

The role of the components of the commanders' career development in success of the Faraja organization

Received: 2023-08-03

Pp. 23-44

Accepted: 2024-06-30

Gholamreza Watandoost¹

Abstract

Background and purpose: The career advancement of commanders is a fundamental factor in organizational success, as it directly affects the leadership, dynamics, and overall performance of the organization. The purpose of this article is to identify the components of commanders' career development in increasing the organizational success of Faraja.

Methodology: The method of conducting mixed qualitative-quantitative research is exploratory. The statistical population in the quantitative part includes the senior commanders of Faraja, whose number is equal to 117 people, and based on Morgan's table, 92 people were selected as a statistical sample, and in the qualitative part, targeted sampling was done by simple random method. In order to analyze the information obtained from the interviews, the content analysis method is used in the qualitative part. Also, in the quantitative part, the PLS-based structural equation model is used for validation.

Findings: In the qualitative part, 11 basic contents were identified in the content analysis, which include strategic decision-making, networking, communication skills, succession planning, process planning, organizational performance evaluation, strengthening organizational culture, continuous training, Recognition of performance and reward, balance of work and life of employees and well-being of employees, which were placed in three organizing categories of leadership skills, specialized competencies and organizational values. The results of the quantitative part of the research show that the career advancement of managers and commanders in line with the success of the organization had three dimensions of organizational value, leadership skills and specialized competencies, which were all three predictors of organizational success, and among these three categories of skills Leadership had the most impact with an impact factor of 0.627 and specialized competencies had the least impact with an impact factor of 0.109.

Conclusion: If Faraja's senior commanders strengthen their leadership skills, specialized and organizational competencies, Faraja's organization will be more successful. Because the development of leadership skills, specialized competencies and attention to organizational values improves the efficiency and performance of the organization's processes.

Keywords: Career Advancement, Organizational Success, Organizational Value, Leadership Skills, Specialized Competencies.

Citation (APA): Watandoost, Gholamreza (2024). The role of the components of the commanders' career development in success of the Faraja organization, *Quarterly of Supervision and Inspection*, 18 (68), 23-44.
DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2024.102486>

1- Associate Professor, Department of Human Resources Management, Imam Hassan Mojtabi (AS) Faraja University of Officer Training, Tehran, Iran. (Responsible author). Email: Shahamat111719@yahoo.com



نقش مؤلفه‌های پیشرفت شغلی فرماندهان در موفقیت سازمانی فراجا

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

صص ۴۴-۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

غلامرضا وطن‌دوست^۱

چکیده

زمینه و هدف: پیشرفت شغلی فرماندهان، عامل اساسی در موفقیت سازمانی است، چرا که مستقیماً بر رهبری، پویایی و عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است. هدف این مقاله، شناسایی مؤلفه‌های پیشرفت شغلی فرماندهان در افزایش موفقیت سازمانی فراجا است.

روش‌شناسی: روش انجام پژوهش آمیخته کیفی - کمی اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کمی شامل فرماندهان ارشد فراجا است که تعداد آن‌ها برابر با ۱۱۷ نفر بوده و براساس جدول مورگان تعداد ۹۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و در بخش کیفی نمونه‌گیری هدف‌مند به روش تصادفی ساده انجام گرفت. به‌منظور تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. هم‌چنین در بخش کمی از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌آل‌اس برای اعتباریابی استفاده شد.

یافته‌ها: در بخش کیفی، در تحلیل محتوای انجام‌شده ۱۱ محتوای پایه شناسایی شدند که شامل تصمیم‌گیری راهبردی، شبکه‌سازی، مهارت‌های ارتباطی، جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی فرآیند، ارزیابی عملکرد سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی، آموزش مداوم، شناخت عملکرد و پاداش، تعادل کار و زندگی کارکنان و رفاه کارکنان هستند که در سه مقوله سازمان‌دهنده مهارت‌های رهبری، شایستگی‌های تخصصی و ارزش‌های سازمانی قرار گرفتند. نتایج بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد که پیشرفت شغلی مدیران و فرماندهان در راستای موفقیت سازمان دارای سه بُعد ارزش سازمانی، مهارت‌های رهبری و شایستگی‌های تخصصی است که هر سه پیش‌بینی‌کننده موفقیت سازمانی هستند و در بین این سه مقوله مهارت‌های رهبری دارای بیش‌ترین تأثیر با ضریب تأثیر ۰/۶۲۷ و شایستگی‌های تخصصی دارای کم‌ترین تأثیر با ضریب تأثیر ۰/۱۰۹ است.

نتیجه‌گیری: چنان‌چه فرماندهان ارشد فراجا مهارت‌های رهبری، شایستگی‌های تخصصی و سازمانی خود را تقویت کنند، سازمان فراجا نیز موفقیت مناسب‌تری کسب خواهد کرد. چرا که توسعه مهارت‌های رهبری، شایستگی‌ها تخصصی و توجه به ارزش‌های سازمانی باعث بهبود کارایی و عملکرد فرآیندهای سازمان می‌شود.

کلیدواژه‌ها: پیشرفت شغلی، موفقیت سازمانی، ارزش سازمانی، مهارت‌های رهبری، شایستگی‌های تخصصی.

استناد (APA): وطن‌دوست، غلامرضا (۱۴۰۳). نقش مؤلفه‌های پیشرفت شغلی فرماندهان در موفقیت سازمانی فراجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۸ (۶۸)، ۴۴-۲۳.

DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2024.102486>

در سال‌های اخیر، موفقیت سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در پیش‌برد توسعه اقتصادی و اجتماعی ایران، توجه بسیاری از پژوهش‌گران و سیاست‌گذاران را به‌خود جلب کرده است. در راستای تحقق رشد پایدار و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه‌ای پویا، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی ضروری به‌نظر می‌رسد. یکی از این عوامل تعیین‌کننده، پیشرفت شغلی مدیران در نهادهای دولتی است، که نقش محوری در شکل‌دهی به عملکرد و کارایی سازمان‌ها ایفاء می‌کند. درک تأثیر پیشرفت شغلی مدیران بر موفقیت سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (مکوندی و نامور، ۱۴۰۲: ۱۶). در محیط‌های سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که نتایج کار آن‌ها مستقیماً بر رفاه ملت و شهروندان تأثیر می‌گذارد، مدیریت مؤثر نقشی حیاتی دارد. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که پیشرفت شغلی فرماندهان با موفقیت سازمانی رابطه مستقیمی دارد (چن، جیانگ و وو^۱، ۲۰۲۲: ۳۹۴۶). این امر حاکی از آن است که مدیران با پیشرفت در حرفه خود، مهارت‌ها، دانش و تخصص‌های حیاتی را کسب می‌کنند که بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و برنامه‌ریزی راهبردی را تسهیل می‌کند (وانگ، یو، ژی و ژانگ^۲، ۲۰۱۹: ۷۲۲).

سرمایه‌گذاری در پیشرفت شغلی فرماندهان، منجر به ایجاد محیط کاری مثبت‌تر، افزایش رضایت، انگیزه و حفظ کارکنان می‌شود. این امر در نهایت به بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی کمک می‌کند (مشبکی، ۱۳۹۰: ۱۲۶). از این‌رو، پرورش و تقویت پیشرفت شغلی مدیران نه تنها عملکرد فردی آن‌ها را ارتقاء می‌دهد، بلکه تأثیرات گسترده‌ای بر کل سازمان دارد (محمدی‌مقدم، دهناد، دلاور و علیپور درویشی، ۱۳۹۸: ۴۲۷).

در حالی که اهمیت پیشرفت شغلی فرماندهان آشکار است، باید به تأثیرات گسترده‌تری که این پیشرفت می‌تواند بر توسعه کلی کشور داشته باشد، توجه

1- Chen, Jiang & Wu

2- Wang, Yu, Xi & Zhang

کرد. مدیران ماهر و شایسته در سازمان‌های دولتی بهتر می‌توانند راهبردهای خود را با اولویت‌های ملی هماهنگ کنند و از رویکرد منسجم‌تری به‌سوی توسعه پایدار اطمینان حاصل کنند (فانی اصفهانی، نیلفروشان، نصر اصفهانی، ۱۳۹۸: ۲۳). این امر نشان می‌دهد که تأثیر پیشرفت شغلی فرماندهان نه‌تنها بر موفقیت سازمانی، بلکه بر دستیابی به اهداف اجتماعی گسترده‌تر نیز تأثیر دارد (سالار، بیرانوند، بجانی و واحدی، ۱۴۰۲: ۱۶۹).

با توجه به چشم‌انداز اقتصادی در حال تغییر ایران و پیچیدگی‌های فزاینده حکمرانی، ضرورت پرورش رهبری مؤثر از طریق برنامه‌های توسعه حرفه‌ای جامع بیش‌تر نمایان می‌شود (دعاگویان، حسنی و سمیعانی، ۱۴۰۱: ۱۳۳). بررسی رابطه بین پیشرفت شغلی فرماندهان و موفقیت سازمانی، می‌تواند بینش‌های ارزنده‌ای را برای سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان فراهم کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری در خصوص تخصیص منابع و توسعه سرمایه انسانی اتخاذ کنند. هدف این مطالعه نقش پیشرفت شغلی مدیران در پیش‌بینی موفقیت سازمانی فرجا است. پژوهش حاضر نه‌تنها از نظر علمی، بلکه از نظر عملی نیز حائز اهمیت است. از نظر عملی می‌تواند به توسعه راهبردهای مؤثر مدیریت منابع انسانی کمک کند و برای سیاست‌گذاران و مدیران در تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای راه‌گشا باشد. در زمینه علمی، بررسی رابطه بین پیشرفت شغلی فرماندهان و موفقیت سازمانی می‌تواند به بهبود نظریه‌های مدیریتی و سازمانی کمک کند. شواهد تجربی در این حوزه می‌تواند ادبیات موجود را تقویت کرده و به توسعه مدل‌های جامع‌تری از رهبری و اثربخشی مدیریتی کمک کند. هم‌چنین، این پژوهش می‌تواند به شناسایی نیازها و چالش‌های خاص منابع انسانی فرجا کمک کند. بنابراین پرسش این پژوهش این است که: نقش و چگونگی تأثیر پیشرفت شغلی فرماندهان بر موفقیت سازمانی فرجا چیست؟ یافته‌های این پژوهش می‌تواند به هم‌سویی مسیرهای شغلی فردی با اهداف سازمانی کمک کرده و فرهنگ کاری منسجم‌تری را تقویت کند.

مکوندی و نامور (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به «تأثیر برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر بر رشد حرفه‌ای کارکنان با نقش واسطه‌ای ارزش‌های سازمانی» پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که چنان‌چه مدیران و برنامه‌ریزان انعطاف‌پذیری در زمان کار، فضای کار و حوزه عملیات ایجاد کنند و کارکنان اداره بتوانند با انعطاف و فراغ بال بیش‌تری انجام وظایف کنند، رشد حرفه‌ای کارکنان افزایش می‌یابد. توجه و تأکید بیش‌تر بر ارزش‌های رشد انسانی، ارزش‌های معطوف به روابط انسانی و اخلاقی، ارزش‌های معطوف به روابط انسانی و مشارکت، ارزش‌های کیفیت و مشتریان، ارزش‌های اجتماعی برون‌سازمانی و در نهایت ارزش‌های حمایتی و اقتصادی موجب بهبود سطح رشد حرفه‌ای کارکنان و تعالی سازمانی می‌شود.

رضائی، شعاعی و زارعی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به «شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه» پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص قابل دسته‌بندی است. ابعاد به‌دست‌آمده عبارت هستند از: مهارت‌های عمومی؛ مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای؛ مهارت‌های فردی؛ مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی. برای فرماندهی در یک یگان واکنش سریع انتظامی که مأموریت‌های متنوع و مهمی را انجام می‌دهد، ترکیبی از مهارت‌های متنوع لازم است؛ از این‌رو برنامه‌ریزی در راستای آموزش و گزینش فرماندهان و حتی توانمندسازی ایشان در ضمن خدمت نیازمند توجه به همه انواع شایستگی‌های مهارتی است. بعضی از این مهارت‌ها به‌صورت عمومی در حوزه‌های نظامی و انتظامی بوده، اما بسیاری از آن‌ها مختص یگان‌های ویژه و حوزه‌های تخصصی آن است.

محمدی‌مقدم، دهناد، دلاور و علیپور درویشی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به «تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان» پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردهای لنگرهای شغلی کارکنان در این

اداره کل شامل: راهبردهای توسعه فردی (توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری) و راهبردهای توسعه سازمانی (بهبود نظام ارتقاء و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد) هستند.

چوگاتی و آریفین (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری فروتنانه و موفقیت شغلی» با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی به سرپرست و اثر تعدیل‌کننده ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، رابطه بین رهبری فروتن و موفقیت شغلی کارکنان را بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن است که رهبری فروتنانه از طریق افزایش تعهد عاطفی بر موفقیت شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد، این نشان می‌دهد که رهبران متواضع، قابل دسترس و مایل به یادگیری از دیگران، محیط‌های حمایتی را پرورش می‌دهند تا فداکاری کارکنان افزایش یافته و در نهایت منجر به پیشرفت شغلی آنان شود.

چن، جیانگ و وو (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «مهارت‌های سیاسی چقدر برای موفقیت شغلی مهم هستند؟» یک بررسی جامع و متاآنالیز برای بررسی تأثیر مهارت سیاسی بر موفقیت شغلی انجام دادند. تجزیه و تحلیل آن‌ها از بیش از ۸۰ مطالعه تأیید کرد که افراد دارای مهارت‌های سیاسی قوی، مانند توانایی هدایت در سیاست‌های سازمانی، ایجاد شبکه‌ها و مدیریت برداشتها، تمایل به دست‌یابی به موفقیت شغلی بیش‌تری دارند. با این حال، این رابطه در انواع شغل و زمینه‌های سازمانی متفاوت است. به‌طور قابل توجهی، این تأثیر برای پست‌های مدیریتی و در محیط‌های رقابتی قوی‌تر است. این نشان می‌دهد در حالی که مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی بسیار مهم هستند، هوش سیاسی نقش مهمی در پیشرفت شغلی، به‌ویژه در زمینه‌های خاص دارد.

پرستی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر شایستگی‌های شغلی و رضایت تحصیلی بر موفقیت شغلی در طول انتقال از مدرسه به کار» نشان دادند که توسعه شایستگی‌های شغلی، مانند ارتباطات، خودمدیریتی و حل مسئله، از طریق فعالیت‌های اشتغال‌پذیری مانند کارآموزی و داوطلبی، به موفقیت شغلی کمک زیادی می‌کند.

لی، یانگ و اختر (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر رهبری مسئولانه بر موفقیت شغلی: نقش درگیری کاری و انگیزه‌های خودافزایش در بخش آموزش» بر تأثیر رهبری مسئولانه که با تصمیم‌گیری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی مشخص می‌شود، بر موفقیت شغلی در بخش آموزش تمرکز کردند. مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری مسئولانه به‌طور مثبت بر موفقیت شغلی از طریق تأثیر آن بر انگیزه‌های مشارکت کاری و افزایش خود تأثیر می‌گذارد. این بدان معناست که مربیان تحت رهبری مسئولانه، رضایت شغلی و تعهد بیش‌تری را تجربه می‌کنند که در نهایت به پیشرفت شغلی آن‌ها کمک می‌کند. مهم‌تر از همه، این مطالعه نقش حیاتی رهبری اخلاقی را در ایجاد یک محیط کاری مثبت و انگیزه دادن به کارکنان برای دنبال کردن مشاغل موفق برجسته می‌کند.

جمع‌بندی پیشنهادی

علی‌رغم شناخت روزافزون اهمیت مهارت‌های رهبری در پیشرفت شغلی مدیران، هنوز شکاف قابل توجهی در ادغام این مؤلفه‌ها در یک چارچوب جامع وجود دارد. نیاز به یک رویکرد کل‌نگر که تعامل و هم‌افزایی بین این عوامل را در نظر بگیرد، هنوز به‌طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش‌های کنونی اغلب به این عناصر به‌صورت مجزا می‌پردازد و به‌همین دلیل، درک عمیق‌تری از چگونگی همکاری آن‌ها برای موفقیت شغلی سازمانی وجود ندارد. در نتیجه، شناسایی مؤلفه‌های حیاتی برای پیشرفت شغلی در فراجا یک حوزه مهم پژوهشی را تشکیل می‌دهد. بررسی این مؤلفه‌ها و تحلیل آن‌ها در زمینه‌های مختلف فرهنگی و سازمانی، می‌تواند به ارتقای فهم ما از چگونگی دستیابی فرماندهان فراجا به موفقیت شغلی در یک محیط حرفه‌ای پیچیده و در حال تغییر، کمک کند. این پژوهش تلاش می‌کند تا با استفاده از هر دو رویکرد کیفی و کمی و ارزیابی دقیق تأثیر پیشرفت شغلی فرماندهان در موفقیت سازمانی فراجا، تصویر شفاف‌تری از مجموعه عوامل تأثیرگذار ارائه کرده و برخی از دغدغه‌های مدیران و سیاست‌گذاران سازمان را بهبود بخشد.

مبانی نظری

در مطالعات مربوط به بررسی مهارت‌های مدیریت مؤثر، سه مجموعه مهارت برای کسب موفقیت یک مدیر یا رهبر معرفی شده است (کاتز، ۱۹۷۴):

مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها مربوط به حوزه تخصصی خاص یک فرد است و به عبارتی زبان اصلی نحوه انجام کار هستند.

مهارت‌های انسانی: این مهارت‌ها به توانایی فرد در تعامل مؤثر با دیگران مربوط می‌شود و عاملی سرنوشت‌ساز در موفقیت یا شکست رهبران به حساب می‌آیند.

مهارت‌های مفهومی: این مهارت‌ها به توانایی فرد برای داشتن تفکر و چشم‌اندازی فراتر از جریان جاری سازمان اشاره دارد. مدیران موفق می‌توانند تصور کنند که اوضاع در پنج‌سال آینده چگونه به نظر می‌رسد و بر اساس این دیدگاه از آینده، مجموعه‌ای از مراحل را تبیین کنند که برای رسیدن به وضعیت جدید باید انجام شوند.

مهارت‌های رهبری نقش مهمی در پیشرفت و موفقیت شغلی دارد. به‌عنوان مثال، سبک رهبری مدیران مدارس به‌طور قابل توجهی بر رضایت شغلی و وظیفه‌شناسی معلمان مدارس ابتدایی تأثیر می‌گذارد (طاهر، ۲۰۲۱). علاوه بر این، مهارت‌های سیاسی برای موفقیت شغلی مهم شناخته شده‌اند (چن، جیانگ، و وو، ۲۰۲۲). رهبری خدمت‌گزار، که بر اهمیت خدمت به دیگران بر اساس منافع شخصی تأکید می‌کند، از طریق تأثیرات مهارت‌های شغلی و شخصیت فعال با موفقیت شغلی مرتبط است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۳۲).

رهبری مربی‌گری، که شامل هدایت و حمایت از زیردستان است، بر موفقیت شغلی زیردستان از طریق نقش میانجی مبادله رهبر - عضو تأثیر می‌گذارد (پنگ، گائو و ژائو، ۲۰۱۹). رهبری فروتن، که با فروتنی و تمرکز بر دیگران مشخص می‌شود، از طریق تحلیل میانجی‌گری تعدیل‌شده با موفقیت شغلی مرتبط است (چوگاتی و آریفین، ۲۰۲۳). مشخص شده است که ایجاد

ظرفیت رهبری در میان کارکنان دارای نتایج چندسطحی از جمله موفقیت شغلی است (فتاح، بلوم، دلا ونتورا و گابریلوو^۱، ۲۰۲۳: ۵۰).

شایستگی‌های تخصصی یکی دیگر از اجزای کلیدی پیشرفت شغلی است. مشخص شده است که شایستگی‌های شغلی در قابلیت استخدام و موفقیت شغلی نقش دارند (بلاکر، آکرمانس، تیمز، یانسن و خاپوا^۲، ۲۰۱۹). مشخص شده است که توسعه شایستگی‌ها رابطه بین اشتغال پذیری و موفقیت شغلی را واسطه می‌کند (دی ووس، دی هاو و وان در هایدن، ۲۰۱۱). همچنین مشخص شده است که شایستگی‌های شغلی با موفقیت شغلی از طریق ایجاد شغل مرتبط است، فرآیندی که در آن افراد شغل خود را شکل داده و شکل می‌دهند تا بهتر با مهارت‌ها و علایق شخصی‌شان تناسب داشته باشد (آکرمانس و تیمز، ۲۰۱۷).

ارزش‌های سازمانی، جزء سوم، باورها و هنجارهای مشترکی هستند که رفتار درون سازمان را هدایت می‌کنند. این ارزش‌ها می‌توانند با شکل دادن به فرهنگ و جو سازمانی بر موفقیت شغلی تأثیر بگذارند که به نوبه خود بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال، کیفیت تجربه رابطه بین شایستگی‌های شغلی و قابلیت استخدام و موفقیت شغلی ذهنی را تعدیل می‌کند (تونونن، پارپالا، لیندبلوم و یلانسه، ۲۰۱۹). در نتیجه، مهارت‌های رهبری، شایستگی‌های تخصصی و ارزش‌های سازمانی مؤلفه‌های کلیدی پیشرفت شغلی هستند که می‌توانند به‌طور قابل توجهی بر موفقیت شغلی سازمانی تأثیر بگذارند. بنابراین درک و توسعه این مؤلفه‌ها می‌تواند به افزایش موفقیت شغلی در سطح سازمانی کمک کند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که روابط بین این مؤلفه‌ها و موفقیت شغلی پیچیده است و می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله ویژگی‌های فردی، بافت سازمانی و روندهای اجتماعی گسترده‌تر باشد.

1- Fattah, Bloom, Della Ventura, & Gabrilove

2- Blokker, Akkermans, Tims, Jansen, & Khapova

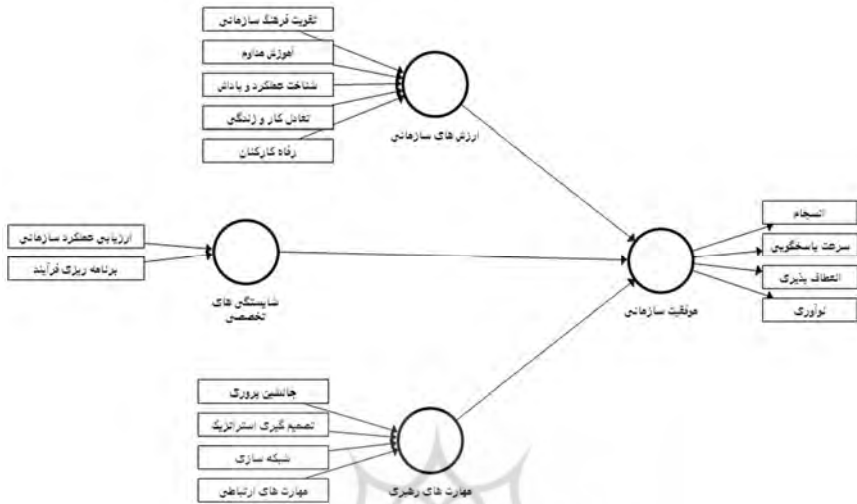
روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و به‌لحاظ شیوه اجرا، کیفی-کمی (آمیخته) است. این پژوهش با ترکیب داده‌های کمی و کیفی، امکان بررسی جامع‌تری از رابطه بین پیشرفت شغلی و موفقیت فرماندهان فراجا را فراهم می‌کند. در بخش اول با استفاده از نظرات خبرگان و فرماندهان ارشد فراجا، مقولات پیشرفت شغلی فرماندهان شناسایی می‌شود. جامعه آماری در بخش کیفی، فرماندهان ارشد فراجا با سابقه در زمینه فرماندهی نظامی هستند. در بخش کیفی نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد.

در بخش کمی تأثیر مقولات پیشرفت شغلی فرماندهان بر موفقیت سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی شامل فرماندهان ارشد فراجا در سراسر کشور ایران است که تعداد آن‌ها برابر با ۱۱۷ نفر بوده و براساس جدول مورگان تعداد ۹۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد.

برای بررسی رابطه پیشرفت شغلی و موفقیت، یک پرسش‌نامه ساختاریافته برای فرماندهان منتخب اجرا شد. این پرسش‌نامه شامل موارد مرتبط با پیشرفت شغلی مدیران، مهارت‌های کسب‌شده، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، رضایت شغلی و معیارهای موفقیت سازمانی است. بسته به ترجیحات شرکت‌کنندگان، داده‌ها از طریق نظرسنجی‌هایی که به‌صورت الکترونیکی یا حضوری توزیع شد، جمع‌آوری شد. داده‌های کمی با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌آل‌اس نسخه ۳ و براساس ۹۲ نمونه آماری تجزیه و تحلیل شدند. بر اساس تحلیل محتوای انجام‌شده در بخش کیفی، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱ مشخص شد. جهت اندازه‌گیری مقولات پیشرفت شغلی از پرسش‌نامه پژوهش‌گرساخته شامل ۱۱ مقوله استفاده شد و جهت اندازه‌گیری موفقیت سازمانی از پرسش‌نامه موفقیت سازمانی بر مبنای مدل نکویی مقدم و همکاران (۱۳۹۱) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۲۵ پرسش است. پرسش‌نامه مذکور شامل چهار متغیر انسجام، سرعت پاسخ‌گویی،

انعطاف‌پذیری و نوآوری است. پرسش‌نامه بر مبنای طیف پنج‌تایی لیکرت ساخته شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (پیشرفت شغلی (پژوهش گرساخته) و موفقیت سازمانی (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱))

بر اساس مدل مفهومی پژوهش ۳ فرضیه به صورت زیر مطرح شد:

- ❖ ارزش‌های سازمانی فرماندهان بر موفقیت سازمانی فراجا تأثیر می‌گذارند.
- ❖ شایستگی‌های تخصصی فرماندهان بر موفقیت سازمانی فراجا تأثیر می‌گذارند.
- ❖ مهارت‌های رهبری فرماندهان بر موفقیت سازمانی فراجا تأثیر می‌گذارند.

یافته‌ها

در بخش کیفی پس از شناسایی خبرگان و متخصصان فرماندهی نظامی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی (شبکه‌ای) تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختار یافته انجام گرفت. در نهایت سه مقوله سازمان‌دهنده برای پیشرفت شغلی فرماندهان مبتنی بر مصاحبه از خبرگان به دست آمده که شامل:

❖ مهارت‌های رهبری؛

❖ شایستگی‌های تخصصی؛

❖ ارزش‌های سازمانی.

است. این سه مقوله مجموعاً دارای ۱۱ مقوله پایه هستند که در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱: مقولات پیشرفت شغلی فرماندهان

مقولات پایه	مقولات سازمان‌دهنده	مقولات فراگیر
تصمیم‌گیری راهبردی	مهارت‌های رهبری	پیشرفت شغلی مدیران
شبکه‌سازی		
مهارت‌های ارتباطی		
جانشین‌پروری		
برنامه‌ریزی فرآیند	شایستگی‌های تخصصی	
ارزیابی عملکرد سازمانی		
تقویت فرهنگ سازمانی		
آموزش مداوم	ارزش‌های سازمانی	
شناخت عملکرد و پاداش		
تعادل کار و زندگی کارکنان		
رفاه کارکنان		

در جدول ۲، یافته‌های توصیفی کمی شامل وضعیت پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه از لحاظ متغیر جنسیت، مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲: وضعیت پاسخ‌دهندگان از لحاظ متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۰	٪۰
مرد	۹۲	٪۱۰۰
جمع	۹۲	٪۱۰۰

همان‌گونه که مشخص است، ۱۰۰ درصد فراوانی جنسیتی نمونه آماری متعلق به مردان است. در جدول ۳، وضعیت پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه از

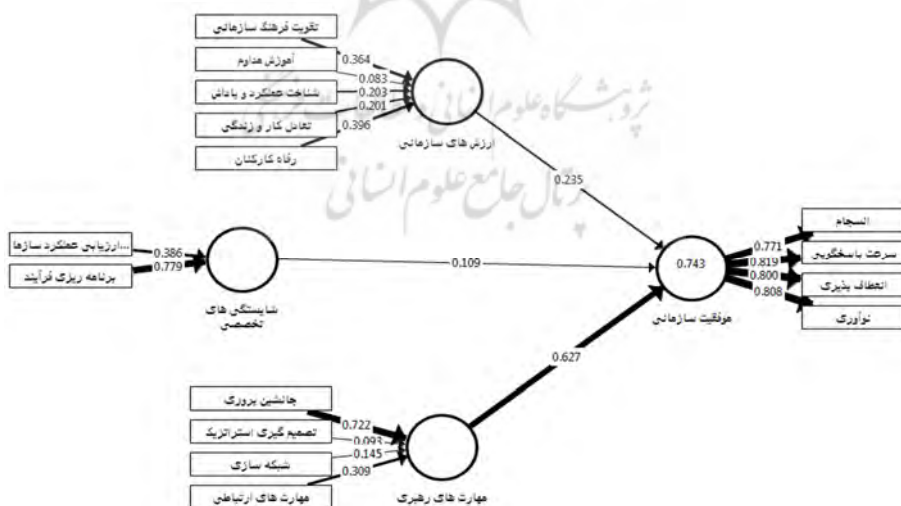
لحاظ متغیر گروه سنی، مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: وضعیت پاسخ‌دهندگان از لحاظ متغیر گروه سنی

گروه سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۴۰ تا ۴۵ سال	۱۶	٪۱۷
۴۶ تا ۵۰ سال	۴۳	٪۴۷
بیش‌تر از ۵۰ سال	۳۳	٪۳۶
مجموع	۹۲	٪۱۰۰

همان‌گونه که مشخص است، بیش‌ترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با میزان ۴۷ درصد متعلق به گروه سنی ۴۶ تا ۵۰ سال و پس از آن ۳۶ درصد متعلق به گروه سنی بیش‌تر از ۵۰ سال و کم‌ترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با میزان ۱۷ درصد متعلق به گروه سنی ۴۰ تا ۴۵ سال است.

جهت سنجش مدل مفهومی پژوهش و هم‌چنین جهت اطمینان از وجود یا عدم وجود ارتباط بین متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌پذیر و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش از طریق فن مدل‌یابی معادلات ساختاری، ارزیابی شدند. نتایج آزمون‌های فرضیه‌ها در شکل ۲ و جدول ۴ نمایش داده شده‌اند.

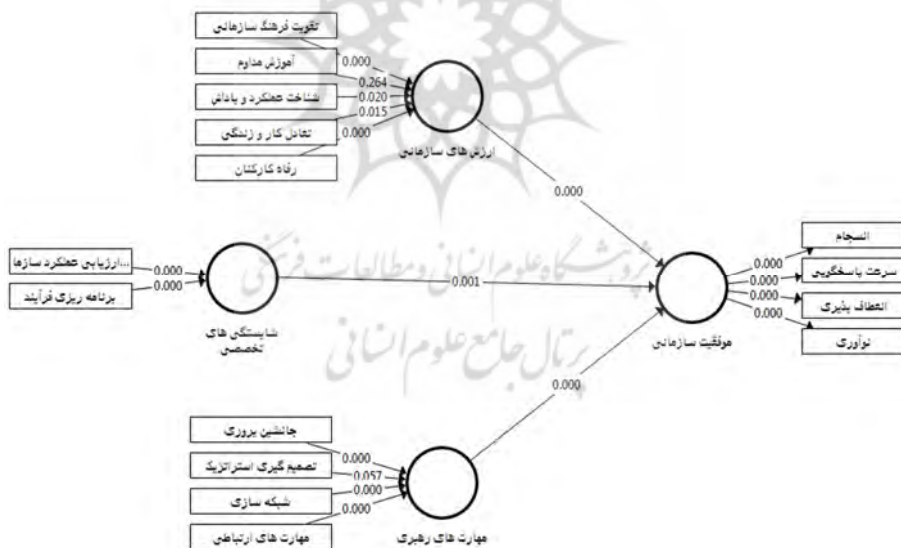


شکل ۲: مدل معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش

جدول ۴: نتایج حاصل از ضرایب مسیر و مقدار آماره تی برای مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارزش‌های سازمانی - < موفقیت سازمانی	۰/۲۳۵	۰/۰۴۸	۴/۸۴۱	۰/۰۰۰
شایستگی‌های تخصصی - < موفقیت سازمانی	۰/۱۰۹	۰/۰۳۴	۳/۲۴۶	۰/۰۰۱۰
مهارت‌های رهبری - < موفقیت سازمانی	۰/۶۲۷	۰/۰۴	۱۵/۴۹۷	۰/۰۰۰

بر اساس بوت استراپ می‌توان آزمون فرضیه‌های مربوطه را انجام داد. در خروجی‌های مربوطه، ضریب مسیر به همراه نمره‌های استخراج‌شده آماره تی وجود دارد. از آنجایی‌که سطح خطای تعریف‌شده در پژوهش‌ها ۰/۰۵ است نمرات مقدار تی بالاتر از ۱/۹۶ نشان‌دهنده پذیرش فرضیه است. حال بر اساس شکل ۲ خلاصه نتایج حاصل از ضرایب مسیر، مقدار آماره t-value و هم‌چنین پذیرش یا رد معنی‌داری فرضیه اصلی پژوهش در جدول ۴ آمده است.



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معنی‌داری

نتایج پژوهش نشان داد که ارزش‌های سازمانی به‌عنوان مؤلفه پیشرفت شغلی فرماندهان به میزان ۰/۲۳۵ واحد پیش‌بینی‌کننده موفقیت سازمان است که با

توجه به سطح معنی‌داری که از ۰/۰۵ کمتر است، این پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار است. هم‌چنین شایستگی‌های تخصصی به‌عنوان مؤلفه پیشرفت شغلی فرماندهان به میزان ۰/۱۰۹ واحد پیش‌بینی‌کننده موفقیت سازمان است که با توجه به سطح معنی‌داری که از ۰/۰۵ کمتر است، این پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار است و در نهایت مهارت‌های رهبری به‌عنوان مؤلفه پیشرفت شغلی فرماندهان به میزان ۰/۶۲۷ واحد پیش‌بینی‌کننده موفقیت سازمان است که با توجه به سطح معنی‌داری که از ۰/۰۵ کمتر است، این پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش، نقش مؤلفه‌های پیشرفت شغلی فرماندهان در پیش‌بینی موفقیت سازمان را نشان داد. این مطالعه بر سه مؤلفه اساسی متمرکز است: ارزش‌های سازمانی، شایستگی‌های تخصصی و مهارت‌های رهبری. هریک از این مؤلفه‌ها یک رابطه پیش‌بینی معنادار با موفقیت سازمانی را نشان دادند. در مرحله اول، ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در تعیین موفقیت سازمان ظاهر شدند. ضریب مسیر ۰/۲۳۵ واحد نشان می‌دهد که با پیشرفت فرماندهان در حرفه خود و هم‌سو شدن با ارزش‌های سازمان، موفقیت کلی سازمان افزایش می‌یابد. این نتیجه با پژوهش‌های قبلی انجام‌شده توسط سید و همکاران (۲۰۲۱)، لی، یانگ و اختر (۲۰۲۲) مطابقت دارد که تأثیر ارزش‌های سازمانی را بر تعهد کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد برجسته کرد و در نهایت بر موفقیت سازمانی تأثیر مثبت گذاشت.

مرحله دوم، شایستگی‌های تخصصی با ضریب مسیر ۰/۱۰۹ واحد رابطه پیش‌بینی آماری معنی‌داری با موفقیت سازمانی نشان دادند. این یافته با کار هوگان و همکاران (۲۰۱۳)، دی ووس و همکاران (۲۰۱۱) و اسپورک و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد، که بر اهمیت دانش و مهارت‌های تخصصی در هدایت اثربخشی و عملکرد سازمانی تأکید کرد. فرماندهان مجهز به شایستگی‌های مرتبط و تخصصی برای تصمیم‌گیری آگاهانه، حل مشکلات پیچیده و کمک به موفقیت کلی سازمان، موقعیت بهتری دارند.

در پایان، مهارت‌های رهبری با ضریب مسیر قابل توجه ۰/۶۲۷ واحد به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قدرتمند موفقیت سازمانی ظاهر شد. نتیجه به‌دست‌آمده سازگار با نتایج پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۲۲)، پنگ و همکاران (۲۰۱۹) و بلاکر و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است که بر نقش حیاتی رهبری مؤثر در شکل دادن به نتایج سازمانی تأکید می‌کند. فرماندهان با مهارت‌های رهبری قوی می‌توانند الهام بخش و انگیزه تیم خود باشند، فرهنگ کاری مثبت را پرورش دهند و سازمان را به سمت دستیابی به اهداف خود سوق دهند.

نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های قبلی در زمینه رفتار و مدیریت سازمانی مطابقت دارد. مطالعات چوگاتی و آریفین (۲۰۲۳)، فتاح و همکاران (۲۰۲۳) از اهمیت ارزش‌های سازمانی و شایستگی‌های تخصصی به‌ترتیب در پیش‌بینی موفقیت سازمانی حمایت کردند. این یافته‌ها، اهمیت هم‌سویی پیشرفت شغلی فردی را با ارزش‌های اصلی و شایستگی‌های مورد نیاز برای اثربخشی و رشد سازمانی تأیید می‌کند.

علاوه‌بر این، پژوهش بلاکر و همکاران (۲۰۱۹) اهمیت مهارت‌های رهبری را در تعیین موفقیت سازمانی تقویت کرد. یافته‌های مطالعه حاضر با نشان دادن یک رابطه پیش‌بینی‌کننده معنادار بین مهارت‌های رهبری و موفقیت سازمانی، این مفهوم را بیش‌تر تقویت می‌کند. این سازگاری با پژوهش‌های قبلی اهمیت پایدار رهبری مؤثر در شکل‌دهی به نتایج سازمانی و عملکرد کلی را برجسته می‌کند.

در کل پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه شناسایی مؤلفه‌های پیشرفت شغلی نشان می‌دهد که افزایش موفقیت شغلی و سازمانی به‌واسطه اجرای برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، توسعه شایستگی‌های مهارتی و اجرای راهبردهای شغلی حاصل می‌شود. مهم‌ترین مؤلفه‌ها شامل ایجاد انعطاف در زمان کار، فضای کار و حوزه عملیات است. هم‌چنین، تأثیر مثبت رهبری فروتنانه در افزایش تعهد عاطفی و موفقیت شغلی از اهمیت خاصی برخوردار است، به‌ویژه در محیط‌های باز و برای کارمندان با توافق‌پذیری بالا. مهارت‌های سیاسی نیز نقش مهمی در پیشرفت شغلی ایفاء می‌کنند، به‌ویژه در مواقع مدیریتی و در محیط‌های

رقابتی. از دیگر جهات، توسعه شایستگی‌های شغلی از طریق فعالیت‌های اشتغال‌پذیری می‌تواند به موفقیت شغلی کمک کند. در نهایت، رهبری مسئولانه با ایجاد محیط کاری مثبت و افزایش انگیزه کارکنان، به تحقق موفقیت شغلی و سازمانی کمک می‌کند.

با توجه به نتایج این پژوهش، می‌توان استدلال کرد که هم‌راستا با تأکید کاتر بر مهارت‌های مدیریتی سه‌گانه و با توجه به ضریب مسیر قدرتمند مهارت‌های رهبری به‌دست‌آمده از تحلیل کمی، هدایت و رهبری افراد نشان‌دهنده یک جزء اصلی از مهارت‌های انسانی است. مهارت‌های بین فردی یک مدیر را از یک رهبر متمایز می‌کند. یک مدیر صرفاً منابع را برای دستیابی به یک هدف معین دست‌کاری می‌کند، در حالی که یک رهبر از جنبه انسانی کارکنان برای ایجاد خلاقیت و انگیزه استفاده می‌کند. ایجاد محیطی سالم و مساعد برای توسعه، انتقاد و رسیدن به درجات بالاتر موفقیت، نیازمند مهارت‌های انسانی قوی، به‌ویژه در حوزه ارتباطات است.

روابط پیش‌بینی معنادار مشاهده‌شده در این مطالعه را می‌توان با نقش اساسی فرماندهان در فراجا تبیین کرد. به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و تأثیرگذاران کلیدی، پیشرفت شغلی آن‌ها مستقیماً بر عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. وقتی فرماندهان خود را با ارزش‌های سازمان هم‌سو می‌کنند، اقدامات و تصمیمات آن‌ها با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی سازمان هماهنگ است و به موفقیت کلی منجر می‌شود.

به‌طور مشابه، شایستگی‌های تخصصی، فرماندهان را با دانش و مهارت‌های لازم برای رسیدگی مؤثر به چالش‌ها و وظایف خاص مجهز می‌کند. با پیشرفت در حرفه خود، تخصص آن‌ها بیش‌تر می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا در جنبه‌های حیاتی عملیات سازمان مشارکت کنند. این شایستگی افزایش‌یافته به‌طور مثبت بر توانایی سازمان برای نوآوری، سازگاری با تغییرات و ارائه خدمات یا محصولات با کیفیت بالا تأثیر می‌گذارد. علاوه‌بر این، فرماندهان با مهارت‌های رهبری قوی می‌توانند الهام‌بخش تیم‌های خود باشند، محیط کاری مثبت و

منسجمی را ایجاد کنند و توانایی آن‌ها در ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان به افزایش بهره‌وری، رضایت کارکنان و موفقیت کلی سازمانی کمک می‌کند.

پیشنهادها

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- فرماندهان ارشد فراجا باید به‌صورت مستمر بر تقویت ارزش‌های سازمانی تمرکز کنند. برگزاری جلسات باز و گفت‌وگو با کارکنان برای هم‌سویی ارزش‌های فردی و سازمانی پیشنهاد می‌شود.
- فرماندهان فراجا باید برنامه‌های آموزشی فنی - تخصصی را شناسایی و حمایت کنند که بر توسعه مهارت‌های حیاتی مانند پژوهش‌های جنایی و مهارت‌های فناوریانه‌ای تمرکز دارد.
- مدیران فراجا باید بر پرورش مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین از طریق برنامه‌های آموزشی و ابتکارات رهبری مستمر تمرکز کنند.

سپاس‌گزاری

بدین‌وسیله از کلیه همکاران و فرماندهان محترم فراجا که همکاری صمیمانه در اجرای این پژوهش با ما داشتند، کمال تشکر و قدردانی به‌عمل می‌آید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

دعاگویان، داود، حسنی، سید رضا، و سمیعانی، محمد (۱۴۰۱). نقش مدیران در پیشگیری از تنیدگی شغلی کارکنان فراجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۶(۶۱)، ۱۳۸-۱۱۷. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2022.99791](https://doi.org/10.22034/SI.2022.99791)
http://si.jrl.police.ir/article_99791.html

رضائی، احمد، شعاعی، مرتضی، و زارعی، محمد رضا. (۱۴۰۲). شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۷(۶۴)، ۱۶۰-۱۱۳. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2023.100685](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100685)
http://si.jrl.police.ir/article_100685.html

سالار، روح‌اله، بیرانوند، رضا، بجانی، حسین، و واحدی، حمید (۱۴۰۲). ارزیابی اثربخشی آموزش‌های رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان دوره ۲۷ دانشکده فرماندهی و ستاد). *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۷(۶۴)، ۱۹۰-۱۶۱. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2023.101565](https://doi.org/10.22034/SI.2023.101565)
http://si.jrl.police.ir/article_101565.html

فانی اصفهانی، فرزانه، نیلفروشان، پریسا، و نصر اصفهانی، مهدی (۱۳۹۸). رابطه انطباق‌پذیری و سنگر مسیر شغلی کارکنان مراکز درمانی: نقش میانجی ادراک موفقیت مسیر شغلی. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۹(۲)، ۳۲-۱۹. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22108/CBS.2021.125994.1468](https://doi.org/10.22108/CBS.2021.125994.1468)
https://cbs.ui.ac.ir/article_25345.html

محمدی‌مقدم، یوسف، دهناد، میثم، دلاور، علی، و علیپور درویشی، زهرا (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳(۱۰)، ۴۴۹-۴۱۸. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2023.101565](https://doi.org/10.22034/SI.2023.101565)
https://issk.sndu.ac.ir/article_835.html

مشبکی، اصغر (۱۳۹۰). بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۵(۱۶)، ۱۴۲-۱۱۷. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2023.101565](https://doi.org/10.22034/SI.2023.101565)
http://si.jrl.police.ir/article_10116.html

مکوندی، فؤاد و نامور، احسان. (۱۴۰۲). تأثیر برنامه‌های کاری انعطاف پذیر بر رشد حرفه‌ای کارکنان با نقش واسطه‌ای ارزش‌های سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۷(۶۳)، ۳۲-۱۳. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2023.100358](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100358)

http://si.jrl.police.ir/article_100358.html

Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 168-195. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1111/apps.12082>.

<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12082>

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879119300478>

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

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2021.1949626>

https://www.researchgate.net/publication/353197847_How_important_are_political_skills_for_career_success_A_systematic_review_and_meta-analysis

Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0651>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-05-2022-0651/full/html>

De Vos A., De Hauw S., van der Heijden B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>

<https://www.semanticscholar.org/paper/Competency-development-and-career-success%3A-The-role-Vos-Hauw/d374eef8c75a60957990b0bdcdfbe68e6974e889>

Fattah, L., Bloom, L., Della Ventura, C., & Gabrilove, J. (2023). Building leadership capacity among junior faculty: Evaluating multi-level outcomes of a leadership program. *Journal of Clinical and Translational Science*, 7(1), e111. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1017%2Fcts.2023.529>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10225254/>

Hogan R., Chamorro-Premuzic T., Kaiser R. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3–16. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1111/iops.12001>

https://www.researchgate.net/publication/263217665_Employability_and_Career_Success_Bridging_the_Gap_Between_Theory_and_Reality

Katz R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Retrieved From:

<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). Responsible leadership effect on career success: the role of work engagement and self-enhancement motives in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 888386. Retrieved From:

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888386>

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.888386/full>

Lo Presti A., Capone V., Aversano A., Spagnoli P. (2017, September). Do career competencies foster employability and subjective career success in recent graduates? The moderating role of the quality of university experience [Paper presentation]. *The AIP National Conference, Branch of Organizational Psychology, Caserta (Italy)*. Book of Proceedings, ISBN: 9788894291308. Caserta: Copynet Digital Studio. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1177/0894845321992536>

<https://aipass.org/wp-content/uploads/migration/18505/lo20presti20et20al.pdf>

Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(11), 1-8. Retrieved From:

<https://doi.org/10.2224/sbp.8406>

<https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/8406>

Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A., & Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: On the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107-125. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1177/0894845321992536>

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894845321992536>

Spurk D., Hirschi A., Dries N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1177/0149206318786563>

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206318786563>

Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., and Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*. 25, 2067–2087. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0611>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2019-0611/full/html>

Taher, M. (2021). Investigating the relationship between the leadership style of school principals and the job satisfaction and conscientiousness of primary school teachers. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 1(3), 52-65. Retrieved From:

DOI: <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.1.3.5>

<https://journals.kmanpub.com/index.php/ijimob/article/view/317>

Tuononen T., Parpala A., Lindblom-Ylänne S. (2019). Graduates' evaluations of usefulness of university education, and early career success—A longitudinal study of the transition to working life. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1524000>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02602938.2018.1524000>

Wang, Z., Yu, K., Xi, R. and Zhang, X. (2019), Servant leadership and career success: the effects of career skills and proactive personality, *Career Development International*, 24(7), 717-730. Retrieved From:

<https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0088>

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-03-2019-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-03-2019-0088/full/html#:~:text=Findings,when%20proactive%20personality%20is%20high.)

[0088/full/html#:~:text=Findings,when%20proactive%20personality%20is%20high.](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-03-2019-0088/full/html#:~:text=Findings,when%20proactive%20personality%20is%20high.)