Exploring the Factors Influencing Career Path Development through an Inter-organizationalApproach in the Mahshahr Petrochemical Special Economic Zone

Mohammad Ghobeyshavi[1] - Gholam sajadikhah[2]*
Abdolkhalegh Gholami[3]

Abstract

The aim of the present study was to identify the factors influencing career path development through an inter-organizational approach in the Mahshahr Petrochemical Special Economic Zone. Philosophically, the research was based on the interpretive paradigm; methodologically, it followed an inductive approach; in terms of research type, it was qualitative; and in terms of purpose, it was applied–developmental. The statistical population consisted of human resource managers and heads of personnel affairs in companies operating in the Mahshahr Petrochemical Special Economic Zone and faculty members in the field of public administration. From this population, 18 participants were selected using purposive sampling. Data analysis was carried out using Braun and Clarke's (2006) systematic thematic analysis method. The analysis of the conducted interviews led to the identification of 150 basic themes, which were organized into 23 organizing themes and six overarching themes: organizational factors, individual capabilities, continuous development, educational factors, inter-organizational factors, and networking and professional relationships.

Keywords
Career path, Development, Inter-organizational, Mahshahr Petrochemical, Thematic analysis.

1. PhD Student, Public Administration, Islamic Azad University, Yasuj Branch, Yasuj, Iran. mghobeshavi3@gmail.com.
2. Associate Professor, Public Administration, Dana Non-Profit Institute of Higher Education, Affiliated faculty member, Islamic Azad University, Yasouj Branch, Yasuj, Iran. (Corresponding Author). gholam.sajadikh@yahoo.com.
3. Assisstant Professor, Public Administration, Dana Non-Profit Institute of Higher Education, Yasuj, Iran, gh.khaleghi@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۶/۰۳ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۷/۰۸**

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر

محمد غبیشاوی[۱] ـ غلام سجادیخواه[۲*] ـ عبدالخالق غلامی[۳]

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر بود. پژوهش حاضر از منظر فلسفی مبتنی بر پارادایم تفسیری، از نظر رویکرد استقرایی، از نوع پژوهش‌های کیفی و از حیث هدف کاربردی ـ توسعه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران منابع انسانی و رؤسای امور کارکنان شرکت‌های فعال در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی تشکیل دادند که از بین آن‌ها ۱۸ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون نظام‌مند براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده منجر به شناسایی ۱۵۰ مضمون پایه شد که در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و شش مضمون فراگیر عوامل سازمانی، قابلیت‌های فردی، توسعه پیوسته، عوامل آموزشی، عوامل بین سازمانی و شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای دسته‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: مسیرشغلی، توسعه، فراسازمانی، پتروشیمی ماهشهر، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران. mghobeshavi3@gmail.com
۲. دانشیار، مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی دانا، عضو هیئت علمی وابسته دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران. (نویسنده مسئول). gholam.sajadikh@yahoo.com
۳. استادیار، مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی دانا، یاسوج، ایران. gh.khaleghi@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

مقدمه

تحولات اخیر اغلب جنبه‌های زندگی انسان را تحت تأثیر قرار داده که شغل و شیوه انجام آن، یکی از آن عرصه‌ها است. جهانی‌شدن اقتصاد، پیشرفت تکنولوژی، بحران‌های سلامت عمومی و مالی (Kundi et al, 2022). به‌طور مداوم زمینه‌ساز بروز تغییر در ساختارهای سازمانی، محیط‌های شغلی و حتی نوع مشاغل شده است. مسیرهای شغلی نیز در گذار این تغییرات دستخوش دگرگونی شده و به میزان فزاینده‌ای غیرخطی بی‌ثبات و بدون مرز شده‌اند. افراد دیگر مانند گذشته همه عمر خود را در یک سازمان نخواهند گذراند و بنا به دلایل شخصی (برای مثال آرزوهای مسیرشغلی) و بافتی (برای مثال ساختار سازمانی) ممکن است وقفه‌هایی را در طی مسیرشغلی خود تجربه کنند (Lent et al, 2022). مسیرشغلی توسط عواملی در سطوح فردی، خانوادگی و اجتماعی شکل می‌گیرد (Guo, 2022). مسیرشغلی نشان می‌دهد که چگونه ویژگی فردی نگرش‌ها و رفتار و شایستگی را به‌منظور انطباق با مشاغل جدید تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bouckenooghe et al, 2022). اگر بخواهیم دنیای مشاغل امروز را با یک جمله توصیف کنیم، باید بگوییم که دنیای امروز دنیای مشاغل موقت است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). در شرایط کنونی دنیای مشاغل به‌صورت پیچیده و در حال تغییر و دگرگونی است به‌طوری‌که مسیرشغلی افراد بسیار متحول و غیرقابل پیش‌بینی‌تر از هر زمان دیگری شده است (Bravo et al, 2015).

رشد مسیرشغلی افراد دیگر به‌صورت خطی و طبقه‌بندی شده نیست، بلکه به‌صورت پدیده‌ای بی‌ثبات، چرخه‌ای و موقتی در طول دوره زندگی در نظر گرفته می‌شود (حکاک و حسین‌زاده، ۱۴۰۳). مسیرشغلی باعث می‌شود سازمان‌ها و افرادی که برای آن کار می‌کنند به‌صورت یک زنجیره به هم متصل و وابسته باشند. این مفهوم از هر دو جنبه درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد: مسیرشغلی بیرونی[1] شامل مشاغل و موقعیت‌هایی است که فرد به‌وسیله آن پیشرفت می‌کند و به‌صورت شاخص‌های سازمانی مسیرشغلی تعریف شده است درحالی‌که مسیرشغلی درونی[2]، گرایش کارکنان به جهت‌گیری یا لنگر شغلی است (Popovič et al, 2018). مسیرشغلی، توالی مراحلی در راستای فرآیند جمع‌آوری تجربیات، دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و شبکه‌ها در نظر گرفته می‌شود که درنتیجه آن منابعی برای فرد به‌عنوان سرمایه

1. External Career
2. Internal Career

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی نمادین فراهم می‌کند و دسترسی به یک موقعیت شغلی مناسب را تسهیل می‌سازد (Davoine & Schmid, 2022).

ادبیات موجود نشان می‌دهد که قابلیت استخدام برای مشاغل دیگر در طول زمان در محل کار توسعه می‌یابد زیرا کارکنان درگیر انواع مختلفی از فعالیت‌های توسعه‌ای با هدف افزایش شایستگی کارکنان برای کار در داخل و خارج سازمان می‌شوند (Van Harten et al, 2016). در شیوه‌های حمایت از اشتغال پذیری، آموزش نقش کلیدی ایفا می‌کند. در واقع، آموزش شامل تمام فعالیت‌های رسمی در حین و خارج از کار است که بر توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در محیط کار متمرکز است، بنابراین مکانیسم ممتازی را نشان می‌دهد که از طریق آن کارکنان می‌توانند قابلیت استخدام داخلی و خارجی خود را تقویت کنند (Garavan et al, 2021). در این میان پیشرفت‌های تکنولوژیکی، مشاغل و مهارت‌های مختلف را منسوخ می‌کند و در نتیجه عدم تطابق مهارت‌ها بین کارکنان و نیازهای شغلی آن‌ها را ایجاد می‌کند (Brunello & Wruuck, 2021). فقدان کارکنان ماهر مستلزم مشکلاتی برای سازمان‌ها برای جایگزینی کارکنان کم مهارت است و در صورت عدم توجه کافی ممکن است منجر به کاهش عملکرد سازمانی شود (Molloy & Barney, 2015, Martini et al, 2023). در پاسخ به این چالش‌ها، ابتکاراتی برای تقویت اشتغال پایدار در دستور کار دولت و شرکت‌ها قرار گرفته است (Podgorodnichenko et al, 2022; Ybema et al, 2020). سازمان‌هایی که با ارائه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار از کارمندان خود حمایت می‌کنند، سرمایه انسانی کارکنان و متعاقباً عملکرد سازمانی این کارکنان را افزایش می‌دهند (Utrilla et al, 2022). بااین‌حال، از دیدگاه سازمانی، اجرای چنین شیوه‌هایی ممکن است از نظر مالی پرهزینه باشد، برای همسویی منافع کارکنان و منافع سازمانی دشوار باشد و پیامدهای ناخواسته‌ای را به همراه داشته باشد (Podgorodnichenko et al, 2022; van Holland et al, 2017).

با توجه به این مشکلات و تمایل سازمان‌ها به تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی خود، سازمان‌ها در کشورهای غربی به‌طور فزاینده‌ای نیاز به ایجاد مشارکت با سایر شرکت‌ها را تشخیص می‌دهند و ممکن است به شبکه‌های بین سازمانی مشترک برای مقابله با مسائل و چالش‌های مشترک سرمایه انسانی در بازار کار بپیوندند (Ingold & Valizade, 2017). زمانی که ذی‌نفعان، مانند کارفرمایان که برای مقابله با یک چالش بزرگ مشترک به یکدیگر مرتبط یا وابسته هستند، احتمال تشکیل شبکه‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

فراسازمانی بیشتر می‌شود (Ferraro et al, 2015, Gray et al, 2022). سپس این شبکه‌های فراسازمانی می‌توانند محیطی ایجاد کنند که فراتر از مرزهای خود گسترش می‌یابد و بر قابلیت اشتغال پایدار کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد .(Donald et al, 2020) شبکه‌های فراسازمانی اغلب در یک زمینه منطقه‌ای عمل می‌کنند که به‌موجب آن سازمان‌ها، چه دولتی یا خصوصی، برای ایجاد شیوه‌هایی که فراتر از مرزهای سازمانی است، همکاری می‌کنند تا تحرک شغلی را افزایش دهند و توسعه شخصی و شغلی کارکنان را تقویت کنند (Curşeu et al, 2021, van Gestel et al, 2019).

این رویکرد نوآورانه مسیرهایی را برای کمک به سازمان‌ها برای جذب، حفظ و نگهداری کارگران ماهر با بهینه‌سازی تحرک نیروی کار در مناطق ایجاد می‌کند (Ingold & Valizade, 2017). علاوه بر این، شبکه‌های فراسازمانی می‌توانند به توسعه مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش کارکنان کمک کنند به‌گونه‌ای که هم در سازمان فعلی و هم در بازار کار باقی بمانند (Swart & Kinnie, 2014). به‌این‌ترتیب، آن‌ها اشتغال پایدار را برای کارکنان ترویج می‌کنند. برای دستیابی به هدف خود، شبکه‌های بین سازمانی فرصت‌هایی را برای کارکنان درون شبکه ایجاد می‌کنند تا شغل جدید پیدا کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را توسعه دهند. توسعه اشتغال‌پذیری (پایدار) درزمینهٔ شبکه‌ها با مفهوم اشتغال‌پذیری تعاملی توسط Gazier (۱۹۹۹) مطابقت دارد که در آن کارفرمایان و مؤسسات دولتی از طریق تعاملات خود با کارکنان، اشتغال‌پذیری را تقویت می‌کنند. اشتغال‌پذیری پایدار زمانی به دست می‌آید که طرف‌های درگیر قابلیت استخدامی را تقویت کنند که برای کارکنان و زمینه کاری آن‌ها ارزشمند است Van der (Klink et al, 2016).

در این راستا مطالعات مختلف متغیرهای مختلفی چون شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای (حکاک و حسین‌زاده، ۱۴۰۳؛ داورزنی و همکاران، ۱۳۹۹؛ نسبی و همکاران، ۱۳۹۸؛ Asuquo & Inaja, 2013; Courchesne et al, 2024; Fahmi & Ali, 2022)، مهارت‌ها و کسب شایستگی (داورزنی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Akpieyi, 2024)، هدف‌گذاری (میلانی‌نژاد و جلالوندی، ۱۴۰۳؛ نسبی و همکاران، ۱۳۹۸)، آموزش و یادگیری (رحیمی‌کیا و همکاران، ۱۴۰۱؛ عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ علیجانی‌گنجی و همکاران، ۱۴۰۱؛ فرهی و همکاران، ۱۳۹۷؛ Akpieyi, 2024; Asuquo & Inaja, 2013; Courchesne et al, 2024; Niati et al, 2021; Prasetyo et al, 2021; Susanto et al, 2023)، فرهنگ‌سازمانی (محمد صفا، زارعی و کامیابی، ۱۴۰۱؛ Courchesne et al,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

2024)، عوامل فردی (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۹) و انگیزه (Fahmi & Ali, 2022; Niati et al, 2021) را عنوان کرده‌اند که می‌توانند بر توسعه مسیرشغلی تأثیرگذار باشند.

منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر واقع در مجاورت شهرستان ماهشهر و بندر امام خمینی به‌منظور توسعه صنعت و تجارت به‌ویژه صنایع پتروشیمی، تأمین منافع اقتصادی، اجتماعی و ملی، جذب تکنولوژی‌های جدید و افزایش اشتغال ایجاد شده است. در حال حاضر بیشتر از ۴۰ شرکت پتروشیمی با تعداد بیش از ۳۰۰۰۰ نفر کارکنان در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر مشغول به کار هستند. با توجه به بیانیه مأموریت این سازمان، هماهنگی و نظارت بر فعالیت‌های جذب نیرو و تسهیل‌گری امور اشتغال منطقه از وظایف این سازمان است. همچنین نقشه استراتژی سازمان در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی مدیران و کارکنان از طریق آموزش و ارتقای تعلق سازمانی و انگیزش کارکنان تأکید دارد که این امر با توسعه مسیرشغلی کارکنان این منطقه ویژه امکان‌پذیر است. با توجه به فعالیت تعداد بالایی از شرکت‌های پتروشیمی در منطقه می‌توان با شناسایی و برنامه‌ریزی برای توسعه مسیرشغلی کارکنان با رویکرد فراسازمانی زمینه بهبود انگیزه، حل مشکل نیروی متخصص، توسعه شخصی قابلیت‌ها و فرسودگی شغلی کارکنان را شاهد باشیم لذا در این پژوهش محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر کدام‌اند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر فلسفی در پارادایم تفسیری ـ ساخت‌گرایانه قرار دارد. این پارادایم بر این فرض استوار است که واقعیت اجتماعی، امری ذهنی و ساخته‌شده از طریق تعاملات و تفاسیر افراد است. بر این اساس، هدف پژوهشگر کشف یک واقعیت عینی و واحد نیست، بلکه فهم عمیق تجارب، معانی و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مورد پدیده مورد مطالعه است. از منظر رویکرد، این تحقیق پژوهشی کیفی به شمار می‌رود که به دنبال درک عمیق و غنی از عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر است. برای دستیابی به این هدف، از راهبرد تحلیل مضمون به‌عنوان روش اصلی جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

استفاده شد. این راهبرد به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و توانایی در شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی (مضامین) در داده‌های کیفی، برای پاسخ به سؤالات این پژوهش بسیار مناسب بود (Braun & Clarke, 2006).

جامعه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را مدیران منابع انسانی و رؤسای امور کارکنان شرکت‌های فعال در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر (ملاک داشتن سابقه کاری مستمر بیش از ۱۰ سال، داشتن مدرک تحصیلی حداقل لیسانس و حضور در پست‌های سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر) و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی (حداقل ۱۰ سال سابقه کاری، دارای سابقه پژوهشی در حوزه تحقیق) تشکیل می‌دادند که برای انتخاب آن‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد. ابتدا چند نفر از افراد واجد شرایط به‌عنوان نمونه اولیه انتخاب شدند و سپس از آنان خواسته شد سایر افرادی را که ویژگی‌های موردنظر تحقیق را دارند معرفی کنند. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت؛ نقطه‌ای که در آن داده‌های حاصل از مصاحبه‌های جدید، دیگر مفاهیم و مضامین نوینی را به پژوهش اضافه نمی‌کردند. درنهایت، اشباع نظری در این تحقیق پس از انجام مصاحبه عمیق با ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان حاصل شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که به دلیل ماهیت انعطاف‌پذیر و درعین‌حال ساختارمند آن، امکان کاوش عمیق در تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌آورد. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری، تلفنی و انفرادی با مدت زمان تقریبی ۳۰ تا ۷۰ دقیقه برای هر نفر برگزار شد. سؤالات مصاحبه با هدف کاوش در ابعاد مختلف مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر طراحی شده بودند تا درک جامعی از پدیده حاصل شود. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی به‌دقت رعایت شد. قبل از شروع هر مصاحبه، اهداف پژوهش به‌صورت شفاف برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه کتبی یا شفاهی از آن‌ها اخذ گردید. به‌تمامی افراد اطمینان داده شد که مشارکت در این پژوهش کاملاً داوطلبانه است و آن‌ها می‌توانند در هر زمان که مایل باشند به مصاحبه خاتمه دهند یا از پاسخ به برخی سؤالات امتناع کنند. همچنین، اصل محرمانگی و گمنامی به‌طور کامل رعایت شد؛ به این صورت که داده‌ها بدون ذکر نام واقعی تحلیل شده و در گزارش نهایی از اسامی مستعار استفاده شد.

برای حصول اطمینان از دقت و استحکام یافته‌های کیفی، از راهبردهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

چهارگانه اعتبارسنجی Lincoln & Guba (1985) استفاده شد. در این راستا، جهت افزایش باورپذیری، نتایج تحلیل از طریق راهبرد کنترل توسط اعضا در اختیار ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و همخوانی نظرات آن‌ها با یافته‌ها تأیید شد. برای تأمین انتقال‌پذیری، توصیف عمیق از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و جزئیات فرآیند پژوهش ارائه شد تا امکان ارزیابی کاربرد یافته‌ها در بسترهای مشابه برای خوانندگان فراهم شود. تأییدپذیری یافته‌ها نیز از طریق بازبینی توسط همتایان و تأیید فرآیند تحقیق توسط ۲ استاد متخصص محقق شد. درنهایت، برای سنجش قابلیت اعتماد، دو مصاحبه به‌صورت تصادفی توسط یک تحلیلگر دیگر نیز کدگذاری شد و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول توافق ساده، ۸۵/۷۱ درصد محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول در فرآیند کدگذاری و ثبات تحلیل‌ها است.

$$\text{درصد} = \frac{\text{۲} \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times \text{۱۰۰}$$

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
مصاحبه دوم	۳۹	۱۷	۵	۸۷/۱۷
مصاحبه پنجم	۴۵	۱۹	۷	۸۴/۴۴
کل	۸۴	۳۶	۱۲	۸۵/۷۱

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای و نظام‌مند (Braun & Clarke, 2006) استفاده شد که امکان استخراج دقیق و قابل‌اتکای الگوهای معنایی (مضامین) را از دل داده‌ها فراهم می‌کند. این فرآیند با گام اول یعنی آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه مکرر مصاحبه‌ها آغاز شد و با ایجاد کدهای اولیه از بخش‌های معنایی مرتبط ادامه یافت. سپس، از طریق دسته‌بندی کدهای مشابه، مرحله جستجوی مضامین اولیه صورت گرفت و در گام بعد، این مضامین در مرحله بازبینی، پالایش و ادغام شدند. پس‌ازآن، مرحله تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین (سازمان‌دهنده و فراگیر) با دقت انجام پذیرفت و درنهایت، فرآیند با تدوین گزارش نهایی شامل تعاریف دقیق، روابط بین مضامین و ارائه نقل‌قول‌های مستند برای پشتیبانی از یافته‌ها به پایان رسید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش ارائه می‌شود. ابتدا، به‌منظور شناخت بهتر مشارکت‌کنندگان و فراهم آوردن بستری برای درک عمیق‌تر داده‌ها، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پژوهش توصیف می‌گردد. نتایج توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پژوهش نشان داد که ۱۵ نفر از نمونه‌های تحقیق مرد (۸۳/۳۳ درصد) و سه نفر از نمونه‌های تحقیق زن (۱۶/۶۷ درصد) بودند. همچنین شش نفر از نمونه‌های تحقیق دارای تحصیلات دکتری (۳۳/۳۳)، پنج نفر از نمونه‌های تحقیق دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۲۷/۷۸ درصد) و هفت نفر دارای تحصیلات کارشناسی (۳۸/۸۹ درصد) بودند.

پس از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۵۰ مضمون پایه شناسایی گردید. این مضامین پایه در فرآیند تحلیل، در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. درنهایت، این مضامین سازمان‌دهنده نیز شش مضمون فراگیر را تشکیل دادند: ۱. عوامل سازمانی، ۲. قابلیت‌های فردی، ۳. توسعه پیوسته، ۴. عوامل آموزشی، ۵. عوامل بین سازمانی و ۶. شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای. در ادامه، هر یک از این بخش‌ها به‌تفصیل ارائه می‌شود.

عوامل سازمانی: عوامل سازمانی به مجموعه شرایط، ساختارها و رویه‌هایی اطلاق می‌شود که درون و میان سازمان‌ها، بستر توسعه مسیرشغلی کارکنان را فراهم می‌کنند و به‌عنوان محور اصلی شکل‌گیری قابلیت‌های حرفه‌ای و فرصت‌های پیشرفت عمل می‌کنند. تحلیل داده‌ها نشان داد که این عوامل ریشه در ابعاد متنوعی دارند و می‌توان آن‌ها را در پنج مضمون سازمان‌دهنده اصلی طبقه‌بندی کرد: عوامل ساختاری، عوامل مرتبط با یادگیری و توسعه، فناوری و نوآوری، عوامل سیاستی و حاکمیتی و فرهنگ شغلی فراسازمانی. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۲ ارائه شده است.

قابلیت‌های فردی: قابلیت‌های فردی به مجموعه‌ای از توانمندی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی اطلاق می‌شود که امکان موفقیت و پیشرفت شغلی را در بسترهای پیچیده و بین‌سازمانی فراهم می‌کنند. این قابلیت‌ها، علاوه بر نقش‌آفرینی در عملکرد فردی، به تسهیل همکاری‌های بین‌سازمانی، سازگاری با تغییرات فناورانه و بهبود بهره‌وری در زنجیره ارزش صنعت پتروشیمی کمک می‌کنند. تحلیل داده‌ها نشان داد که این عوامل را می‌توان در چهار مضمون سازمان‌دهنده اصلی طبقه‌بندی کرد: عوامل مهارتی فنی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، عوامل فردی و روان‌شناختی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

قابلیت رهبری. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین استخراج‌شده برای عوامل سازمانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
ساختارهای شغلی افقی در سازمان‌ها، مکانیسم‌های انتقال بین‌سازمانی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد مشترک در سازمان‌ها، چارچوب‌های صلاحیت‌محور فراسازمانی، پروتکل‌های اشتراک دانش بین سازمانی، مکانیسم‌های تبادل نیروی کار متخصص بین سازمان‌ها، الگوهای همکاری استراتژیک سازمان‌ها، سازوکارهای توسعه مسیرشغلی دوگانه، استانداردهای صلاحیت سنجی بین‌المللی، زمینه‌سازی برای شایسته‌سازی در سازمان	عوامل ساختاری
برنامه‌های آموزشی سفارشی‌سازی شده در سازمان، کارگاه‌های توسعه شایستگی‌های کلیدی، پروژه‌های یادگیری تجربی بین سازمانی، سیستم‌های صدور گواهینامه‌های مشترک، برنامه‌های جانشین‌پروری فراسازمانی، دوره‌های آموزش الکترونیکی ترکیبی	عوامل مرتبط با یادگیری و توسعه
سیستم‌های پلتفرم مدیریت مسیرشغلی، ابزارهای تحلیل داده‌های شغلی در سازمان، برنامه‌های واقعیت مجازی در آموزش، سیستم‌های پیش‌بینی کننده رشد شغلی، پلتفرم‌های اشتراک دانش دیجیتال، ابزارهای ارزیابی مهارت‌های دیجیتال، سیستم‌های مدیریت استعداد مبتنی بر هوش مصنوعی، برنامه‌های توسعه شغلی گیمیفیکیشن، پلتفرم‌های شبکه‌سازی حرفه‌ای، سیستم‌های صدور گواهینامه دیجیتال	فناوری و نوآوری
چارچوب‌های قانونی همکاری بین‌سازمانی، استانداردهای صلاحیت‌سنجی فراسازمانی، پروتکل‌های امنیت داده‌های شغلی، سیاست‌های تشویقی برای همکاری‌های بین‌سازمانی، استانداردهای اخلاق حرفه‌ای مشترک، مکانیسم‌های حل اختلاف بین‌سازمانی، سیاست‌های توسعه مسیرشغلی پایدار در سازمان	عوامل سیاستی و حاکمیتی
شفافیت در مسیرهای پیشرفت شغلی عمودی و افقی در سازمان و بین سازمان‌ها، طراحی مکانیسم‌هایی برای تطبیق اهداف توسعه کارکنان با نیازهای استراتژیک سازمان و اکوسیستم اقتصادی منطقه، ایجاد سیستم‌های ارزیابی مستمر مهارت‌ها و ارائه منابع آموزشی متناسب با نیازهای فراسازمانی، تقویت همکاری بین سازمانی و حذف مرزهای ساختاری محدودکننده، طراحی مکانیسم‌های تشویقی متناسب با پیشرفت در مسیرشغلی فراسازمانی، ایجاد بانک اطلاعاتی مرکزی از نقش‌ها، شایستگی‌ها و نیازهای مهارتی در سطح منطقه اقتصادی، طراحی کانال‌های ارتباطی دوسویه بین کارکنان، مدیران و ذینفعان خارج سازمان	فرهنگ شغلی فراسازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

جدول ۳. مضامین استخراج‌شده برای قابلیت‌های فردی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
تسلط بر فناوری‌های پالایشگاه‌های نسل چهارم، مهارت‌های عملیاتی در واحدهای الفین و پلی‌الفین، دانش تخصصی مدیریت کاتالیست‌های پتروشیمیایی، توانایی کار با سیستم‌های کنترل فرآیند پیشرفته (APC)، مهارت‌های عیب‌یابی تجهیزات راکتورهای پتروشیمی	عوامل مهارتی فنی
مهارت‌های فنی پیشرفته، توسعه مهارت‌های رهبری فراسازمانی، توانایی انطباق‌پذیری بین‌فرهنگی، مهارت‌های شبکه‌سازی حرفه‌ای، توانایی مدیریت پروژه‌های مشترک بین‌سازمانی، شایستگی‌های یادگیری مستمر، مهارت‌های مذاکره بین سازمانی، توانایی هماهنگی منابع انسانی چندسازمانی، مهارت‌های تحلیل داده‌های شغلی	مهارت‌ها و شایستگی‌ها
توسعه تفکر استراتژیک شغلی، توانایی مدیریت تغییرات شغلی، مهارت‌های خودارزیابی حرفه‌ای فرد، قابلیت انطباق‌پذیری شناختی، هوش هیجانی بالا در محیط کار، توانایی حل مسائل پیچیده شغلی، مهارت‌های تصمیم‌گیری شغلی، قابلیت تاب‌آوری در انتقالات شغلی، قابلیت ذهنیت کارآفرینانه	عوامل فردی و روانشناختی
مهارت‌های مدیریت تیم‌های چندملیتی، توانایی هدایت پروژه‌های نوسازی مجدد، دانش مذاکره با تأمین‌کنندگان بین‌المللی، شایستگی‌های رهبری در شرایط تحریمی، مهارت‌های مدیریت بحران‌های لجستیکی، توانایی تحلیل روندهای قیمتی محصولات پتروشیمی، توانایی پیش‌بینی تقاضای محصولات پلیمری	قابلیت رهبری

توسعه پیوسته: توسعه پیوسته به مجموعه فعالیت‌ها و فرآیندهایی اطلاق می‌شود که به‌طور مداوم رشد، پیشرفت و بهبود مسیرشغلی کارکنان را در طول زمان تضمین می‌کنند. این رویکرد بر ترکیب برنامه‌ریزی هدفمند، مدیریت فعال مسیرشغلی و ارزیابی مستمر در سطح فردی و سازمانی تأکید دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که این مضمون را می‌توان در چهار مضمون سازمان دهنده طبقه‌بندی کرد: برنامه‌ریزی مسیرشغلی، مدیریت مسیرشغلی، ارزیابی فردی و ارزیابی سازمانی. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۴ ارائه شده است.

عوامل آموزشی: عوامل آموزشی به مجموعه برنامه‌ها و فعالیت‌های یادگیری اطلاق می‌شود که با هدف ارتقای مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های موردنیاز برای توسعه مسیرشغلی کارکنان طراحی و اجرا می‌شوند. این عوامل نقش کلیدی در آماده‌سازی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

جدول ۴. مضامین استخراج‌شده برای توسعه پیوسته

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
تجزیه‌وتحلیل علایق، ارزش‌ها و قابلیت‌های فرد توسط خود، تعیین هدف‌های خدمتی شخصی، خود بهبودی مسیرشغلی، توسعه اهداف شخصی و فعلی بلند مدت و کوتاه مدت، تهیه یک نمایه شخصی، شناسایی و ارزیابی محیط (تهدیدات و فرصت‌ها)، تجزیه‌وتحلیل نقاط قوت و ضعف شخصی، توسعه جایگزین‌های کاری استراتژیک	برنامه‌ریزی مسیرشغلی
تطابق طرح‌های ترقی کارکنان با نیازهای سازمانی، ارائه طرح‌های پیشرفت و توسعه مسیرشغلی سازمانی و فراسازمانی، الگوهای شایستگی فراسازمانی برای استانداردسازی مسیرهای شغلی، ارائه مشورت و راهنمایی به کارکنان در حوزه مسیرهای شغلی سازمانی و فراسازمانی، ارزیابی طرح‌های مسیرشغلی کارکنان و ارائه مشاوره، ارائه تجربه کاری فراسازمانی جهت رشد و توسعه، یک پارچه کردن اهداف سازمان و طرح‌های فردی کارکنان	مدیریت مسیرشغلی
بازخورد شفاهی غیررسمی، سنجش موفقیت شغلی فرد، ارزیابی قابلیت انطباق، ارزیابی مهارت‌های تحلیلی کارکنان، ارزیابی مهارت‌های مرتبط با قابلیت استخدام، ارزیابی انعطاف‌پذیری نیروی کار	ارزیابی فردی
ارزیابی بهبود عملکرد، استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کمّی و کیفی فراسازمانی، چارچوب‌های ارزیابی عملکرد مشترک بین سازمان‌های عضو، ارزیابی سازمان در رعایت تعادل کار و زندگی، ارزیابی سازمان در رعایت عدالت و انصاف	ارزیابی سازمانی

نیروی انسانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای تخصصی، ایمنی، مدیریتی و فناورانه صنعت پتروشیمی دارند. تحلیل داده‌ها نشان داد که این عوامل در پنج مضمون سازمان‌دهنده اصلی طبقه‌بندی می‌شوند: آموزش فنی ـ مهندسی، آموزش ایمنی و منابع (HSE)، آموزش توسعه رهبری و مدیریت، آموزش دیجیتالی‌سازی و آموزش‌های تطبیقی. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۵ ارائه شده است.

عوامل بین سازمانی: عوامل بین‌سازمانی به مجموعه سازوکارها، تعاملات و همکاری‌هایی اطلاق می‌شود که بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف شکل می‌گیرند و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر توسعه مسیرشغلی کارکنان اثر می‌گذارند. این عوامل، بستر حرکت نیروی انسانی را فراتر از مرزهای یک سازمان فراهم کرده و با ایجاد شبکه‌های یادگیری، تبادل تجربه و همگرایی در سیاست‌های منابع انسانی، ظرفیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

جدول ۵. مضامین استخراج‌شده برای عوامل آموزشی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
آموزش شبیه‌سازی فرآیندهای پالایشگاهی با نرم‌افزارهای HYSYS ASPEN، آموزش پیشرفته کنترل فرآیندهای پتروشیمیایی، کارگاه‌های عملیاتی واحدهای کراکینگ بخار، دوره‌های تخصصی مدیریت کاتالیست‌های FCC، آموزش مهارت‌های تحلیل داده‌های عملیاتی با پلتفرم‌های IIoT	آموزش فنی ـ مهندسی
آموزش پروتکل‌های پاسخ به حوادث شیمیایی مطابق استاندارد API 571، آموزش ارزیابی ریسک در واحدهای پرخطر، برگزاری کارگاه‌های مدیریت بحران‌های زیست‌محیطی، برگزاری دوره‌های پیشرفته پایش آلایندگی VOC، شبیه‌سازی شرایط اضطراری با واقعیت مجازی	آموزش ایمنی و منابع (HSE)
برگزاری کارگاه‌های مدیریت تیم‌های چندفرهنگی، آموزش مذاکرات تجاری بین‌المللی، سمینارهای استراتژی‌های تطبیق با تحریم‌ها	آموزش توسعه رهبری و مدیریت
آموزش برنامه‌نویسی کنترلگرهای منطقی پیشرفته، آموزش کار با دیجیتال توین‌های فرآیندی، برگزاری دوره‌های برنامه‌نویسی PLC پیشرفته، برگزاری کارگاه‌های تحلیل داده‌های بزرگ با پایتون، آموزش استفاده از واقعیت افزوده در تعمیرات، برگزاری سمینارهای امنیت سایبری در سیستم‌های کنترل صنعتی	آموزش دیجیتالی‌سازی
برنامه‌های چرخش شغلی بین واحدهای همجنس، دوره‌های آموزش چندرسانه‌ای تعاملی، کارگاه‌های به‌روزرسانی دانش فنی نسل‌های مختلف، آموزش‌های میکرولرنینگ مبتنی بر نیازسنجی لحظه‌ای	آموزش‌های تطبیقی

توسعه شغلی را در مقیاس منطقه‌ای و بین‌المللی افزایش می‌دهند. تحلیل داده‌ها نشان داد که این عوامل را می‌توان در سه مضمون سازمان‌دهنده اصلی طبقه‌بندی کرد: توسعه شغلی فراسازمانی، بازار کار و اشتغال و عوامل زمینه‌ای خاص منطقه ویژه اقتصادی. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۶ ارائه شده است.

شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای: شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای به فرایند ایجاد، توسعه و نگهداری ارتباطات کاری مؤثر بین افراد و سازمان‌ها اشاره دارد که با هدف تبادل دانش، شناسایی فرصت‌ها و تسهیل پیشرفت شغلی انجام می‌شود. این عامل، بستر همگرایی و همکاری بین‌سازمانی را فراهم کرده و نقش مهمی در شکل‌گیری اکوسیستم‌های توسعه مسیرشغلی ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که این عامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

را می‌توان در دو مضمون سازمان‌دهنده اصلی روابط حرفه‌ای و ساختار شبکه‌های حرفه‌ای دسته‌بندی کرد. جزئیات کامل این مضامین در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۶. مضامین استخراج‌شده برای عوامل بین سازمانی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
توسعه شغلی فراسازمانی	مکانیسم‌های چرخش شغلی بین پالایشگاه‌های منطقه‌ای، سیستم‌های صدور گواهینامه‌های بین‌المللی OPITO، برنامه‌های منتورینگ بین‌پالایشگاهی، سازوکارهای انتقال دانش فنی بین نسل‌ها، پروتکل‌های همکاری با مراکز تحقیقاتی بین‌المللی، اجرای دوره‌های آموزش مهارت‌های چندجانبه (مثل مدیریت پروژه بین‌سازمانی)، طراحی اکوسیستم یادگیری مبتنی بر همکاری شرکت‌ها و مؤسسات آموزشی
بازار کار و اشتغال	تحرک شغلی هدفمند بین سازمانی، مکانیسم‌های تطبیق‌پذیری با بازار کار، الگوهای پیش‌بینی‌کننده تقاضای مهارت، سازوکارهای انعطاف‌پذیری شغلی، سیستم‌های اطلاعات شغلی یکپارچه، مکانیسم‌های ارزیابی ریسک‌های شغلی، الگوهای استخدام مبتنی بر پروژه، سیستم‌های مدیریت استعدادهای مشترک، سازوکارهای جبران خدمات‌ترکیبی، شناسایی شکاف مهارتی درصنایع پتروشیمی منطقه، تطبیق مسیرهای شغلی با تحولات فناوری (مانند انرژی‌های نو)
عوامل زمینه‌ای خاص منطقه ویژه اقتصادی	هماهنگی نیازهای مهارتی با الزامات صنعت پتروشیمی، سازوکارهای توسعه رهبری متناسب با چالش‌های منطقه‌ای، پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری دانش فنی بین پالایشگاه‌ها، توسعه مهارت‌های قابل انتقال بین شرکت‌ها در منطقه ویژه

جدول ۷. مضامین استخراج‌شده برای شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
روابط حرفه‌ای	پویایی‌های مرشد ـ مرید در محیط‌های کاری چندسازمانی، همکاری‌های بین همتایان در پروژه‌های مشترک، الگوهای اعتمادسازی در تعاملات فراسازمانی، توانایی ایجاد ارتباطات بین‌سازمانی برای کشف فرصت‌ها، برگزاری رویدادهای مشترک (کارگاه‌ها، نمایشگاه‌های شغلی) برای تسهیل جابجایی نیروها، یکپارچه‌سازی برنامه‌های توسعه شغلی با استراتژی‌های توسعه‌ای منطقه
ساختار شبکه‌های حرفه‌ای	اشکال همکاری داوطلبانه بین سازمانی برای حل چالش‌های سرمایه انسانی، ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی در شبکه‌های فراسازمانی، مکانیسم‌های هماهنگی منابع بین سازمان‌های عضو شبکه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر شامل شش مضمون فراگیر توسعه پیوسته، عوامل بین سازمانی، قابلیت‌های فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی و شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای است. توسعه پیوسته یکی از مضامین فراگیر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر بود و شامل ۵ مضمون سازمان‌دهنده مدیریت مسیرشغلی، برنامه‌ریزی مسیرشغلی، ارزیابی سازمانی و ارزیابی فردی بود. توسعه پیوسته مسیرشغلی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مدرن، فرآیندی پویا و مداوم است که بر تعامل میان نیازهای فردی کارکنان و اهداف سازمانی استوار است. این رویکرد بر این اصل تأکید دارد که مسیرشغلی یک فرد نه صرفاً یک مسیر خطی در یک سازمان، بلکه مجموعه‌ای از تجارب و انتخاب‌ها در بسترهای چندسازمانی و حتی بین‌المللی است (Baruch, & Vardi, 2016; Rodrigues et al, 2016). در الگوی توسعه پیوسته، سه محور اصلی وجود دارد: برنامه‌ریزی مسیرشغلی، مدیریت مسیرشغلی، و ارزیابی مسیرشغلی. برنامه‌ریزی مسیرشغلی شامل تحلیل علایق، ارزش‌ها، شایستگی‌ها، تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، و شناخت محیط است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که این مرحله زمانی اثربخش‌تر است که با رویکرد خودمدیریتی شغلی و استفاده از ابزارهای دیجیتال برنامه‌ریزی شغلی همراه شود (Akkermans, & Kubasch, 2017). مدیریت مسیرشغلی بر ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های همسو با نیازهای کارکنان و استراتژی‌های سازمان تمرکز دارد. این مدیریت شامل طراحی طرح‌های پیشرفت، ایجاد الگوهای شایستگی، و ارائه مشاوره تخصصی است (Kong et al, 2018). ارزیابی مسیرشغلی هم به سنجش مستمر پیشرفت فردی و سازمانی می‌پردازد. در بعد فردی، شاخص‌هایی مانند قابلیت انطباق و توسعه مهارت‌ها اهمیت دارند؛ در بعد سازمانی، عواملی چون عدالت، حمایت سازمانی و بازخورد مؤثر برجسته‌اند (Akkermans et al, 2020). رویکرد فراسازمانی در سال‌های اخیر اهمیت ویژه‌ای یافته است، زیرا محیط‌های کاری پویا و شبکه‌ای، مانند مناطق ویژه اقتصادی، تحرک شغلی و کسب تجارب متنوع را الزامی کرده‌اند (Veld et al, 2015). در چنین محیط‌هایی، توسعه پیوسته مسیرشغلی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که هم انتقال مهارت‌ها و هم ایجاد شبکه‌های ارتباطی پایدار را پشتیبانی کند. این یافته با نتایج بسیاری از تحقیقات داخلی هم‌راستا است. نتایج

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) با یافته‌های این پژوهش همخوان است؛ چرا که مدیریت مسیرشغلی در رویکرد فراسازمانی نیز بر ایجاد الگوهای شایستگی و ارائه تجارب کاری بین‌سازمانی تأکید دارد. میلانی‌نژاد و جلالوندی (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت خودشناسی و هدف‌گذاری فردی در کنار مدیریت سازمانی مسیرشغلی تأکید کردند، که در مضمون برنامه‌ریزی مسیرشغلی این پژوهش به‌طور کامل انعکاس یافته است. توسعه پیوسته مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی، چارچوبی جامع برای ارتقاء مستمر کارکنان فراهم می‌آورد که نه تنها نیازهای فردی را پوشش می‌دهد بلکه با اهداف کلان سازمان و شبکه‌های بین‌سازمانی هم‌راستا می‌شود. اجرای این مدل در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر، با می‌تواند منجر به افزایش قابلیت انطباق، ارتقاء مهارت‌ها، بهبود عملکرد سازمانی و حفظ نیروهای کلیدی شود.

عوامل بین سازمانی یکی دیگر از مضامین فراگیر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر بود که شامل سه مضمون سازمان‌دهنده بازار کار و اشتغال، توسعه شغلی فراسازمانی و عوامل زمینه‌ای خاص منطقه ویژه اقتصادی بود. عوامل بین‌سازمانی، به‌ویژه در صنایع پیچیده و شبکه‌ای مانند پتروشیمی، بستری کلیدی برای توسعه سرمایه انسانی و افزایش توانمندی‌های شغلی کارکنان فراهم می‌آورد. این عوامل از طریق ایجاد همکاری میان سازمان‌ها، تبادل تجربیات و هم‌افزایی دانش، مسیرهای شغلی منعطف‌تر و قابلیت‌های قابل‌انتقال بیشتری را برای نیروی کار شکل می‌دهند(Akkermans et al, 2020; Rodrigues et al, 2016). در این رویکرد، توسعه مهارت‌ها و مسیرهای شغلی محدود به یک سازمان واحد نیست و از طریق مکانیسم‌هایی چون گواهینامه‌های بین‌المللی، چرخش شغلی، اکوسیستم‌های یادگیری مشترک، و تعامل با مراکز علمی و تحقیقاتی بین‌المللی، به سطحی بالاتر ارتقاء می‌یابد (Veld et al, 2015). چنین ساختارهایی، ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای جاری صنعت، امکان انطباق سریع با تغییرات فناوری و بازار کار را فراهم می‌کنند (Akkermans, & Kubasch, 2017). یافته‌های حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) نشان دادند که عوامل متعددی از جمله انتسابات سفارشی، شبکه‌های ارتباطی سمی، بی‌اعتمادی به سازوکارها، تصمیم‌سازی گروه‌های ذی‌نفوذ و نظارت ناکارآمد می‌توانند مسیرشغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. این یافته با نتایج حاضر همخوان است، چرا که هر دو بر اهمیت سازوکارهای همکاری و اعتماد بین سازمانی در توسعه مسیرشغلی تأکید دارند. عوامل بین‌سازمانی، با ایجاد هم‌افزایی میان شرکت‌ها، مؤسسات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

آموزشی، و مراکز تحقیقاتی، ابزاری قدرتمند برای ارتقاء سرمایه انسانی و تقویت انعطاف‌پذیری بازار کار در صنایع پتروشیمی محسوب می‌شوند. توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی، استفاده از نظام‌های آموزشی و ارزیابی مشترک، و همسوسازی مسیرهای شغلی با تحولات فناوری و نیازهای بازار، می‌تواند هم مزیت رقابتی سازمان‌ها را افزایش دهد و هم امنیت شغلی کارکنان را بهبود بخشد. این امر به‌ویژه در مناطق ویژه اقتصادی، که نیازمند پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی و صنعتی هستند، اهمیتی مضاعف دارد.

قابلیت‌های فردی یکی دیگر از مضامین فراگیر استخراج‌شده در توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر است که شامل مضامین سازمان‌دهنده عوامل مهارتی فنی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، عوامل فردی و روان‌شناختی و قابلیت رهبری بود. قابلیت‌های فردی در صنعت پتروشیمی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی پیشرفته، شایستگی‌های روان‌شناختی و توانمندی‌های میان‌سازمانی است. تکمیل این توانمندی‌ها نیازمند توسعه مهارت‌هایی مانند تفکر استراتژیک، تاب‌آوری شغلی، و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده است که به‌خصوص در شرایط پویای صنعت امروز اهمیت دارند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز مؤید اهمیت قابلیت‌های فردی در توسعه مسیرشغلی کارکنان صنعت پتروشیمی است. بر اساس پیشینه داخلی، عواملی مانند مهارت‌های شبکه‌سازی حرفه‌ای و توانایی مدیریت تغییرات شغلی (ملکی‌ها و اصلانی، ۱۴۰۲) و همچنین شایستگی‌های یادگیری مستمر و هوش هیجانی در محیط کار (حسینیان و باغبانی، ۱۴۰۱) از جمله عوامل کلیدی ارتقاء شغلی محسوب می‌شوند. نتایج حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) نیز نشان داد که توسعه مهارت‌های رهبری فراسازمانی و توانایی هماهنگی منابع انسانی چندسازمانی، به‌ویژه در مناطق ویژه اقتصادی، نقش میانجی در بهبود فرصت‌های شغلی ایفا می‌کند. علاوه بر این، مطالعات داخلی تأکید دارند که قابلیت تاب‌آوری و تفکر استراتژیک شغلی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را ارتقاء داده و از موانع پیشرفت شغلی می‌کاهد (میلانی‌نژاد و جلالوندی، ۱۴۰۲). ترکیب مهارت‌های فنی پیشرفته با شاخص‌های روان‌شناختی مانند هوش هیجانی و توانمندی‌های مدیریت تحول، کارکنان را قادر می‌سازد در صنعت پتروشیمی با تغییرات پیچیده و ناگهانی سازگار شده و با کیفیت عملکرد بالا به مسیرشغلی خود ادامه دهند. ابزارهایی مانند تکنولوژی دیجیتال توین نیز ظرفیت یادگیری عملی را بالا برده و به‌عنوان نیروی محرک توسعه حرفه‌ای در این حوزه عمل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

می‌کنند.

عوامل آموزشی یکی از مضامین فراگیر بود که شامل پنج مضمون سازمان‌دهنده آموزش فنی ـ مهندسی، آموزش ایمنی و منابع (HSE)، آموزش توسعه رهبری و مدیریت، آموزش دیجیتالی‌سازی و آموزش‌های تطبیقی بود. عوامل آموزشی در صنایع پتروشیمی و پالایشگاهی نقش کلیدی در ارتقاء شایستگی‌های تخصصی، توانایی‌های مدیریتی و مهارت‌های دیجیتال کارکنان ایفا می‌کنند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که آموزش‌های تخصصی فنی ـ مهندسی، نظیر استفاده از نرم‌افزارهای شبیه‌ساز فرآیند و دوره‌های پیشرفته کنترل فرآیند، علاوه بر ارتقاء دانش فنی، باعث کاهش خطاهای عملیاتی و بهبود بهره‌وری می‌شوند (Al-Mutairi et al, 2025). در کنار آن، آموزش‌های ایمنی مطابق با استانداردهای بین‌المللی، همچون API 571، اهمیت بالایی در کاهش ریسک و ارتقاء ایمنی محیط کار دارند (Zohar, 2003). همچنین، توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت بین‌فرهنگی، به‌ویژه در سازمان‌هایی که تعاملات بین‌المللی دارند، موجب بهبود کار تیمی و انطباق‌پذیری کارکنان می‌شود (Rockstuhl et al, 2011). از سوی دیگر، با گسترش دیجیتالی‌سازی در صنایع فرآیندی، آموزش فناوری‌های نوین همچون دیجیتال توین، واقعیت افزوده و تحلیل داده‌های بزرگ با پایتون، به‌عنوان مهارت‌های حیاتی برای کارکنان قرن بیست‌ویکم شناخته می‌شوند (Lee et al, 2020). درنهایت، آموزش‌های تطبیقی و برنامه‌های چرخش شغلی به کارکنان امکان می‌دهد که ضمن آشنایی با فرآیندها و واحدهای متنوع، درک بهتری از زنجیره ارزش سازمان به دست آورند و مهارت‌های خود را در موقعیت‌های عملی واقعی تقویت کنند (Salas et al, 2012). یافته‌های این پژوهش در حوزه عوامل آموزشی را می‌توان با نتایج تحقیقات پیشین مقایسه کرد. حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) نشان دادند که توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های هدفمند در بستر همکاری‌های سازمانی می‌تواند به ارتقاء مسیرشغلی کمک کند؛ این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است، چرا که هر دو بر اهمیت یادگیری سازمانی و ارتقاء مهارت‌ها از طریق آموزش‌های ساختارمند تأکید دارند. در پژوهش ملکی‌ها و اصلانی (۱۴۰۲)، رفتارهای پیشتازانه به‌عنوان یک عامل کلیدی مسیرشغلی معرفی شد. یافته‌های آنان با این پژوهش همخوان است، چرا که هر دو به این موضوع اشاره دارند که آموزش‌های نوآورانه و توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای می‌تواند کارکنان را به سمت ایفای نقش‌های پیشرو سوق دهد. با توجه به نتایج می‌توان نتیجه گرفت که عوامل آموزشی نه‌تنها نقش مستقیمی در ارتقاء دانش و مهارت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

کارکنان دارند، بلکه به‌عنوان محرکی برای توسعه مسیرشغلی، بهبود نگهداشت نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری سازمان عمل می‌کنند. آموزش‌های فنی ـ مهندسی، HSE، رهبری و دیجیتال، به‌ویژه زمانی که با رویکردهای یادگیری مشارکتی و برنامه‌های چرخش شغلی ترکیب شوند، می‌توانند سازوکارهای پایداری برای توسعه منابع انسانی ایجاد کنند (Billett, 2020).

عوامل سازمانی یکی از مضامین فراگیر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر بود که شامل پنج مضمون فرعی فرهنگ شغلی فراسازمانی، عوامل ساختاری، عوامل مرتبط با یادگیری و توسعه، فناوری و نوآوری و عوامل سیاستی و حاکمیتی بود. عوامل سازمانی نقش کلیدی در شکل‌دهی مسیرهای شغلی و توسعه منابع انسانی در صنایع پیچیده‌ای همچون پتروشیمی دارند. ساختارهای شغلی افقی، مکانیسم‌های انتقال بین‌سازمانی، پروتکل‌های اشتراک دانش، و سیستم‌های ارزیابی عملکرد مشترک، می‌توانند موجب افزایش انعطاف‌پذیری شغلی و ایجاد فرصت‌های رشد پایدار شوند (Zhang & Berghäll, 2021). همچنین، استفاده از چارچوب‌های شایستگی بین‌المللی و سیاست‌های شفاف مسیرشغلی، به‌ویژه در بستر همکاری‌های بین‌سازمانی، توانایی سازمان را در جذب و نگهداشت نیروی کار متخصص ارتقا می‌دهد. در سال‌های اخیر، فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی برای ارزیابی مهارت‌ها، سیستم‌های مدیریت استعداد دیجیتال، و گیمیفیکیشن مسیرشغلی، ابزارهای مهمی برای بهبود انطباق شایستگی‌های کارکنان با نیازهای آینده صنعت شده‌اند (Tambe et al, 2019). عوامل سازمانی در صنایع پتروشیمی و مناطق ویژه اقتصادی، زیربنای اصلی شکل‌گیری مسیرهای شغلی پایدار و رقابت‌پذیر محسوب می‌شوند. استفاده از چارچوب‌های صلاحیت‌محور فراسازمانی و استانداردهای بین‌المللی ارزیابی شایستگی، علاوه بر ایجاد شفافیت در مسیرهای ارتقاء، به تسهیل جابه‌جایی نیروی کار متخصص بین سازمان‌ها کمک می‌کند. از سوی دیگر، مکانیسم‌های تبادل دانش و طراحی همکاری‌های استراتژیک بین سازمانی، نه‌تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه به ارتقاء نوآوری و یادگیری مستمر نیز منجر می‌شود (Rupčić, 2021). در محیط‌های شبکه‌ای و میان‌سازمانی، شرکت در فعالیت‌های شبکه‌ای باعث ارتقاء قابلیت اشتغال پایدار کارکنان می‌شود (Courchesne et al, 2025). یافته‌های این پژوهش در حوزه عوامل سازمانی را می‌توان با نتایج تحقیقات پیشین مقایسه کرد. حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) نشان دادند که ساختارهای سازمانی منعطف و همکاری‌های شبکه‌ای، محرک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

مهمی برای ارتقاء مسیرشغلی در صنایع بزرگ هستند؛ این نتیجه با یافته‌های حاضر همسو است، زیرا هر دو بر اهمیت ساختارهای افقی و مکانیسم‌های مشترک ارزیابی عملکرد تأکید دارند. در مطالعه ملکی‌ها و اصلانی (۱۴۰۲)، همکاری‌های بین‌سازمانی به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای تقویت یادگیری و پیشبرد مسیرشغلی معرفی شد؛ این موضوع با نتایج حاضر همخوانی دارد، زیرا هر دو بر اهمیت تبادل دانش و پروژه‌های یادگیری تجربی میان سازمان‌ها تأکید دارند. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سازمانی نه‌تنها به‌عنوان یک زیرساخت برای توسعه مسیرشغلی عمل می‌کنند، بلکه با ترکیب ساختارهای منعطف، فناوری‌های پیشرفته، سیاست‌های شفاف و فرهنگ همکاری، می‌توانند بستر شکل‌گیری شبکه‌های شغلی پویا را فراهم سازند. چنین شبکه‌هایی موجب افزایش تحرک شغلی، ارتقاء مهارت‌ها و تقویت مزیت رقابتی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی خواهند شد.

شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای درنهایت آخرین مضمون فراگیر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فرا سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر بود که شامل دو مضمون سازمان دهنده روابط حرفه‌ای و ساختار شبکه‌های حرفه‌ای بود. شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه مسیرشغلی فراسازمانی دارند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که شبکه‌های حرفه‌ای چندگانه که شامل مرشد و مرادهای متعدد و غیردیداری هستند، تأثیر به‌مراتب بیشتری بر پیشرفت حرفه‌ای نسبت به روابط مرشدی سنتی دارند. در این ساختار، منابع متنوعی از تخصص، حمایت، و راهنمایی در دسترس فرد قرار می‌گیرد (Halvorson et al et al, 2015). علاوه بر این، فعالیت در شبکه‌های میان‌سازمانی با افزایش فرصت‌های یادگیری، اشتراک دانش و یافتن موقعیت‌های جدید شغلی، رشد پایداری در اشتغال و انعطاف‌پذیری مسیر حرفه‌ای را تقویت می‌کند (Courchesne et al, 2024). از سوی دیگر، اعتمادسازی در تعاملات میان‌سازمانی از طریق نزدیکی حرفه‌ای، شفافیت و هم‌فکری مشترک، پایهٔ تقویت همکاری‌های مؤثر است. ساختار شبکه‌ای که غیر سلسله‌مراتبی بوده و فضایی برای هماهنگی منابع میان سازمان‌ها فراهم می‌سازد، تأثیر اساسی در ایجاد اعتماد و هم‌افزایی دارد (Kolleck, 2023). یافته‌های این پژوهش را می‌توان با نتایج تحقیقات پیشین مقایسه کرد. حکاک و حسین‌زاده (۱۴۰۳) نشان دادند که شکل‌گیری روابط حرفه‌ای بین‌سازمانی، به‌ویژه در قالب شبکه‌های یادگیری مشترک، مسیرشغلی را تسهیل و فرصت‌های ارتقاء را افزایش می‌دهد؛ این نتیجه با یافته‌های حاضر همسو است، زیرا هر دو بر اهمیت همکاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

فراسازمانی و تبادل دانش تأکید دارند. به همین ترتیب ملکی‌ها و اصلانی (۱۴۰۲) نیز بر نقش ساختارهای شبکه‌ای غیر سلسله‌مراتبی در ارتقاء انعطاف‌پذیری شغلی اشاره کردند که با یافته‌های حاضر مشابهت دارد. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که شبکه‌سازی و روابط حرفه‌ای نه‌تنها موجب گسترش فرصت‌های شغلی و ارتقاء قابلیت‌های فردی می‌شود، بلکه به‌عنوان محرکی برای پایداری همکاری‌های بین‌سازمانی و افزایش سرمایه اجتماعی عمل می‌کند. ایجاد ساختارهای باز، اعتمادسازی هدفمند، و تلفیق رویدادهای حرفه‌ای با استراتژی‌های توسعه منطقه‌ای می‌تواند سازوکارهای پایدار و کارآمدی برای توسعه منابع انسانی ایجاد کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌های عضو منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر، برنامه‌های هدفمند توانمندسازی فردی را به‌کار گیرند. بر این اساس سازمان‌های عضو منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر باید برنامه‌های منتورینگ، آموزش مهارت‌های حل مسئله و توانمندسازی شخصی را به‌صورت مستمر اجرا کنند. همچنین عوامل آموزشی به‌عنوان یکی از ارکان اثرپذیر سطح اول مدل، نیازمند بازطراحی و تقویت برنامه‌های آموزشی مشترک میان سازمان‌هاست. طراحی و برگزاری دوره‌های تخصصی مشترک بین سازمان‌های عضو منطقه می‌تواند علاوه بر ارتقاء دانش فنی، به ایجاد اعتماد و شکل‌گیری روابط بین‌سازمانی کمک کند. نتایج این پژوهش به دلیل استفاده از منابع معتبر و به‌روز و بومی‌سازی به دلیل استفاده از مصاحبه‌های انجام گرفته در طول پژوهش و از طرفی شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مسیرشغلی با رویکرد فراسازمانی در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر از جامعیت بالایی برخوردار بوده و به‌کارگیری آن در منطقهٔ ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر می‌تواند کاربردی و مفید باشد اما نتایج به شرایط خاص منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر و ساختار شبکه‌ای صنایع موجود در آن وابسته است؛ بنابراین، تعمیم مستقیم آن به سایر مناطق یا صنایع ممکن است با دقت کمی همراه باشد.

منابع

جعفری محمد؛ شریعت‌نژاد علی؛ موسوی سیده‌نسیم؛ ولی‌نژاد، رضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد آینده محور بر موفقیت مسیرشغلی؛ تبیین نقش میانجی رفتارهای مسیرشغلی آینده‌نگر (موردمطالعه: مشاغل پروژه‌ای نفت و گاز جنوب). *مدیریت فردا*. سال ۱۹، شماره ۶، صص ۷۳-۸۶.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

حسینیان، شهامت؛ باغبانی، زهرا. (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*. سال ۱۵، شماره ۵۸، صص ۹۷-۱۲۴.

حکاک، محمد؛ حسین‌زاده، حمید. (۱۴۰۳). طراحی مدل شبکه‌سازی مسیرشغلی با رویکرد ساختاری تفسیری. *فصلنامه علمی پژوهش‌های مشاوره*. سال ۲۳، شماره ۸۹، صص ۱۸۶-۲۱۶.

داورزنی، احمدرضا؛ گلرد، پروانه؛ مدیری، محمود؛ توحیدی، حمید. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران. *سیاست‌گذاری عمومی*. سال ۶، شماره ۳، صص ۲۰۹-۲۲۵.

رحیمی‌کیا، یدالله؛ کهندل، مهدی؛ خلیفه، سیدنعمت؛ خدایاری، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه مسیرشغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران. *پژوهش در ورزش تربیتی*. سال ۱۰، شماره ۲۸، صص ۲۹۳-۳۲۲.

عبدالهی، بیژن؛ رنگریز، حسن؛ عباسیان، حسین؛ رحمانی، فائزه. (۱۳۹۹). مضامین استخراجی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای جهت‌گیری شغلی متنوع: مطالعه کیفی به شیوه تحلیل محتوای استقرایی. *مجله علوم روان‌شناختی*. سال ۱۹، شماره ۹۰، صص ۶۸۷-۶۹۷.

علیجانی‌گنجی، محمدرضا؛ باقرزاده، محمدرضا؛ ولی‌پور، پیمان؛ امام‌قلیزاده، سعید؛ باقرزاده، محمدسعید. (۱۴۰۱). ارائه و تبیین مدل وابستگی شغلی با رویکرد نظریه داده بنیاد در بانک ملی استان مازندران. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*. سال ۵، شماره ۸، صص ۷۶۵-۷۷۸.

فرهی، علی؛ سلطانی محمدرضا؛ نصراللهی، محمد. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. سال ۱۰، شماره ۴، صص ۵۱-۷۸.

محمدصفا، علی؛ زارعی، رضا؛ کامیابی، مهدی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و توسعه مسیرشغلی کارکنان شهرداری شهر یاسوج، یازدهمین *کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار*، تهران.

ملکیها، مرضیه؛ اصلانی، فرشید. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ساختار ـ تفسیری (ISM) عوامل مؤثر بر پیشتازی مسیرشغلی. *مشاوره شغلی و سازمانی*. سال ۱۵، شماره ۳، صص ۱۰۱-۱۲۴.

میلانی‌نژاد، حمیدرضا؛ جلالوندی، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت مسیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

پیشرفت شغلی در یک شرکت صنعتی ـ تولیدی. *هشتمین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق*، تهران.

نسبی، نرجس‌السادات؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حسنقلی‌پوریاسوری، طهمورث؛ باقری‌لنکرانی، کامران. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی توسعه مسیرشغلی پرستاران بالین. *مدیریت توسعه و تحول*، سال ۱۱، شماره ۳۷، صص ۱۳-۲۴.

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). # Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career development international*, 22 (6), 586-627.

Akkermans, J., Chipulu, M., Ojiako, U., & Williams, T. (2020). Bridging the fields of careers and project management. *Project Management Journal*, 51 (2), 123-134.

Akpieyi, D. E. (2024). *Strategies for Human Capital Development in an Oil and Gas Organization* (Doctoral dissertation, Walden University).

Almutairi, A., Alfaqeeh, F., Collier, Z. A., & Lambert, J. H. (2025). Quantifying the influence of future disruptive scenarios to priorities of energy supply chains systems of liquified petroleum gas. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 50 (4), 555-578.

Asuquo, P. N., & Inaja, A. E. (2013). Fostering sustainable career development and employability among young people in the changing world of work: employers' perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1492-1499.

Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27 (2), 355-372.

Billett, S. (2020). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Routledge.

Bouckenooghe, D., Kanar, A. & Klehe, U. C. (2022). A latent transition analysis examining the nature of and movement between career adaptability profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 136 (2), 1-16.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3 (2), 77-101.

Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2015). Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502-525.

Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35 (4), 1145-1167.

Courchesne, S. A., Stynen, D., Semeijn, J. H., & Caniëls, M. C. (2025). Fostering sustainable employability in interorganizational networks: which activities and conditions pay off?. *Journal of Workplace Learning*, 37 (9), 1-23.

Courchesne, S. A., Stynen, D., Semeijn, J. H., & Caniëls, M. C. (2024). New ways of fostering sustainable employability in inter-organizational

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

networks: an explorative study to understand the factors and mechanisms for their success. *Employee Relations: The International Journal*, 46 (9), 115-140.

Curşeu, P. L., Semeijn, J. H., & Nikolova, I. (2021). Career challenges in smart cities: A sociotechnical systems view on sustainable careers. *human relations*, 74 (5), 656-677.

Davoine, E. & Schmid, S. (2022). Career patterns of top managers in Europe: Signs of further globalisation? *European Management Journal*, 40 (4), 467-474.

Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. J. (2020). Striving for sustainable graduate careers: Conceptualization via career ecosystems and the new psychological contract. *Career Development International*, 25 (2), 90-110.

Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3 (5), 823-835.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36 (3), 363-390.

Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M. and Carbery, R. (2021), Training and organisational performance: a meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators, Human Resource *Management Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 93-119.

Gazier, B. (Ed.). (1999). *Employability: concepts and policies; Employment Observatory Research Network; report 1998*. IAS, Inst. for Applied Socio-Economics.

Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2022). Confronting power asymmetries in partnerships to address grand challenges. *Organization Theory*, 3 (2), 26317877221098765.

Guo, L. (2022). Factors affecting adolescents' science career expectations in Asian and Western top-performing educational systems. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103718.

Halvorson, M. A., Finney, J. W., Bi, X., Maisel, N. C., Hayashi, K. P., Weitlauf, J. C., & Cronkite, R. C. (2015). The changing faces of mentorship: application of a developmental network framework in a health services research career development program. *Clinical and Translational Science*, 8 (6), 824-829.

Ingold, J., & Valizade, D. (2017). Employers' recruitment of disadvantaged groups: exploring the effect of active labour market programme agencies as labour market intermediaries. *Human Resource Management Journal*, 27 (4), 530-547.

Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

contemporary hospitality management, 30 (5), 2178-2194.
Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2022). Linking protean and boundary less career attitudes to subjective career success: A serial mediation model. *Journal of Career Assessment*, 29 (2), 263–282.
Lee, J. (2020). Definition and meaning of industrial ai. In *Industrial AI: Applications with Sustainable Performance* (pp. 33-61). Singapore: Springer Singapore.
Lent, R. W., Morris, T. R., Wang, R. J., Moturu, B. P., Cygrymus, E. R., & Yeung, J. G. (2022). Test of a social cognitive model of proactive career behavior. *Journal of Career Assessment*, 30 (4), 756-775.
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
Martini, M., Riva, E., & Marafioti, E. (2023). Sustainable HRM, training for employability and organizational outcomes: the moderating role of competitive intensity. *Employee Relations: The International Journal*, *45*(7), 79-102.
Molloy, J. C., & Barney, J. B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29 (3), 309-325.
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.
Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (3), 576-608.
Popovič, A., Puklavec, B., & Oliveira, T. (2018). Justifying business intelligence systems adoption in SMEs: Impact of systems use on firm performance. *Industrial Management & Data Systems*. 119(1), 210-228.
Prasetyo, I., Aliyyah, N., Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Syafi'ur, A. (2021). Vocational training has an influence on employee career development: A case study Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (2), 1-14.
Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67 (4), 825-840.
Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30 (4), 669-686.
Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30 (4), 669-686.
Rupčić, N. (2021). Interorganizational learning: a context-dependent

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]

process. *The Learning Organization*, 28 (2), 222-232.
Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13 (2), 74-101.
Susanto, P. C., Soehaditama, J. P., & Benned, M. (2023). Determination of Motivation and Career Development: Analysis of Training, Competence. In *Proceeding International Conference on Religion, Science and Education* (Vol. 2, pp. 273-279).
Swart, J., & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53 (2), 291-310.
Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California management review*, 61 (4), 15-42.
Utrilla, P. V. N. C., Grande-Torraleja, F. A., Albarracín, A. L. M., & Ortega-Rodríguez, C. (2022). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations: The International Journal*, 45 (7), 27-45.
Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., & Burdorf, A. (2016). Schaufeli WB. Zijlstra FRH. Abma FI. BRouwer, S. van der Wilt GJ. Sustainable employability—Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand J. Work Environ. Health*, 42, 71-79.
van Gestel, N., Oomens, S., & Buwalda, E. (2019). From quasi- markets to public–private networks: Employers' engagement in public employment services. Social Policy & Administration, 53 (3), 434-448.
Van Harten, J., Knies, E. and Leisink, P. (2016), Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities, *Personnel Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 84-102.
Van Holland, B. J., Brouwer, S., de Boer, M. R., Reneman, M. F., & Soer, R. (2017). Process evaluation of a workers' health surveillance program for meat processing workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 307-318.
Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 44 (6), 866-882.
Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (7), 886-907.
Zhang, M., & Berghäll, S. (2021). E-commerce in agri-food sector: A systematic literature review based on service-dominant logic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (7), 3356-3374.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-29]