



Designing a Model for Employee Career Development with an Organizational Learning Approach (Case Study: Sepah Bank of the Whole Country)

Farshad Mansuri

Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Abdul Khalegh Gholami Chenarestan Olia

Assistant Professor, Department of Public Administration, Dana Higher Educational Institute, Yasuj, Iran (Corresponding Author)

Email: gh.khalegh@yahoo.com

Ali Pirzad

Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Abstract

The aim of the current research is to design a model of employee career development with an organizational learning approach in Sepah Bank across the country. This research is qualitative research in terms of its practical purpose, in terms of the method of collecting descriptive-survey data. The statistical population of this research was made up of 50 experts of Sepah Bank branches all over the country. In this way, based on past studies and content analysis test, the constructive factors of organizational learning and career development were identified, and then using the Delphi test and semi-structured interviews (using an open questionnaire) with the experts of the statistical community, the identified factors were evaluated, and the non-factors were evaluated. Significance removed. Finally, for the career development variable, there are 13 dimensions of career analysis, strategic career planning, career training, service compensation, career career decision making, participation, competence-based talent management, career communication development, initiative, contentment, challenge, trust. Self and job support and for organizational learning variable with 8 dimensions of supportive learning environment, competence of managers, group/team learning, common vision, development of employee competence, learning culture, knowledge sharing, collaborative leadership were identified. Based on the obtained information, the research model was designed.

Keywords: Competence of Managers, Career Development, Employees, Organizational Learning, Sepah Bank



طراحی الگوی توسعه شغلی کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک سپه سراسر کشور)

فرشاد منصوری

گروه مدیریت واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

عبدالخالق غلامی چنارستان علیا

استادیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی دانا، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول)

Email: gh.khalegh@yahoo.com

علی پیرزاد

استادیار گروه مدیریت واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

چکیده

هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی توسعه شغلی کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی در بانک سپه سراسر کشور است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نوع تحقیقات کیفی است. جامعه آماری این تحقیق را ۵۰ نفر خبرگان شعب بانک سپه در سراسر کشور تشکیل دادند. بدین ترتیب براساس مطالعات گذشته و آزمون تحلیل محتوا، عوامل سازنده یادگیری سازمانی و توسعه شغلی شناسایی شدند و سپس با استفاده از آزمون دلفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته (با استفاده از پرسش‌نامه باز) با خبرگان جامعه آماری، عوامل شناسایی شده ارزیابی شدند و عوامل بی‌اهمیت حذف شد. در نهایت برای متغیر توسعه شغلی ۱۳ بُعد تحلیل شغلی، برنامه‌ریزی راهبردی مسیر شغلی، آموزش شغلی، جبران خدمت، تصمیم‌گیری مسیر شغلی، مشارکت، مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی، توسعه ارتباطات شغلی، ابتکار عمل، قناعت، چالش، اعتمادبه‌نفس و حمایت شغلی و برای متغیر یادگیری سازمانی دارای ۸ بُعد محیط حمایتی یادگیری، شایستگی مدیران، یادگیری گروهی-تیمی، بینش مشترک، توسعه شایستگی کارکنان، فرهنگ یادگیری، تسهیم دانش، رهبری مشارکتی شناسایی شد. براساس اطلاعات حاصل الگوی پژوهش طراحی شد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی مدیران، توسعه شغلی، کارکنان، یادگیری سازمانی، بانک سپه



مقدمه

توسعه شغلی کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار مرتبط با شغل است. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در یک جهان پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. کارکنان با شغل توسعه‌یافته، با تسهیم دانش خود در بین سایر کارکنان و بخش‌های مختلف، زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌آورند. لذا کار کردن برای رسیدن به یک هدف سبب می‌شود تا فرد انگیزه بیشتری برای تکمیل پروژه‌های باکیفیت داشته باشد.

توسعه شغلی فرد را نسبت به کاری که انجام می‌دهد، مشتاق‌تر می‌کند. همچنین فرد را به چالش می‌کشد تا مهارت‌ها و توانایی‌های خود را ارتقا دهد. افراد می‌توانند، با تعیین اهداف برای خود و ایجاد برنامه‌های عملی برای رسیدن به هر یک در نقش خود پیشرفت کنند (سیک^۱، ۲۰۲۲). توسعه شغلی، پیشرفت افراد را در یک سازمان شکل می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربیات و فعالیت‌های یادگیری را ارائه می‌دهد، تا آن‌ها را برای افزایش مسئولیت و ظرفیت خود آماده کند. توسعه شغلی، موقعیت، اختیار و مسئولیت کارکنان را افزایش خواهد داد. بنابراین، یک نظام پیشرفت شغلی شفاف، کارکنان را تشویق می‌کند تا سخت‌تر کار کنند تا عملکرد کاری آن‌ها را بهبود بخشد. محققین توضیح می‌دهند که کارکنان با پیشرفت مثبت از طریق ارتقا یا موقعیت، آموزش و نقش‌های جدید همراه با تعدیل حقوق، پیشرفت شغلی را تجربه می‌کنند (آرتا و جاهجا^۲، ۲۰۲۳). توسعه شغلی پیامد اقدامات انجام شده بر روی برنامه‌های شغلی است که توسط سازمان انجام شده و افراد از دیدگاه خود آن را مشاهده می‌کنند (اووسو و همکاران^۳، ۲۰۲۱).

اگر سازمان‌ها می‌خواهند رشد کنند، باید یاد بگیرند و تغییر کنند وقتی یاد می‌گیریم، با شناخت و درک بیشتر چیزها را تغییر می‌دهیم (کوچارسکا و بدفورد^۴، ۲۰۲۰). سازمان

1. Syk

2. Artha & Jahja

3. Owusu et al

4. Kuchraka & Bedford



می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به‌کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه‌حل جدید نیاز دارند به تجربیات خود تکیه کنند و بارشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند؛ اما باید توجه داشت که کارکنان، دانش و حس هویتشان را با انجام شغل خود و تعامل در محیط اجتماعی یک سازمان کسب می‌کنند. دانش در سازمان به شکل‌های مختلف و در مکان‌های مختلف وجود دارد؛ اما این درنهایت خود افراد هستند که باید شیوه‌های جدید انجام امور را فراگیرند. در این راستا توسعه منابع انسانی می‌تواند زمینه مناسبی را فراهم کند که باعث افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد حس در کارکنان شود که منجر به ایجاد معنا و مفهوم در کارکنان در انجام وظایفشان می‌شود (یعنی تجربیات کاری مثبت، هدایت و راهنمایی اخلاقی و ...) (سپاسگزار^۱، ۲۰۲۲). با ارتقای یادگیری سازمانی، رضایت و مهارت بیشتر کارکنان، یادگیری بین بخشی، ایجاد منابع دانش برای مؤسسات و ایجاد محیطی برای نوآوری و خلاقیت تسهیل می‌شود. یادگیری سازمانی، مبنای لازم جهت شناخت و بهبود منابع و توانمندی‌های موردنیاز را در اختیار سازمان می‌گذارد (بوما و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

یک سازمان یادگیرنده ظرفیت‌های یادگیری برجسته‌ای را به دنبال یک الگوی نظام‌مند رایج در کل سازمان به نمایش می‌گذارد. علاوه بر این، سازمان‌ها از یادگیری همه افراد حمایت می‌کنند، به‌طور مستمر بهبود می‌یابند و تغییر می‌کنند تا یادگیری فردی را در همه سطوح تقویت کنند و ارزش یادگیری ایجاد کنند که به‌طور نهادی به فرهنگ سازمانی کمک می‌کند (سارامولی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

مشکلی که در حال حاضر در سازمان‌ها و به‌طور خاص بانک‌ها وجود دارد وضعیت یکنواختی و سکون شغلی است که اکثر کارکنان به‌دلیل نوع خدماتی که ارائه می‌دهند، به آن گرفتار هستند. لذا بررسی توسعه شغلی کارکنان و پیشگیری از این موضوع در بین کارکنان بانک‌ها مسئله مهمی است که امروزه موردتوجه مدیران و متصدیان قرار گرفته است و

1. Sepasgozar

2. Bouma et al

3. Saramolee

توجهات را به خود جلب کرده است. از آنجاکه توسعه شغلی، خود متأثر از عوامل سازمانی دیگری است که کارکنان بانک‌ها می‌توانند با داشتن آن‌ها و یا با تعدیل آن‌ها، فرایند توسعه شغلی را بهبود بخشند و از طرفی یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها است و یادگیری برای تغییر است و یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود و همچنین در سازمان‌های ایرانی از جمله بانک‌ها موضوع توسعه شغلی مبتنی بر یادگیری سازمانی چندان مورد توجه نبوده است، از همین رو مسئله اساسی این تحقیق این است که الگوی توسعه شغلی کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی چگونه است؟

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه شغلی: توسعه شغلی، فرایندی است که در آن کارکنان یک سازمان می‌خواهند برای دستیابی به یک موقعیت شغلی، مهارت‌ها، دانش و انگیزه خود را در راستای آن توسعه دهند. ممکن است برخی افراد حین ورود به یک کسب و کار، متوجه یک جایگاه شغلی دیگر شوند و با گذشت زمان تلاش کنند تا در مورد مسئولیت‌ها و وظایف مربوط به آن نقش اطلاعات بیشتر کسب کنند؛ زیرا همواره این امکان وجود دارد که هر شخصی در طول زمان به شغلی جدید علاقه‌مند شود. بنابراین برای برخورداری شدن از شرایط لازم برای کسب یک نقش جدید، لازم است همواره توسعه مهارت‌ها و کشف بیشتر در مورد شغل مورد نظر ادامه داشته باشد. این کار باعث می‌شود تا با بهبود مهارت و کسب تجربه ارزشمندتر، حتی رسیدن به نقش‌های مدیریتی یا رهبری نیز میسر شود (روپارل و همکاران^۱، ۲۰۲۳). توسعه شغلی تلاشی است که سازمان‌ها در برنامه‌ریزی شغلی کارکنان خود انجام می‌دهند که از آن به عنوان مدیریت شغلی شامل برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر مشاغل یاد می‌شود. بوسرو^۲ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که توسعه شغلی دارای سه بُعد است؛ یعنی: ۱. وضوح شغلی؛ ۲. خودسازی؛ ۳. بهبود کیفیت عملکرد. این استنتاج که از تقویت تحقیقات قبلی به دست آمده است، نشان می‌دهد که افزایش در پیشرفت شغلی خوب است و عملکرد کارکنان را نیز برای بهتر شدن

1. Ruparel et al

2. Busro



بهبود می‌بخشد (مارینا و همکاران^۱، ۲۰۲۳). برنامه‌های توسعه شغلی را می‌توان در طول مراحل زندگی یک فرد توسط مشاوران شغلی، روانشناس مشاور، معلمان، متخصصان کاريابي و مربیان یا مدیران انجام داد. در محیط سازمانی، توسعه شغلی اغلب شامل آموزش مهارت، بازخورد عملکرد، مربیگری یا راهنمایی و آموزش مداوم است (سان و وانگ^۲، ۲۰۱۷). «اورپن»^۳ (۱۹۹۴)، خاطرنشان کرد که مدیریت مسیر شغلی معمولاً به سیاست‌های متنوع و اقدامات مختلف اشاره دارد. این سیاست‌ها و اقدامات معمولاً توسط سازمان‌ها به‌منظور تقویت و بهبود اثربخشی مسیر شغلی کارکنان ایجاد و اجرا می‌شود. در واقع مدیریتی که مراقب موفقیت حرفه‌ای کارکنان خود است، به‌طور خودکار موفقیت سازمان را نیز به ارمغان می‌آورد؛ چراکه موفقیت شخصی کارکنان می‌تواند سهم عمده‌ای در موفقیت سازمان داشته باشد (سولیمانوا^۴، ۲۰۱۶). ازجمله دلایلی که در کارکنان موجب پذیرش، ماندن یا ترک یک نقش می‌شود، توسعه شغلی، رشد و یادگیری است. از طریق این فرایند کارکنان برای خود چشم‌انداز تعیین می‌کنند و از دیگر راه‌های مفید و ارزشمند درباره رشد کردن آگاه می‌شوند (ابوتینه و همکاران^۵، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی: مفهوم یادگیری سازمانی همواره به‌طور گسترده‌ای در مطالعات سازمانی مورد توجه پژوهشگران و فعالان صنعت است. یادگیری سازمانی، فرایند خلق، نگهداشت و تسهیم دانش در سازمان است. یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان به‌عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها است. همچنین تغییر در دانش و ارزش‌های سازمان به‌طوری‌که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود. یادگیری سازمانی فرایندی است که در محیط اجتماعی- فرهنگی و تکنولوژیکی سازمان به امر تولید و کسب دانش، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش در حافظه سازمانی، توزیع دانش و تشویق کارکنان به تسهیم دانش خود با دیگران و به‌کارگیری دانش موجود و به‌روز نمودن آن به‌منظور

-
1. Marina et al
 2. Sun & Wang
 3. Orpen
 4. Suleymanova
 5. Abu-Tineh et al

تسهیل دستیابی سازمان به مأموریت‌ها و اهداف خود، می‌پردازد (جاکومینی و همکاران،^۱ ۲۰۲۲). یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون است و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به‌عنوان نظامی کلی است. توانایی یادگیری سازمان به‌عنوان توانایی سازمان در جذب و انتقال دانش و توسعه محصول جدید به‌کار می‌رود. قابلیت یادگیری سازمان هم به‌عنوان ویژگی سازمانی و هم به‌عنوان تسهیل‌کننده فرایند یادگیری است. سازمان‌ها بهتر است که سازوکارهایی ایجاد کنند که دانش سازمانی را ترویج دهند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد. یادگیری سازمانی برای همه شرکت‌ها مهم است؛ زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش در سازمان باعث تقویت کل سازمان می‌شود (اسکاندون، باربوسا و سالیز، پارومو^۲، ۲۰۲۳). به عقیده «مارکوآرت»^۳، یادگیری سازمانی به‌ترتیب به یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی محدود نمی‌شود؛ بلکه می‌تواند هم‌زمان اتفاق بیفتد. فرایند یادگیری سازمانی از تجربه قبلی انجام شده به دانش تبدیل می‌شود که به‌نوبه خود سازمان را تغییر داده و بر عملکرد آتی آن تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، این یک فرایند پویای دانش در رابطه با دانش ضمنی و آشکار است. شناخته‌شده‌ترین چارچوب مفهومی خلق دانش، مارپیچ بی‌پایان دانش ضمنی و آشکار از طریق چهار حالت تبدیل دانش، شامل اجتماعی‌سازی (از ضمنی به ضمنی)، بیرونی‌سازی (از ضمنی به آشکار)، ترکیبی (از صریح به آشکار) و درونی‌سازی (از صریح به ضمنی) است که در آن گفتگوی مستمر آن را در سطوح مختلف هستی‌شناختی (فردی، سازمانی، بین سازمانی) تقویت می‌کند (ژیا^۴، ۲۰۲۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و توسعه شغلی در تحقیقات متعددی از جمله تحقیقات زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی در مورد «نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی: سهم متغیر ظرفیت یادگیری سازمانی» انجام دادند. نتایج پژوهش

1. Giacomini et al
2. Escandon-Barbosa & Salas-Páramo
3. Marquardt
4. Xia



نشان داد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی، جو آموزش سازمانی با عملکرد شغلی، یادگیری سازمانی با ظرفیت یادگیری سازمانی، ظرفیت یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی با واسطه ظرفیت یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد شغلی دارد.

«جوئل و همکاران»^۱ (۲۰۲۳) «تقویت اثر تعدیل‌کننده حمایت نوآورانه نظارتی بر یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان» را موضوع تحقیق خود قرار دادند. آزمون فرضیه نشان داد که حمایت نوآورانه نظارتی رابطه بین یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان را به میزان قابل توجهی تعدیل می‌کند.

«باسکویی و ویدیانتی»^۲ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «افزایش توسعه مسیر شغلی کارکنان: نقش میانجی یادگیری سازمانی» انجام دادند. نمونه آماری تحقیق ۲۵۹ نفر از کارکنان ۶۰ شرکت کوچک و متوسط شهر بانجارماسین بوده که داده‌های گردآوری‌شده از این نمونه با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی، توسعه مسیر شغلی و مدیریت مسیر شغلی دارد.

«نیاتی و همکاران»^۳ (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع «تأثیر آموزش بر عملکرد کاری و توسعه شغلی: نقش انگیزه به عنوان متغیر مداخله‌گر» انجام دادند. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر آموزش بر عملکرد کاری و پیشرفت شغلی با میانجی‌گری انگیزه کاری انجام شده است. نتایج نشان داد که آموزش و انگیزش می‌تواند عملکرد شغلی را بهبود بخشد. آموزش، انگیزه و عملکرد شغلی می‌تواند پیشرفت شغلی کارکنان را در محل کار بهبود بخشد. بهبود برنامه آموزشی، انگیزه و عملکرد کاری کارکنان توصیه می‌شود.

1. Joel et al

2. Basuki & Widyanti

3. Niati et al

۲. روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش می‌تواند هم توسعه‌ای (به لحاظ توسعه دانش در ارتباط با برخی متغیرها) و هم کاربردی (به واسطه ارائه راه‌حل‌های عملی) باشد. از لحاظ هدف پژوهش، این تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی و از لحاظ بعد زمان تحقیقی مقطعی است. از لحاظ کمی یا کیفی بودن، چون به طراحی الگوی توسعه شغلی مبتنی بر یادگیری سازمانی می‌پردازد، روش آن کیفی و از روش تحلیل محتوا و نیز روش دلفی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و خبرگان شعب بانک سپه کل کشور تشکیل می‌دهند که با مسائل منابع انسانی، توسعه شغلی و یادگیری سازمانی آشنایی دارند. در ارتباط با شناسایی مقوله‌های توسعه شغلی مبتنی بر رویکرد یادگیری سازمانی اقدام به مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه (۵ نفر) شد. مصاحبه براساس اصل کفایت نظری بود، یعنی مصاحبه با افراد مذکور تا جایی ادامه پیدا کرد که اطلاعات و عوامل جدیدی به تحقیق اضافه نشد. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی خطی انجام شد. بعد از انجام مصاحبه، مشخص شد که مصاحبه با افراد ۱۶ ام و ۱۷ ام اطلاعات تکراری است؛ بنابراین، مصاحبه با ۱۵ نفر منجر به تکمیل اطلاعات مورد نیاز شد. پس حجم نمونه برابر با ۱۵ نفر بود. در مرحله دلفی، ابتدا تعداد ۵۰ نفر به‌عنوان خبره (براساس تخصص، شهرت، سابقه کار، تحصیلات، سابقه کار در منابع انسانی و ...) انتخاب شدند، سپس با آنان تماس حاصل شد تا میزان همکاری آن‌ها با محقق مشخص شود. با توجه به مسائل پیش‌آمده تعداد ۳۸ نفر از خبرگان در مرحله اولیه جهت همکاری با پژوهشگر، اعلام آمادگی کردند. بنابراین در ابتدا اطلاعات به‌دست‌آمده از کدگذاری داده‌های آزمون تحلیل محتوا، برای خبرگان ارسال شد تا چنانچه نیاز به تغییر یا اصلاح مؤلفه‌ها باشد، تغییرات انجام گیرد. تمامی خبرگان مذکور با مؤلفه‌های شناسایی‌شده توسط محقق موافقت کردند. بنابراین محقق در آزمون دلفی با ۳۸ نفر آغاز به‌کار کرد. برای اطمینان از پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌های تحقیق اقدامات زیر انجام گرفت:



- الف. حساسیت پژوهشگر: با توجه به اینکه مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد، پژوهشگران تلاش کردند تا با خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری و مهارت این پژوهش را به انجام رسانند.
- ب. انسجام روش‌شناسی: تلاش شد که بین سؤال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش همسویی لازم وجود داشته باشد.
- ج. مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این بود که آزمودنی‌هایی انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند (ایسنهارد^۱، ۱۹۸۹).

۳. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌طور که در بخش اول تحقیق اشاره شد، محقق با بررسی مطالعات گذشته، مؤلفه‌های مربوط به یادگیری سازمانی و توسعه شغلی را استخراج کرد؛ سپس از طریق مصاحبه با خبرگان (با حجم جامعه ۳۸ نفری) اقدام به مصاحبه با آنان کرد. مصاحبه براساس اصل کفایت نظری بود؛ بدین ترتیب که مصاحبه تا جایی ادامه پیدا نمود، که اطلاعات جدیدی به اطلاعات موجود اضافه نشد. در این پژوهش با مصاحبه با نفر شانزدهم و هفدهم اطلاعات قبلی تکرار شد. بنابراین مصاحبه با ۱۵ نفر تکمیل شد. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان از طریق روش تحلیل محتوا کدگذاری شد و سپس با اطلاعات حاصل از مطالعات گذشته ترکیب شدند. بنابراین در این تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای آشکار به صورتی نظام‌دار، عینی و کمی برای اندازه‌گیری متغیرها به تجزیه و تحلیل در اسناد و متون پرداخته و یافته‌ها را از متن استخراج کرده است. در نهایت به تشریح محتوای پیام‌های ارتباطی در مقوله‌های دسته‌بندی شده پرداخته شده است. در جدول (۱) کدگذاری باز (کدگذاری اولیه) متون گذشته و داده‌های مربوط به مصاحبه خبرگان مشاهده می‌شود.

جدول ۱: کدهای استخراجی حاصل از مطالعات گذشته و مصاحبه خبرگان

منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
متون گذشته	آگاهی و شناخت در پیشرفت
مصاحبه با خبرگان	استقلال شغلی
متون گذشته	تنوع کاری
متون گذشته	ثبات و امنیت شغلی
متون گذشته	رعایت شرایط احراز شغل
متون گذشته	ارزیابی منطقی عملکرد
متون گذشته	جایگاه‌یابی فرد در زندگی حرفه‌ای
متون گذشته	تکامل وضعیت شغلی
متون گذشته	ضوابط ارتقا و ترفیعات
مصاحبه با خبرگان	شناسایی نقش خود برای ایفا نمودن آن
مصاحبه با خبرگان	شناسایی فرصت‌های جدید
مصاحبه با خبرگان	همسوسازی نیازهای شخصی با فرصت‌های پیشرفت شغلی
متون گذشته	برنامه‌ریزی راهبردی برای رسیدن به اهداف فردی
مصاحبه با خبرگان	برنامه‌ریزی و بررسی منظم پیشرفت شغلی
مصاحبه با خبرگان	دستیابی به شغل برنامه‌ریزی شده
متون گذشته	توسعه دانش و مهارت
مصاحبه با خبرگان	کسب و تبادل اطلاعات
مصاحبه با خبرگان	ارائه آموزش‌های فنی
مصاحبه با خبرگان	یادگیری بلندمدت
مصاحبه با خبرگان	آموزش از طریق یادگیری
مصاحبه با خبرگان	یادگیری در مورد مشاغل جذاب‌کننده
متون گذشته	ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری
مصاحبه با خبرگان	سرمایه‌گذاری در فرصت‌های یادگیری



منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
متون گذشته	بهبود حقوق و دستمزد
متون گذشته	ارائه پاداش و مزایای رقابتی
متون گذشته	مشخص کردن تصمیم
متون گذشته	جمع‌آوری اطلاعات
متون گذشته	شناسایی جایگزین‌ها
مصاحبه با خبرگان	تعیین جوانب مثبت و منفی
مصاحبه با خبرگان	انتخاب از میان گزینه‌ها
مصاحبه با خبرگان	درگیر شدن کارمند در فرایند تصمیم‌گیری
مصاحبه با خبرگان	قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار
مصاحبه با خبرگان	واگذاری مسئولیت توأم با آموزش
مصاحبه با خبرگان	افزایش مسئولیت‌پذیری
مصاحبه با خبرگان	تقویت همکاری
متون گذشته	همراهی کارمند در شغل
متون گذشته	مدیریت استعداد
متون گذشته	کشف استعداد
مصاحبه با خبرگان	درک توسعه کل‌نگر
مصاحبه با خبرگان	حمایت از توسعه شغلی
مصاحبه با خبرگان	تلاش برای افزایش شایستگی
متون گذشته	ایجاد و بهبود روابط با کارفرما و همکاران
مصاحبه با خبرگان	ایجاد ارتباط مناسب با ارباب‌رجوع
مصاحبه با خبرگان	بیان سریع و واضح نکات
مصاحبه با خبرگان	تقویت گوش‌دادن فعال و ذهن باز
مصاحبه با خبرگان	تمرین برقراری ارتباط به روش ساده واضح و مستقیم
متون گذشته	داوطلب شدن برای نقش رهبری

منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
متون گذشته	درخواست مسئولیت‌های اضافی
مصاحبه با خبرگان	ایجاد پیشنهاد برای تغییر سازمان
متون گذشته	هماهنگ کردن اقدامات با اهداف سازمانی
متون گذشته	مدیریت وظایف محوله
متون گذشته	چالش‌طلبی
متون گذشته	اجتناب از حرص
متون گذشته	رضایت از سطح پست
متون گذشته	عدم پذیرش نقش بیش از سطح مهارت
متون گذشته	صبر برای پذیرش پیشرفت شغلی
متون گذشته	خدمت و ایثار
مصاحبه با خبرگان	فقدان صلاحیت
مصاحبه با خبرگان	ناکافی بودن تجربه
متون گذشته	عدم هماهنگی با محیط
مصاحبه با خبرگان	شک به خود
مصاحبه با خبرگان	تغییرات در صنعت (حوزه کاری)
متون گذشته	ترس
مصاحبه با خبرگان	به هم خوردن تعادل کار و زندگی
مصاحبه با خبرگان	تعهدات مالی
متون گذشته	اشتراک‌گذاری ایده‌ها
متون گذشته	تبادل احساسات
متون گذشته	پذیرش خطر
متون گذشته	کاهش سردرگمی
مصاحبه با خبرگان	کاهش عدم اطمینان
متون گذشته	بهبود اعتماد به نفس



منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
متون گذشته	حمایت از رشد حرفه‌ای کارمند
متون گذشته	حمایت مافوق یا رهبر
متون گذشته	ترغیب کارکنان به کار بهتر
متون گذشته	ایجاد محیط کاری مثبت
مصاحبه با خبرگان	فراهم آوردن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه
مصاحبه با خبرگان	حمایت از تعادل بین کار و زندگی
مصاحبه با خبرگان	کاهش استرس ناشی از کار
	یادگیری سازمانی
متون گذشته	تبادل اطلاعات حرفه‌ای
متون گذشته	فضای پویای سازمانی
متون گذشته	اعتماد سازمانی
مصاحبه با خبرگان	مشارکت بین اعضا
مصاحبه با خبرگان	وجود فضای شوق‌آمیز یادگیری
مصاحبه با خبرگان	فضای برابری
متون گذشته	صلح‌آمیز و دیگر پذیر بودن محیط یادگیری
مصاحبه با خبرگان	جو همکاری برای ایجاد تبادل دانش و اطلاعات
مصاحبه با خبرگان	خطرپذیری مدیران
متون گذشته	حضور فعال مدیران در جلسات و گردهمایی‌های یادگیری
مصاحبه با خبرگان	اعتقاد مدیران به جایگاه یادگیری در سازمان
مصاحبه با خبرگان	حضور فعال مدیران در جلسات علمی - حرفه‌ای یادگیری
متون گذشته	پویایی گروه-تیم
متون گذشته	کیفیت روابط تیمی-گروهی
متون گذشته	شبکه‌سازی
مصاحبه با خبرگان	تقسیم وظایف پیچیده سازمانی

منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
مصاحبه با خبرگان	بهبود درک‌پذیری از طریق بحث و توضیح
متون گذشته	ارائه بازخورد در مورد عملکرد
متون گذشته	به چالش کشیدن مفروضات
متون گذشته	تعیین اهداف و استراتژی‌های یادگیری
متون گذشته	تعیین نقش افراد در یادگیری
متون گذشته	درگیر نمودن افراد در فرایند یادگیری
مصاحبه با خبرگان	ایجاد تعهد در تمام اعضای سازمان
مصاحبه با خبرگان	ترسیم آینده مطلوب سازمانی
متون گذشته	توسعه مهارت و تخصص کارکنان
متون گذشته	توسعه دانش کارکنان
مصاحبه با خبرگان	تقویت نگرش مثبت به یادگیری
مصاحبه با خبرگان	شفافیت انتظارات سازمان
مصاحبه با خبرگان	توجه هم‌زمان به انجام کار و یادگیری
مصاحبه با خبرگان	افزایش تطابق کارکنان با نقش‌های محوله
متون گذشته	درک تعامل عناصر مختلف در یک ساختار
مصاحبه با خبرگان	تخصیص پاداش مادی و غیرمادی
متون گذشته	جذب و توسعه فراگیران چابک
متون گذشته	غنی‌سازی کتابخانه سازمان
مصاحبه با خبرگان	تشویق ارتباطات و بازخورد بهتر در سازمان
مصاحبه با خبرگان	اولویت قرار دادن یادگیری در سازمان
متون گذشته	تشویق یادگیری در سازمان
متون گذشته	کسب و تبادل اطلاعات
مصاحبه با خبرگان	اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با سازمان
متون گذشته	اشتراک‌گذاری عقاید و اندیشه‌ها



منبع مؤلفه	کدهای اولیه
	توسعه شغلی
مصاحبه با خبرگان	تسهیم پیشنهادها و تجارب کارکنان با یکدیگر
متون گذشته	مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های سازمان
مصاحبه با خبرگان	تشویق مشارکت اعضای سازمان
مصاحبه با خبرگان	تشویق تنوع در نظرات و ایده‌ها
مصاحبه با خبرگان	ایجاد حس اعتماد
مصاحبه با خبرگان	تشویق ارتباطات باز

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان، نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری در جداول زیر آمده است:

جدول ۲: نتایج حاصل از کدگذاری برای توسعه شغلی

متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
توسعه شغلی	تحلیل شغلی	- آگاهی و شناخت در پیشرفت - استقلال شغلی - تنوع کاری - ثبات و امنیت شغلی - رعایت شرایط احراز شغل - ارزیابی منطقی عملکرد - جایگاه‌یابی فرد در زندگی حرفه‌ای - تکامل وضعیت شغلی - ضوابط ارتقا و ترفیعات
	برنامه‌ریزی راهبردی مسیر شغلی	- شناسایی نقش خود برای ایفانمودن آن - شناسایی فرصت‌های جدید - همسوسازی نیازهای شخصی با فرصت‌های پیشرفت شغلی - برنامه‌ریزی راهبردی برای رسیدن به اهداف فردی - برنامه‌ریزی و بررسی منظم پیشرفت شغلی

متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
		- دستیابی به شغل برنامه‌ریزی شده
	آموزش شغلی	- توسعه دانش و مهارت - کسب و تبادل اطلاعات - ارائه آموزش‌های فنی - یادگیری بلندمدت - آموزش از طریق یادگیری - یادگیری در مورد مشاغل جذب‌کننده - ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری - سرمایه‌گذاری در فرصت‌های یادگیری
	جبران خدمت	- بهبود حقوق و دستمزد - ارائه پاداش و مزایای رقابتی
	تصمیم‌گیری مسیر شغلی	- مشخص کردن تصمیم - جمع‌آوری اطلاعات - شناسایی جایگزین‌ها - تعیین جوانب مثبت و منفی - انتخاب از میان گزینه‌ها
	مشارکت	- درگیر شدن کارمند در فرایند تصمیم‌گیری - قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار - واگذاری مسئولیت توأم با آموزش - افزایش مسئولیت‌پذیری - تقویت همکاری - همراهی کارمند در شغل
	مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی	- مدیریت استعداد - کشف استعداد - درک توسعه کل‌نگر - حمایت از توسعه شغلی - تلاش برای افزایش شایستگی
	توسعه ارتباطات شغلی	- ایجاد و بهبود روابط با کارفرما و همکاران - ایجاد ارتباط مناسب با ارباب‌رجوع - بیان سریع و واضح نکات - تقویت گوش‌دادن فعال و ذهن باز



متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
		- تمرین برقراری ارتباط به روش ساده واضح و مستقیم
	ابتکار عمل	- داوطلب شدن برای نقش رهبری - درخواست مسئولیت‌های اضافی - ایجاد پیشنهاد برای تغییر سازمان - هماهنگ کردن اقدامات با اهداف سازمانی - مدیریت وظایف محوله - چالش طلبی
	قناعت	- اجتناب از حرص - رضایت از سطح پست - عدم پذیرش نقش بیش از سطح مهارت - صبر برای پذیرش پیشرفت شغلی - خدمت و ایثار
	چالش	- فقدان صلاحیت - ناکافی بودن تجربه - عدم هماهنگی با محیط - شک به خود - تغییرات در صنعت (حوزه کاری) - ترس - به هم خوردن تعادل کار و زندگی - تعهدات مالی
	اعتماد به نفس	- اشتراک گذاری ایده‌ها - تبادل احساسات - پذیرش خطر - کاهش سردرگمی - کاهش عدم اطمینان - بهبود اعتماد به نفس
	حمایت شغلی	- حمایت از رشد حرفه‌ای کارمند - حمایت مافوق یا رهبر - ترغیب کارکنان به کار بهتر - ایجاد محیط کاری مثبت - فراهم آوردن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه

متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
		- حمایت از تعادل بین کار و زندگی - کاهش استرس ناشی از کار

جدول ۳: نتایج حاصل از کدگذاری برای یادگیری سازمانی

متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
یادگیری سازمانی	محیط حمایتی یادگیری	- تبادل اطلاعات حرفه‌ای - فضای پویای سازمانی - اعتماد سازمانی - مشارکت بین اعضا - وجود فضای شوق‌آمیز یادگیری - فضای برابری - صلح‌آمیز و دیگر پذیر بودن محیط یادگیری - جو همکاری برای ایجاد تبادل دانش و اطلاعات
	شایستگی مدیران	- خطرپذیری مدیران - حضور فعال مدیران در جلسات و گردهمایی‌های یادگیری - اعتقاد مدیران به جایگاه یادگیری در سازمان - حضور فعال مدیران در جلسات علمی- حرفه‌ای یادگیری
	یادگیری گروهی- تیمی	- پویایی گروه-تیم - کیفیت روابط تیمی- گروهی - شبکه‌سازی - تقسیم وظایف پیچیده سازمانی - بهبود درک‌پذیری از طریق بحث و توضیح - ارائه بازخورد در مورد عملکرد - به چالش کشیدن مفروضات
	بیش مشترک	- تعیین اهداف و استراتژی‌های یادگیری - تعیین نقش افراد در یادگیری - درگیر نمودن افراد در فرایند یادگیری



متغیر	ابعاد	مقوله‌ها
		- ایجاد تعهد در تمام اعضای سازمان - ترسیم آینده مطلوب سازمانی
	توسعه شایستگی کارکنان	- توسعه مهارت و تخصص کارکنان - توسعه دانش کارکنان - تقویت نگرش مثبت به یادگیری - شفافیت انتظارات سازمان - توجه هم‌زمان به انجام کار و یادگیری - افزایش تطابق کارکنان با نقش‌های محوله - درک تعامل عناصر مختلف در یک ساختار - تخصیص پاداش مادی و غیرمادی
	فرهنگ یادگیری	- جذب و توسعه فراگیران چابک - غنی‌سازی کتابخانه سازمان - تشویق ارتباطات و بازخورد بهتر در سازمان - اولویت قرار دادن یادگیری در سازمان - تشویق یادگیری در سازمان
	تسهیم دانش	- کسب و تبادل اطلاعات - اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با سازمان - اشتراک‌گذاری عقاید و اندیشه‌ها - تسهیم پیشنهادات و تجارب کارکنان با یکدیگر
	رهبری مشارکتی	- مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های سازمان - تشویق مشارکت اعضای سازمان - تشویق تنوع در نظرات و ایده‌ها - ایجاد حس اعتماد - تشویق ارتباطات باز

براساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیل محتوا متغیر توسعه شغلی دارای ۱۳ بُعد تحلیل شغلی، برنامه‌ریزی راهبردی مسیر شغلی، آموزش شغلی، جبران خدمت، تصمیم‌گیری مسیر شغلی، مشارکت، مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی، توسعه ارتباطات شغلی، ابتکار عمل، قناعت، چالش، اعتماد به نفس و حمایت شغلی است و همچنین متغیر یادگیری سازمانی

دارای ۸ بُعد محیط حمایتی یادگیری، شایستگی مدیران، یادگیری گروهی-تیمی، بینش مشترک، توسعه شایستگی کارکنان، فرهنگ یادگیری، تسهیم دانش، رهبری مشارکتی است. در مرحله بعد با استفاده از آزمون دلفی، ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی پالایش شدند. اعضای پانل دلفی برای پژوهش حاضر به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و قضاوتی برگزیده شدند. معیارهای انتخاب خبرگان نیز شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. جامعه و نمونه جامعه آماری تحقیق حاضر، کارشناسان خبره بانک سپه در کشور بودند که دارای ۱. حداقل ۸ تا ۲۰ سال سابقه کار در بانک سپه؛ ۲. دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و ۳. دارای سابقه مدیریتی هستند. برای نمونه‌گیری، از روش غیرتصادفی هدفمند یا قضاوتی استفاده شده است. معیارهای انتخاب خبرگان نیز شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. تعداد این خبرگان در آزمون دلفی ۳۸ نفر بودند. در مرحله اول شاخص‌ها و مؤلفه‌های استخراجی حاصل از مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان مجدد برای خبرگان ارسال شد تا چنانچه نیاز به تغییر یا اضافه و کم کردن مؤلفه‌ها وجود داشته باشد، اقدام کنند. خبرگان حاضر با تمامی عوامل به دست آمده موافقت کرده و آن‌ها را برای انجام آزمون دلفی کافی دانستند و شروع آزمون دلفی با ۸۷ مؤلفه استخراجی برای توسعه شغلی و ۴۶ مؤلفه برای یادگیری سازمانی که در جدول (۱)، آمده است، انجام شد. در مراحل ۱ تا ۳، میانگین و انحراف معیار مربوط به نظرات خبرگان در مورد مؤلفه‌های به دست آمده محاسبه و مورد تحلیل قرار گرفت تا در نهایت مؤلفه‌های نهایی براساس اجماع نظرات خبرگان به دست آمده آمد. جدول (۴) نتیجه سه مرحله آزمون دلفی برای متغیر توسعه شغلی بررسی شد. با توجه به نتایج، عواملی که به واسطه داشتن میانگین کمتر از استاندارد (عدد ۳) حذف شدند. بدین ترتیب تعداد ۱۸ مؤلفه در سه مرحله آزمون دلفی حذف شد. جدول (۴) نتایج آزمون ضریب همبستگی کندل برای متغیر توسعه شغلی آمده است. پس از گردآوری پاسخ خبرگان در دوره‌های دلفی، میزان توافق اعضا از



طریق نرم افزار SPSS و با محاسبه ضریب توافق کندال برای پرسش نامه ها بررسی و توافق بین خبرگان آزمون شد.

جدول ۴: آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال برای توسعه شغلی

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	
۳۸	۳۸	۳۸	تعداد
۰/۸۱۱	۰/۸۰۲	۰/۷۹۴	ضریب توافقی کندال
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری

ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ های اعضای پانل درباره اهمیت مؤلفه های توسعه شغلی در هر سه مرحله بیشتر از ۰/۶ بود و همچنین میزان افزایش این ضریب در مرحله دوم به سوم نیز کمتر از ۰/۰۱ بود (۰/۰۰۹) و با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل نیز بیش از ۱۰ نفر بودند، ضریب کندال به دست آمده برای آزمون دلفی عوامل مربوط به توسعه شغلی کاملاً معنادار است. نتایج سه مرحله آزمون دلفی برای متغیر یادگیری سازمانی بررسی شد. همانند آزمون دلفی برای متغیر توسعه شغلی، برای متغیر یادگیری سازمانی نیز مؤلفه هایی که دارای میانگین کمتر از استاندارد مورد نظر بودند، حذف و سایر مؤلفه ها مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. بدین ترتیب از ۴۶ مؤلفه ابتدایی، تعداد ۹ مؤلفه حذف گردید. در جدول (۵)، نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال برای متغیر یادگیری سازمانی آمده است.

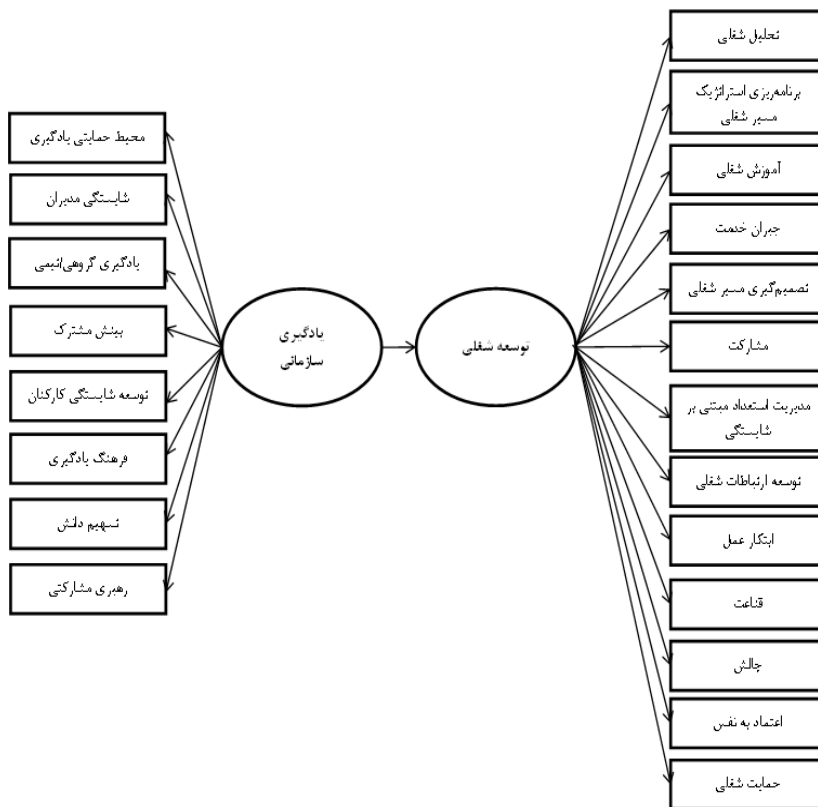
جدول ۵: آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال برای یادگیری سازمانی

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	
۳۸	۳۸	۳۸	تعداد
۰/۷۹۱	۰/۷۸۶	۰/۷۶۵	ضریب توافقی کندال
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری

در ارتباط با ضریب کندال برای آزمون دلفی مربوط به متغیر یادگیری سازمانی نیز باید گفت که در هر سه راند میزان ضریب کندال برابر با ۰/۷۶۵، ۰/۷۸۶ و ۰/۷۹۱ بودند که دارای

مقداری بیش از ۰/۶ بوده و میزان افزایش این ضریب در مرحله دوم به سوم کمتر از ۰/۱ است؛ در نتیجه برای این متغیر نیز ضریب کندال معنادار است.

اکنون با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون‌های قبلی الگوی توسعه شغلی مبتنی بر یادگیری سازمانی ارائه می‌شود. در این الگو متغیر توسعه شغلی دارای ۱۳ بُعد تحلیل شغلی، برنامه‌ریزی راهبردی مسیر شغلی، آموزش شغلی، جبران خدمت، تصمیم‌گیری مسیر شغلی، مشارکت، مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی، توسعه ارتباطات شغلی، ابتکار عمل، قناعت، چالش، اعتماد به نفس و حمایت شغلی است و همچنین متغیر یادگیری سازمانی دارای ۸ بُعد محیط حمایتی یادگیری، شایستگی مدیران، یادگیری گروهی-تیمی، بینش مشترک، توسعه شایستگی کارکنان، فرهنگ یادگیری، تسهیم دانش، رهبری مشارکتی است.



شکل ۱: الگوی توسعه شغلی مبتنی بر یادگیری سازمانی (یافته‌های محقق)



نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگویی برای توسعه شغلی کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی است و در این راستا براساس مطالعات گذشته و مصاحبه‌های خبرگان، حجم زیادی از داده‌های خام گردآوری شد که با استفاده از تحلیل محتوا، داده‌های مذکور کدگذاری شده و مؤلفه‌ها و ابعاد متغیرهای توسعه شغلی و یادگیری سازمانی شناسایی شدند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیل محتوا متغیر توسعه شغلی دارای ۱۳ بُعد تحلیل شغلی (۹ آیتم)، برنامه‌ریزی راهبردی مسیر شغلی (۶ آیتم)، آموزش شغلی (۸ آیتم)، جبران خدمت (۲ آیتم)، تصمیم‌گیری مسیر شغلی (۵ آیتم)، مشارکت (۶ آیتم)، مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی (۵ آیتم)، توسعه ارتباطات شغلی (۵ آیتم)، ابتکار عمل (۶ آیتم)، قناعت (۵ آیتم)، چالش (۸ آیتم)، اعتمادبه‌نفس (۶ آیتم) و حمایت شغلی (۷ آیتم) است و همچنین متغیر یادگیری سازمانی دارای ۸ بُعد محیط حمایتی یادگیری (۸ آیتم)، شایستگی مدیران (۴ آیتم)، یادگیری گروهی/تیمی (۷ آیتم)، بیش مشترک (۵ آیتم)، توسعه شایستگی کارکنان (۸ آیتم)، فرهنگ یادگیری (۵ آیتم)، تسهیم دانش (۴ آیتم) و رهبری مشارکتی (۵ آیتم) است. بعد از شناسایی عوامل براساس آزمون تحلیل محتوا، عوامل مذکور با استفاده از آزمون دلفی، از سوی خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. براساس نتایج آزمون دلفی از ۸۷ مؤلفه شناسایی شده برای توسعه شغلی تعداد ۱۸ مؤلفه حذف شد. میزان ضریب آزمون کندال نیز به ۰/۸۱۱ رسید که نشان‌دهنده توافق مناسب میان خبرگان در ارتباط با عوامل باقی‌مانده است. همچنین برای متغیر یادگیری از ۴۶ عامل شناسایی شده، تعداد ۹ عامل حذف شد. ضریب کندال نیز برای آزمون دلفی این متغیر به ۰/۷۹۱ رسید. الگوی طراحی شده (شکل ۱) الگوی توسعه شغلی مبتنی بر یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. امروزه نیروی انسانی به‌عنوان یک دارایی باارزش و محوری برای سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌ها برای کسب سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت، همواره بهره‌گیری حداکثری از این دارایی ارزشمند سازمانی را مدنظر دارند؛ از این‌رو به دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان یک اصل مهم برای بقا و رقابت در عرصه متغیر کسب‌وکار کنونی هستند. یادگیری سازمانی به‌دلیل توسعه تفکر نظام‌مند،

سازمان را قادر می‌سازد تا خود و سایر عناصر مرتبط درون خود را به‌خوبی درک کند، فرهنگ یادگیری را در سازمان ایجاد کند و هر زمان که لازم باشد خود را به‌موقع تغییر دهد. رشد یک سازمان به‌شدت به فرهنگ یادگیری آن بستگی دارد. کارکنان، دارایی‌های سازمانی هستند که به توسعه شغلی آن‌ها نیاز دارند. توسعه شغلی تنها در صورتی می‌تواند تضمین شود که سازمان فرهنگ یادگیری داشته باشد. یادگیری سازمانی فرایند به اشتراک‌گذاری مدیریت دانش از گروهی از افراد از مکان‌های مختلف برای شروع گفتگو با یکدیگر و انتقال ایده‌های خود در یک سازمان است. دانش به‌عنوان مبنایی برای ایجاد سرمایه فکری باید از طریق یک رویکرد مدیریتی ساخته شود که بر توسعه انسانی به‌عنوان سرمایه انسانی تمرکز دارد. کارکنان توانمند، به خود و سازمانشان نفع می‌رسانند. به‌همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن‌ها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان‌افزایی است. ظرفیت یادگیری به‌دلیل گرایش به کسب، استفاده، اشتراک و در نهایت انتشار دانش، سبب می‌شود که قابلیت‌های نوآوری کارکنان برانگیخته شود. از سوی دیگر، ظرفیت یادگیری سازمانی، به‌دلیل ترغیب و تشویق یادگیری جمعی، یکی از محرک‌های اصلی توسعه شغلی کارکنان در راستای خودکارسازی، بهبود و تسریع ارتباطات و فرایندهای عملکردی است. براساس الگوی به‌دست‌آمده پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

به‌دلیل تغییرات محیطی و سازمانی در چند دهه اخیر، نوع جدیدی از کارراهه مطرح شده است که کارراهه متغیر نامیده می‌شود. تأکید این کارراهه بر موفقیت روانی و توسعه مستمر، خودجوش و چالشی است. بدین معنی که از کارکنان انتظار می‌رود تنها به آموزه‌های سازمانی اکتفا نکنند؛ بلکه خود در جستجوی یادگیری بیشتر باشند. بنابراین کارکنان خود مسئول توسعه و بالندگی خود هستند و سازمان تنها باید فرصت‌های این توسعه را برای آنان فراهم کند.



مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی‌های سازمانی و مسئولیت‌های اجرایی به‌طوری‌که کارکنان در چگونگی انجام کار حق انتخاب (تصمیم‌گیری) داشته باشند، موجب افزایش انگیزه آن‌ها برای یادگیری بیشتر، بهبود خود و در نهایت انجام کار بهتر می‌شود.

در سازمان باید تدابیری اندیشیده شود تا کارکنان در جهت دستیابی به منافع مشترک، به حقوق دیگران تجاوز نکنند و آنان تشویق شوند با همکاران خود ارتباط صمیمی داشته و در جهت حل مشکلات همکاران گام‌هایی بردارند.

یادگیری به افراد سازمان کمک می‌کند که آن‌ها همواره دیدگاهی روشنفکرانه نسبت به مسائل پیرامون خود داشته باشند و در نتیجه این تمایل همیشگی به یادگیری از محیط پیرامون به آن‌ها باعث توجه بیشتر به فرصت‌های بازار در بین تمام اعضای سازمان می‌شود. بنابراین سازمان باید اقدامات لازم را برای افزایش دانش کارکنان و تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده، به عمل آورد. تمامی اعضای سازمان باید بر یادگیری تأکید کرده و به برنامه‌های یادگیری سازمان متعهد باشند.

فهرست منابع

- حسینی، میرزا حسن؛ علیزاده، حسین؛ حاجلو، توحید؛ نوروزی، رضا؛ مقدم، متینه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد نوآورانه سازمانی با نقش واسطه‌گری یادگیری سازمانی، مجله راهبردی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۲، شماره ۶.
- قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ رزاقی، محمد؛ معصومی کیا، فرهاد (۱۳۹۹). نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی: سهم متغیر ظرفیت یادگیری سازمانی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹ (۱).



References

- Abu-Tineh, A. M., Romanowski, M. H., Chaaban, Y., Alkhatib, H., Ghamrawi, N., & Alshaboul, Y. M. (2023). Career Advancement, Job Satisfaction, Career Retention, and Other Related Dimensions for Sustainability: A Perception Study of Qatari Public School Teachers. *Sustainability*, 15(5), 4370.
- Artha, M. M. D., & Jahja, A. S. (2023). The influence of career development and compensation on turnover intention with job satisfaction as intervening variables at PT. MMI (PNM affiliate) on Madura Island. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(6), 1401-1416.
- Basuki, B., & Widyanti, R. (2022). Enhancing The SME's Employee Careers Development: The Role of Organizational Learning. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 6(2), 144-154.
- Bouma, Debby. Gülay Canbaloğlu, Jan Treur, Anna Wiewiora. (2023). Adaptive Network Modeling of the Influence of Leadership and Communication on Learning within an Organization ,*Cognitive Systems Research*, ISSN 1389-0417, <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.003>.
- Busro, M. (2018). Strategy increasing entrepreneurship interest to post migrant workers through training and giving of capital. *International Research Journal of Business Studies*, 10(3), 147-158.
- Escandon-Barbosa, D., & Salas-Páramo, J. (2023). The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation?. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 185-193.
- Giacomini, D., Paredi, D., & Sancino, A. (2022). Stakeholder interactions as sources for organisational learning: insights from the water sector. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 1-25.
- Joel, O. O., Moses, C. L., Igbino, E. E., Olokundun, M. A., Salau, O. P., Ojebola, O., & Adebayo, O. P. (2023). Bolstering the Moderating Effect of Supervisory Innovative Support on Organisational Learning and Employees' Engagement. *Administrative Sciences*, 13(3), 81.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Learning From Mistakes in the Context of Organizational Maturity, and Adaptability to Change. Available at SSRN 3595992.
- Marina, M., Saluy, A. B., & Kemalasari, N. (2023). The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 63-77.
- Martindale, J. M., Goldstein, J., Xixis, K., Lakhotia, A., Rodman, A., Strauss, L. D., ... & Bass, N. (2022). Be in the digital room where it happens, part i: tweeting & technology for career development. *Child Neurology Open*, 9, 2329048X221106843.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Owusu, Kelvin Prince, Nana Amina Abubakar, Dzordzoe Ocloo-Koffie, and Richmond Sarpong. "Career Development and Challenges of Employees in the Petroleum Industry of Ghana: The Case Study of ENI." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 9, no. 4 (2021): 640-653.

- Ruparel, N., Bhardwaj, S., Seth, H., & Choubisa, R. (2023). Systematic literature review of professional social media platforms: Development of a behavior adoption career development framework. *Journal of Business Research*, 156, 113482.
- Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J. (2022). Professional skills development affecting organizational learning and corporate performance: an empirical study in Thailand. *TEM Journal*, 11(1), 234.
- Sepasgozar, S.M.E. (2022). Immersive on-the-job training module development and modeling users' behavior using parametric multi-group analysis: A modified educational technology acceptance model, *Technology in Society*, Vol 68, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101921>.
- Suleymanova, S. (2016). The Effects of Organizational Career Management and High-Performance Work Practices on Frontline Employees Performance Outcomes. The Mediating Role of Work Engagement (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).
- Sun, J.Y, Wang, G.G (2012), Career Development, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/316418889>.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Syk, E. (2022). Development of job quality in Sweden 1968–2010, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol 82, ISSN 0276-5624, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2022.100745>.
- Xia, J. (2022). A Systematic Review: How Does Organisational Learning Enable ESG Performance (from 2001 to 2021)?. *Sustainability*, 14(24), 16962.