتیم که اگر مثلاً در دولت شما مقام فلان رو دارید بهت اینقدر امتیاز میدیم. اگر این مسائل حل بشه و واقعاً ما فقط مسائل علمی رو نگاه بکنیم، خب می‌تونیم شاهد این باشیم که استادهایی که داریم استاد‌های واقعی باشن و بتونن جامعه علمی رو در واقع هدفمند جلو ببرن."

"باید یه مسیر خیلی منطقی رو بر اساس یک مشخصه‌هایی، داکيومنت‌هایی، در حقیقت اینها بایستی طی بکنن تا برسن به اون جایگاه اصلی خودشان، تا به اون مرتبه‌استادی برسن. اعضای هیئت علمی که در حقیقت بر اساس عملکرد خودشان، بر اساس کارهای تحقیقاتی خودشان به مرتبه‌ی بالاتری می‌رسن و یه ارتقائی پیدا می‌کنن ارزشمند هستند، در واقع بایستی ارتقاها بر این اساس صورت بگیره نه موارد سفارشی دیگه"

حمایت دانشگاه و تسهیل قوانین دانشگاهی، شامل مضامین برطرف کردن خلل‌های موجود در آیین‌نامه‌ها و تبصره‌های دانشگاهی، هموار کردن مسیر تحقیقات برای اساتید، تنظیم دستورالعمل‌ها و تعدیل روشها و اصلاح فرایندهای لازم برای کسب مرتبه‌استادی، حذف بروکراسی‌های طولانی در فرایند بررسی پرونده اعضا می‌باشد.

"ببینید یه نکته‌ای که وجود داره اینها در واقع خللهایی که در آیین‌نامه‌ها و تبصره‌های دانشگاهی هست. توی دنیا اگر فردی مثلاً یک سال تا دو سال ساکن بمونه، یعنی هیچ عملکرد پژوهشی نداشته باشه این آدم رو نمیخوان چون به هر حال برای استاد دانشگاه عملکرد پژوهشیش بسیار اهمیت داره در کنار آموزش. ولی تو کشور ما اینطور نیست واقعیتش و کسانی هستند سی سال مربی باقی می‌مونند."



ارتقای اکوسیستم علمی در کشور، شامل مضامین شرایط علمی و آکادمیک جامعه و ترغیب علم و دانش در جامعه، نهادینه کردن ویژگی‌های تلاش، نظم، پشتکار و برنامه‌ریزی در افراد از سنین کودکی در مدرسه و خانواده، سرمایه‌گذاری و صرف وقت و هزینه روی جامعه علمی، داشتن سیستم علمی سالم، فراهم بودن امکانات و تسهیلات علمی پژوهشی در کشور همگام با کشورهای توسعه‌یافته، انجام اقدامات بنیانی برای پیشرفت نسلهای آتی، حمایت از نوآوری و کاربرد فناوری‌های پیشرفته در دانشگاه‌هاست.

من فکر می‌کنم امکانات بسیار مهمه، به اصطلاح اون اجوکیشن یا تعلیم و تربیت توی ایران پیشرفت کرده ولی امکانات و شرایط حتی با پاکستان و ترکیه هم برابری نداره و مشکل اصلی همینیه که این‌ها اساتید وقتی که حالا وارد کار می‌شن و به اصطلاح شغلی رو به دست میارن، بعد اون امکاناتی که باید داشته باشن رو ندارن و تو سکون باقی می‌مونند.

"یک نکته‌ی خیلی مهم هم که این هستش که بچه‌ها که وارد مدرسه میشن در سنین کودکی به سری مؤلفه‌هایی که در موفقیت اون‌ها کمک میکنه، از همون ابتدا درشون شکل بگیره؛ مثل پشتکار، مثل دقت، مثل نظم، اینها خیلی مهمه. اگر اینها از همون ابتدای کودکی پایه‌ریزی بشه، یعنی از اون ابتدا این عوامل درش نهادینه میشه؛ این خیلی در موفقیت افراد میتونه نقش داشته باشه چون چیزی که از ابتدا در فرد پایه‌گذاری میشه، نهادینه میشه، دیگه اون فرد با اون خصوصیات شکل می‌گیره و سخته اون رو از اون چارچوبی که داری دور کنه."

شیوه‌های نظارت و ارزیابی عملکرد اساتید و اعضای هیئت علمی، شامل مضامین تشکیل کمیته‌های داوری علمی برای بررسی عملکرد کیفی آموزشی و پژوهشی فرد در راستای ارتقای درجه استادی، عدم ارزیابی تمام افراد با یک ملاک و معیار مشابه، ارائه پاداش و تشویق برای عملکرد خوب و مطلوب، ارائه برنامه دقیق و روشن برای ترفیع و ارتقا، مشخص کردن گمارشها و چرخشهای شغلی می‌باشد.

"بعضی از رشته‌ها احتمال چاپ مقاله بیشتره. یعنی روند ارزشیابی ما شاید خیلی درست نباشه برای این که همه رو با یه چوب می‌زنیم و با یه ملاک، ارزشیابی می‌کنیم."

تعامل و ارتباطات دانشگاه‌های مختلف، شامل مضامین تقویت تعامل و ارتباطات دانشگاه‌ها در سطح بین‌المللی و همراهی با نوآوری‌های علمی دنیا، استفاده از تجربیات دانشگاه‌های کشورهای موفق، مشارکت دانشگاه‌ها با یکدیگر، آشنا شدن با روند سرعت دانش و ارتباط بین رشته‌ای در دانشگاه‌های مختلف می‌باشد.

"عدم همراهی با نوآوری‌های دانش و تنها اکتفا کردن به آموزه‌های دوران دانشگاه بسیاری از متخصصین ایران را در یک سکون و زندگی روزمره گرفتار می‌کند که متوجه گذر زمان نمی‌شوند."

" ما باید به دانشگاه‌های یاد بدیم که توسعه بین‌المللی رو، یعنی اون معاونت بین‌المللشون باید خیلی تلاش بکنه که ارتباط‌های مؤثر رو ایجاد کنند مخصوصاً الان که دیگه هیچ مشکلی وجود نداره، اینترنت و همه چیز در دسترس هست. تا با دانش به روز دنیا آشنا شن، تو کنفرانس‌ها شرکت کنند تا اسانید بتونن خودشون رو توسعه بدهند"

### ۳. حوزه زمینه‌ای

حوزه زمینه‌ای، مجموعه‌ای از عوامل محیطی‌اند که در موفقیت مسیر پیشرفت شغلی افراد مؤثرند. این عوامل شامل عوامل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی می‌باشد.

#### یک) عوامل اجتماعی

شامل هنجارهای اجتماعی، عوامل برابری بین زن و مرد، تبعیض قائل نشدن بین اقلیتهای مختلف و هنجارهای فرهنگی در سطح کشور می‌باشد.

عوامل برابری بین جنسیتها، شامل ایجاد فضای برابر بین مردان و زنان برای انجام فعالیتهای علمی و پژوهشی، تشکیل سازمانهای حمایتی از خانم‌ها برای بهبود عملکردهای علمی آنان، حمایت خانواده از زنان برای ایفای نقش علمی بهتر در کنار مادر بودن، اسقامت و پایداری در محیط کاری مردسالار، مقابله با نفوذ قوانین نانوخته و تلویحی اما اثرگذار بر فرایند ارتقای زنان، فراهم کردن امکان تحصیل در برخی رشته‌ها برای زنان، ایجاد شرایط کاری و شغلی برابر برای زنان بعد از فارغ‌التحصیلی، حذف رفتارهای مدیریتی متفاوت بین زنان و مردان می‌باشد.

به نظر میاد یکی اون نقششون در خانواده‌ست. در تمام دنیا نقش مادر خیلی خیلی مهم‌تر از هر نقش دیگه‌ای برای یک جنس مونثه بنابراین وقتی که این قالب بشه، یعنی در واقع مادر بودن به همه کارهای دیگه اولویت داده بشه، قطعاً اثرگذاری‌ش رو علم خواهد بود. یعنی من بعنوان یه شوهر، اول توقع دارم خانومم مادر باشه و همسر خوبی برای من باشه، بعد بره کارهای علمی بکنه. من نمیگم این چیز بدی ها، من اصلاً نمیخوام بگم بد یا خوب، منظورم اینه که این تفکر، رویکرد، اپروچ، به این سمت که خانم‌ها بیشتر باید تو اون حوزه‌ها فعالیت بکنن، اگر حالا تونستن اون حوزه رو پوشش بدن، در کنارش بله، فعالیت اجتماعی داشته باشن، نمیدونم فعالیت علمی هم داشته باشن. در مورد مردها این نیست؛ برعکسه. هیچکس نمیگه که اول پدر باش، میگن اول برو تو جامعه باش، برو مثلاً کار بکن، برو فلان بکن، در کنارش پدر هم باش ها! یعنی میتونی پدر خوبی هم باشی."

"حالا اگر هنجار اسمش رو میذاریم، بکنیمش ناهنج... یعنی حالا نمیدونم چی بگیم. باید این رو عوض کنیم، باید این رویکرد عوض بشه و ما برای دخترهامون به اندازه پسرهامون فضا قائل بشیم تو خانواده و همسرها هم برای خانم‌هاشون به اندازه خودشون فضا قائل بشن. اینکه جامعه‌های جهانی

داره بهتر اتفاق میفته. تو کشور ما خب مسائل در واقع دیگری هم بحث فرهنگی به شدت حکم فرماست و اونها کارها رو پیچیده تر هم کرده برای خانم‌ها ولی باید روش کار کرد". همون مسائلیه که تو جامعه برای زنانمون داریم. خیلی هاشون وقتی که فارغ التحصیل می‌شن، اصلاً کار براشون نیست. خب؟ و بعضی‌ها هم وقتی که میان، دیگه خیلی خودشون رو درگیر نمی‌کنن به مسائل تحصیل. مسائل زندگی و ارزشهای جامعه، به اون صورت پیش نمی‌ره که درگیر کنن.

یک نکته رو باید بهش توجه داشته باشید که ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که یک نگاه جنسیتی درش وجود داره و این می‌تواند یکی از این دلایل باشد که اون میدان و حوزه‌ای که باید برای خانم‌ها هم تراز آقایون فرصت براشون ایجاد بشود که این‌ها رشد بکنند، این متأسفانه ایجاد نشده و باعث شده نتونن اونطور رشد کنن.

تبعیض قائل نشدن بین اقلیتهای مختلف، شامل حمایت از افراد دارای ناتوانی جسمی با تغییر سیاستهای دانشگاهی، تغییر نگاه جامعه و سیاستهای کلی کشور در مورد اقلیتهای دینی، قومی و فرهنگی و ایجاد فضای مطلوب برای مشارکت آنان و تبعیض قائل نشدن بین اقشار مختلف صرف نظر از جنسیت، ملیت، قومیت، مذهب، معلولیت می‌باشد.

"به هر حال آیین‌نامه‌ها ما یک کمی سختگیرانه تر هست. ولی توی کشورهای دیگه ممکنه مثلاً عربستان من میدونم یا امارات میدونم که خیلی راحت تر، چون که می‌خوان که استاد خارجی با قومیت‌های مختلف داشته باشن بنابراین این انعطاف پذیری کشورها برای جذب نیروهای خارجی خیلی مهمه که متأسفانه کشور ما تو این حوزه خیلی خیلی ضعیفه و باید پذیرش بیشتر باشه تا بتونیم نگاههای مختلف داشته باشیم. ما حتی افغانی و پاکستانی‌ها رو زیاد تو هیئت علمی خودمون نمی‌بینیم. این هم یه مشکلی که اونا دکتراشون رو اینجا خوندن و اما حالا جذب هیئت علمی نشدن؛ یعنی جذب مهاجر هم نداریم زیاد."

"ولی به نظر من مهمترین دلیل ان باورها و فرهنگ خانواده و جامعه ای است که در ان پرورش یافته اند، در بسیاری از کشورها مانند انگلستان معلولیت‌ها هیچگونه ممانعتی برای حقوق برابر و قانونی نیست، ولی در کشور های با نگاه تبعیض آمیز نه تنها برای افراد معلول که برای اقلیت‌ها محدودیت وجود دارد که باعث میشه افراد اقلیت قومی مذهبی خیلی قوی و ادمهای معلول با هوش خیلی زیاد از کشورمون مهاجرت کنن و هیچ قانونی برای حمایت اونها وجود نداره. اکه نگاهها یکسان باشه باعث رشد علمی کشور میشیم."

هنجارهای فرهنگی، شامل تأثیر ارزشهای جامعه، باید‌ها و نبایدها و فرهنگ خانواده و جامعه در شهرهای مختلف و محدودیتهای اجتماعی و فرهنگی در شهرستانها و خانواده‌های سنتی می‌باشد.

"موانعی که از نظر قانونی و فرقه‌ای و گروهی خودشون دارن از نظر اخلاقی. برای مثال می‌گم موقعی که من خودم دیلمم رو گرفتم، رفتن به دانشگاه منع قانونی داشت به دلایلی که مثلاً با اخلاق خونواده‌م جور در نمی‌اومد.

"مردها در شرایط اون هم ایران از وضعیت بهتری برخوردارن نسبت به تصمیم‌گیری راجع به خودشون. یعنی خانم‌ها وقتی ازدواج می‌کنن، خونه‌دار می‌شن، بچه‌دار می‌شن، تبعیت باید بکنن. خیلی وقت‌ها شوهرشون می‌گه من نمی‌خوام دیگه درس بخونی، من نمی‌خوام کار بکنی یا اگر هم نگه این رو، ولی در عمل اون قدر حمایت نمی‌کنه، حتی اگه ازدواج نکنن خانواده برایشون تصمیم میگیرن. اون قدار راحت نیست، اون قدر دستش باز نیست. ارزش جامعه یک زن رو به سمتی میبره که نمیتونه برای آینده خودش تصمیم‌گیری کنن."

اثری که حرکت‌های جمعی داره حرکت‌های فردی هیچوقت نداره ولی خب چه افرادی می‌توانن حرکت‌های جمعی بکنن، این خودش تعریف‌های خاص کاری رو داره، یکی از دلایلی که دانشمندان ایرانی هیچوقت نتونستن اینقدر بزرگ بشن که مثلاً جایزه‌ی نوبل بگیرن، اینه که هیچوقت نتونستن تیم تشکیل بدن.

"در گذشته فضای علمی خیلی از هم گسسته بود ولی الان اینقدر یکپارچه شده که اگر شما بتونی خودت رو وارد یک تیم بکنی، با یک تیم همراه بکنی، احتمال اینکه بتونی پیشرفت بکنی خیلی زیاده. ولی مهمه اینه که تحمل داشته باشی و فرهنگش رو داشته باشی. متأسفانه این فرهنگ کار تیمی که خیلی هم ما در موردش تو کشور حرف میشه، تو مباحث علمی هم بسیار هم ضعیفه و اگر این اتفاق خوب بیفته قطعاً جایگاه محقق برتر ما از اینی که هست خیلی میتونه حتی بالاتر باشه."

## دو) عوامل سیاسی

این عامل در بر دارنده مضمون اقدامات و تصمیمات دولت، توزیع برابر نیرو و توزیع برابر منابع می‌باشد.

عامل در بر دارنده مضمون اقدامات و تصمیمات دولت، شامل اصلاح سیاستگذاری‌های بالادستی‌ها با افق دید بلندمدت، وارد نکردن مسائل سیاسی در مسائل علمی و سیاستگذاری‌های دانشگاهی، برطرف شدن تحریمها، عدم مداخله برخی گروه‌های ذی‌نفوذ در ارتقا، تصمیمات دولتمردان و سیستم‌های دولتی که در موفقیت مسیر پیشرفت شغلی افراد مؤثر بوده است.

"متأسفانه تحریم‌ها، امکانات، شرایط، اینها این امکان دست ما نبودش که بتونیم همون کارها رو تو سطح بین‌الملل ادامه بدیم. دوست داشتم مثلاً در سطح بالاتری مقاله چاپ کنم و در سطح بالاتری کار بکنم اما این امکان برام نبود. چون تحریم‌ها خیلی وقتاً مانع حضور ما نو کشور‌های مختلف و حضور در کنفرانس‌ها میشد. دستگاهها و امکانات با وجود تحریم‌ها در دسترس نبودن و اینا همه عوامل منفی هستند که وجود دارن."

"خیلی مهمه که ما توی این قوانین دست نزنیم، اجازه بدیم که واقعاً به آدم علمی بتونه استاد بشه و برخی گروه های ذی نفوذ و سیاسی مداخله نکنند که افراد خاصی ارتقا پیدا کنند و با معرفی و دستکاری آیین نامه ها باعث میشن اساتید دیگه انگیزه های خودشون رو از دست بدن."

توزیع برابر منابع، شامل مضامین توزیع عادلانه تسهیلات آموزشی و پژوهشی در سراسر دانشگاه های کشور، وجود امکانات بیشتر در شهرهای کوچک و عدم مرکزگرایی، فراهم کردن شرایط برای انجام کارهای پژوهشی در دانشگاه های محروم می باشد.

"بخش پژوهشی هم حقیقتاً این امکانات ناعادلانه توزیع میشه. دانشگاه هایی که توی تهران هستن، ارتباط مؤثرتری با وزارتخونه دارن، بودجه های تحقیقاتی بهتری می گیرن. دانشگاه های شهرستان، اونهایی که دانشگاه های مادر هستن اهواز، کرمان، تبریز، باز به نسبت میتونن امکانات بیشتری رو جذب بکنن. دانشگاه های کوچیکتر و کوچیکتر به همین ترتیب کمتر؛ پس بنابراین از هیئت علمی شون بیشتر از اون همیشه انتظار داشت."

### سه) عوامل اقتصادی

این عامل در بر دارنده مضمون توزیع برابر نیرو و تخصیص بودجه می باشد.

توزیع برابر نیرو، شامل مضامین تقسیم نیروها در سطح کشور و عدم تمرکز بر تهران، وجود دیدگاه برابر به توانمندی و موفقیت اساتید در دانشگاه های تهران و سایر شهرستانها می باشد.

"توزیع ناعادلانه ی پژوهشی؛ به هر حال وجود حضور دانشکده تحصیلات تکمیلی خیلی در پیشبرد تحقیقات بخاطر انجام پایان نامه ها شون مهمه و مؤثره تو این مسئله هست. خوب خیلی از دانشگاه های شهرستان ها تحصیلات تکمیلی ندارن یا نیروهای لازم برای جذب دانشجو دکتری ندارن و به همون میزان تاثیر منفی تو فزاینده ارتقا و تولید علمشون به وجود میاد"

تخصیص بودجه، شامل حمایت مالی از اساتید برای انجام کارهای تحقیقاتی، تقسیم بندی و تخصیص بودجه به طور برابر بین تمام استانها و شهرستانها، اختصاص بودجه بیشتر به تحقیقات علمی و پژوهشی، پرداخت حقوق و مزایای مطلوب و منصفانه و عدم انباشت ثروت و امکانات در پایتخت می باشد.

"متأسفانه بودجه ها تقسیم بندی شون به شکلی یا اصطلاحاً پروچ بالادستی ها، سیاستگذارها به شکلی بوده که به دانشگاه هایی که در سطح تهران هستن رسیدگی بیشتری شده و الان هم به دلیل اینکه اصطلاحاً فضای علمی توی تهران خیلی بزرگتر شده اینه که کم کردنش هم کار سختی هست."

### منابع

- سپهوند، رضا؛ محسن عارف‌نژاد و ندا شاه‌سیاه (۱۳۹۷). «اثر ارزشهای کاری بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع و بدون مرز با نقش میانجی شخصیت نیروی کار». مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۰(۳۵): ۲۶-۹.
- سپهوند، رضا؛ محسن عارف‌نژاد و ندا شاه‌سیاه (۱۳۹۸). «تعیین رابطه بین جهت‌گیری انگیزاننده هدف با گرایش به مسیرهای شغلی بدون مرز و متنوع (مورد مطالعه: شرکت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا))». مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۱(۳۹): ۲۹-۵۲.
- فرهی، علی؛ محمدرضا سلطانی و محمد نصرالهی (۱۳۹۷). «ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی». پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) (۷۸-۵۱).
- مینی شلمزاری، راضیه و پریسا نیلفروشان (۱۳۹۶). «زمینه‌یابی ساختارهای شکل‌دهنده‌ی تگرشهای مسیر شغلی بی‌مرز در کارکنان». پژوهشهای مشاوره، ۱۱۰-۷۹.
- همتیان، هادی؛ محمدعلی خامسی، روح‌الله خالدی و مسلم شجاعی‌پور (۱۳۹۷). «طراحی الگوی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متغیر و مسیر شغلی بی‌حد و مرز در هوولدینگ سولیکو». کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی صنایع ایران.
- Abele, A.E. & D. Spurk (2009). "How do objective and subjective career success interrelate over time?". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4): 803-824.
- Andresen, M. & J. Stapf (2022). "Is career what you make it? A critical review of research on social origin and career success". *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.008>
- Arthur, M.B. (2014). "The boundary-less career at 20: Where do we stand, and where can we go?". *Career Development International*, 19(6): 627-640.
- Arthur, M.B. & D.M. Rousseau (1996). **The boundary-less career: A new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M.B.; D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). (1989). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M.B.; K. Inkson & J. Pringle (1999). **The new careers: Individual action and economic change**. Thousand Oaks: Sage. 175-198.
- Arthur, M.B.; S.N. Khapova & J. Richardson (2017). **An Intelligent Career: Taking Ownership of Your Work and Your Life**. UK: Oxford University Press.

- Arthur, M.B.; S.N. Khapova & C.P. Wilderom (2005). "**Career success in a boundary-less career world**". *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 177-202.
- Ballout, H. (2007). "**Career Success: The effects of human capital, person-environment fit, and organizational support**". *Journal of Managerial Psychology*, 22(8): 741-765.
- Baruch, Y. & D.T. Hall (2004). "**The academic career: a model for future careers in other sectors?**". *Journal of Vocational Behavior*, 64(2): 241-262.
- Beigi, M.; M. Shirmohammadi & M.B. Arthur (2018). "**Intelligent career success: The case of distinguished academics**". *Journal of Vocational Behavior*, 107(9): 261-275.
- Blokker, R.; J. Akkermans, M. Tims, P. Jansen & S. Khapova (2019). "**Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability**". *Journal of Vocational Behavior*, 112: 172-184.
- Braun, V. & V. Clarke (2006). "**Using thematic in psychology**". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- Briscoe, J.P. & D.T. Hall (2006). "**The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications**". *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 4-18.
- Burke, R.J. (2001). "**Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: A five-country study**". *Cross Cultural Management*, 8: 117-133.
- Chollet, B.; G. Islam & S. Ventolini (2020). "**Everybody's Looking for Something: Developmental Networks as Subjective Career Relationships**". *Journal of Vocational Behavior*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103517>
- Chudzikowski, K. (2012). "**Career transitions and career success in the 'new' career era**". *Journal of Vocational Behavior*, 81(2): 298-306.
- Crisan, E.L. (2021). "**Academics' career success: The impact of organizational context and individual variables**". *Rajagiri Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-11-2020-0065>
- De Fillippi, R.J. & M.B. Arthur (1996). "**Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective**". *The boundaryless career*, 116-131.
- De Janasz, S.C. & S.E. Sullivan (2004). "**Multiple mentoring in academe: developing the professorial network**". *Journal of Vocational Behavior*, 64: 263-283.
- Dowd, K.O. & D.M. Kaplan (2005). "**The career life of academics: Boundaried or boundaryless**". *Human Relations*, 58(6): 699-721. <https://doi.org/10.1177/0018726705057156>
- Farndale E.; J. Bonache, A. McDonnell & B. Kwon (2022). "**Positioning context front and center in international human resource management research**". *Human Resource Management Journal*, 29(1): 1-4.
- Frear, K.A.; S.C. Paustian-Underdahl, E.D. Heggestad & L.S. Walker (2019). "**Gender and career success: A typology and analysis of dual**

- paradigms".** *Journal of Organizational Behavior*, 40(4): 400-416. <https://doi.org/10.1002/job.2338>.
- Gattiker, U.E. & L. Larwood (1986). "**Subjective Career Success: A Study of Managers and Career Personnel**". *Journal of Business & Psychology*, 1: 78-94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01018805>
  - Greenhaus, J.H. & E.E. Kossek (2014). "**The contemporary career: A work-home perspective**". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 361-388.
  - Guan, Y.; M.B. Arthur, S.N. Khapova, R.J. Hall & R.G. Lord (2019). "**Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research**". *Journal of Vocational Behavior*, 110: 390-402.
  - Gubler, M.; J. Arnold & C. Coombs (2014). "**Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement**". *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 23-40.
  - Haenggli M. & A. Hirschi (2020). "**Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework**". *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>.
  - Hall, D.T. (2002). **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (112-125).
  - Hennink, M.; I. Hutter & A. Bailey (2020). **Qualitative research method** (second edition). London: Sage Publications.
  - Heslin, P.A. & D.B. Turban (2016). "**Enabling career success**". *Organizational Dynamics*, 45(3): 155-164. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.001
  - Judge, T.A. & C. Hurst (2008). "**How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success**". *Journal of Applied Psychology*, 93: 849-863.
  - Kiazad, K.; M.L. Kraimer, S.E. Seibert & L. Sargent (2020). "**Understanding organizational embeddedness and career success: Who and what you know**". *Journal of Organizational Behavior*, 41(7): 678-693. Available from: <https://doi.org/10.1002/job.2464>
  - King, N. & C. Horrocks (2010). **Interviews in qualitative research**. London: Sage Publications.
  - Lazarova, M. & S. Taylor (2009). "**Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance**". *Journal of Organizational Behavior*, 30(1): 119-139.
  - Merriam, S.B. (2014). **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons.
  - Ng, T.W. & D.C. Feldman (2014). "**Subjective career success: A meta-analytic review**". *Journal of Vocational Behavior*, 85(2): 169-179.
  - Ng, T.W.; L.T. Eby, K.L. Sorensen & D.C. Feldman (2005). "**Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis**". *Personnel Psychology*, 58(2): 367-408.
  - Nowell, L.S.; J.M. Norris, D.E. White & N.J. Moules (2017). "**Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria**". *International Journal of Qualitative Methods*, 16: 1-13.



- Parker, P. & M.B. Arthur (2015). **"Intelligent career card sort"**. In: M. McMahon & M. Watson (Eds.). *Career assessment: Qualitative approaches* (P. 161-168). Springer
- Porter, Caitlin M.; Sang Eun Woo, Nicole Alonso & Galen Snyder (2023). **"Why do people network? Professional networking motives and their implications for networking behaviors and career success"**. *Journal of Vocational Behavior*, 142 ISSN 0001-8791
- Seibert, S.E.; J.M. Crant & M.L. Kraimer (1999). **"Proactive personality and career success"**. *Journal of Applied Psychology*, 84: 416-427.
- Sherif, K.; N. Nan & J. Brice (2020). **"Career success in academia"**. *Career Development International*, 25(6): 597-816.
- Simmons, J.; H.G. Wolff, M.L. Forret & S.E. Sullivan (2022). **"A longitudinal investigation of the kaleidoscope career model, networking behaviors, and career success"**. *Journal of Vocational Behavior*, 138: 103764. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103764>
- Smale, A.; S. Bagdadli, R. Cotton, S. Dello Russo, M. Dickmann, A. Dysvik, M. Gianecchini, R. Kaše, M. Lazarova, A. Reichel, P. Rozo, M. Verbruggen & Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers (5C) research collaborative (2019). **"Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture"**. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1): 105-122. <https://doi.org/10.1002/job.2316>
- Snell, S. & G. Bohlander (2011). **Managing Human Resources**. 16 Edition. USA: Cengage learning.
- Soares, M.E. & P. Mosquera (2021). **"Linking career management practices with individual outcomes: the mediating role of perceived employability"**. *Journal of Business Research*, 124(C): 547-559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.049>
- Spurk, D. & A.E. Abele (2014). **"Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study"**. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2): 119-132.
- Spurk, D.; A. Hirschi & N. Dries (2018). **"Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions"**. *Journal of Management*, 0149206318786563. <https://doi.org/108117710149206318786563>.
- Sullivan, S.E. & A. Akram (2021). **"A conservation of resources approach to inter-role career transitions"**. *Human Resource Management Review*, 32(3): 100852.
- Sullivan, S.E. & Y. Baruch (2009). **"Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration"**. *Journal of Management*, 35(6): 1542-1571.
- Van der Heijden, C.M. & B.I.J.M. Van der Heijden (2006). **"A competence Based and multidimensional operationalization and measurement of employability"**. *HRM*, 45(3): 449-476.
- Zacher, H.; C.W. Rudolph, T. Todorovic & D. Ammann (2019). **"Academic career development: A review and research agenda"**. *Journal of Vocational Behavior*, 110: 357-373.

- Farahi, Ali; Mohammad Reza Soltani and Mohammad Nasralahi (2017). "**Presentation of career development path model**". Human resource management researches of Imam Hossein University (AS) (51-78).
- Hemmtian, hadi; Mohammad Ali Khamesi, Ruhollah Khaledi and Muslem Shujaipour (2017). "**Designing the model of employee career development path based on variable career path and boundless career path in Soliko Holding**". Iran's National Industrial Engineering and Management Conference.
- Mini Shalmazari, Razia and Parisa Nilfroshan (2016). "**Contextualizing the structures that form the attitudes of the borderless career path in employees**". Counseling Research, 79-110.
- Sepahvand, Reza; Mohsen Arefnejad and Neda Shahsiah (2017). "**The effect of work values on the orientation of diverse and borderless career paths with the mediating role of workforce personality**". Career and Organizational Counseling, No. 10(35): 9-26.
- Sepahvand, Reza; Mohsen Arefnejad and Neda Shahsiah (2018). "**Determining the relationship between motivational goal orientation and tendency towards borderless and diverse career paths** (case study: Iran Power Plant Projects Company (MAPNA))". Career and Organizational Counseling, No. 11(39): 29-52.

