



تعیین و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران

رضا صفویه^{۱*}

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت خدمات بهداشت و درمان، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: rezasafaviehrezasafavieh@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه شغلی پرستاران در بیمارستان بوعلی سینا قزوین است. این پژوهش از نوع آمیخته است. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های کیفی با ۲۱ نفر از متخصصان، مدیران و اساتید دانشگاه شاغل در بیمارستان بوعلی سینا قزوین گردآوری و با روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. در مرحله دوم، شاخص‌های استخراج‌شده با استفاده از پرسشنامه مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در نرم‌افزار Expert Choice مورد مقایسه زوجی قرار گرفتند تا وزن و اولویت نسبی هر عامل تعیین شود. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه شغلی پرستاران در پنج مقوله اصلی شامل توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، نظام ارزیابی عملکرد، نظام ارتقاء و انتصاب، و محیط شغلی طبقه‌بندی می‌شوند. تحلیل AHP مشخص کرد که نظام ارتقاء و انتصاب با وزن نسبی ۰.۴۵۶ بیشترین اثر را دارد، سپس مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (۰.۲۴۵)، نظام ارزیابی عملکرد (۰.۱۶۳)، محیط شغلی (۰.۰۷۸) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰.۰۵۹) در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در سطح شاخص‌ها نیز ارتقاء مبتنی بر شایستگی، حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص، بازخورد از خود، و حمایت مدیریتی بالاترین اهمیت را داشتند. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه شغلی پرستاران نه تنها به رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی آنان منجر می‌شود، بلکه موجب افزایش بهره‌وری و پایداری نظام سلامت نیز می‌گردد. ایجاد مسیرهای ارتقاء شغلی شفاف و عادلانه، اجرای نظام‌های ارزیابی عملکرد اثربخش، و ترویج فرهنگ جانشین‌پروری و توانمندسازی، از الزامات کلیدی توسعه منابع انسانی پرستاری است.

کلیدواژگان: توسعه شغلی، اولویت‌بندی، پرستاران، توانمندسازی روان‌شناختی، نظام ارتقاء و انتصاب

تاریخ ارسال: ۱۱ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۷ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۵



How to cite: Safavieh, R. (2026). Determining and Prioritizing Factors Affecting Career Development in Nurses. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(3), 1-17.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Determining and Prioritizing Factors Affecting Career Development in Nurses

Reza Safavieh^{1*}

1. MA, Department of Health Services Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: rezasafaviehrefasafavieh@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to identify and prioritize the factors influencing career development among nurses at Bu-Ali Sina Hospital in Qazvin. This mixed-method research was conducted in two stages. In the qualitative phase, data were collected through interviews with 21 experts, managers, and university professors working in the hospital and analyzed using qualitative content analysis. In the quantitative phase, the extracted indicators were evaluated using the Analytic Hierarchy Process (AHP) via Expert Choice software to determine the relative importance and ranking of factors. The findings revealed five main categories of factors affecting nurses' career development: psychological empowerment, talent management and succession planning, performance evaluation system, promotion and appointment system, and job environment. The AHP results indicated that the promotion and appointment system (0.456) had the greatest impact, followed by talent management and succession planning (0.245), performance evaluation system (0.163), job environment (0.078), and psychological empowerment (0.059). At the indicator level, merit-based promotion, retention of skilled staff, self-feedback, and managerial support were identified as the most critical subfactors. Career development plays a pivotal role in enhancing nurses' professional growth, job satisfaction, and organizational commitment. Establishing transparent promotion systems, effective performance evaluation mechanisms, and fostering talent management and empowerment can strengthen both individual and organizational outcomes in the healthcare sector.

Keywords: Career development, prioritization, nurses, psychological empowerment, promotion and appointment system

Submit Date: 02 July 2025

Revise Date: 08 November 2025

Accept Date: 16 November 2025

Publish Date: 23 August 2026

توسعه شغلی به عنوان یکی از محورهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی، نقشی بنیادین در ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها و رضایت شغلی کارکنان دارد. در محیط‌های پیچیده و پویا، توسعه شغلی نه تنها به معنای پیشرفت در مسیر حرفه‌ای است، بلکه نشان‌دهنده رشد مستمر مهارت‌ها، افزایش مسئولیت‌ها و دستیابی به تعادل میان نیازهای فردی و سازمانی است (Chetana & Mohapatra, 2017). در این میان، پرستاران به عنوان بزرگ‌ترین گروه شاغل در نظام‌های سلامت، از جمله مشاغلی هستند که نیاز به توجه ویژه در زمینه مسیر پیشرفت شغلی دارند، زیرا کیفیت خدمات بهداشتی تا حد زیادی متأثر از رضایت شغلی، انگیزش درونی و فرصت‌های رشد آنان است (Sheikhi et al., 2015).

در دهه‌های اخیر، مفهوم توسعه شغلی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی توانمندسازی حرفه‌ای مورد توجه مدیران سازمان‌های سلامت قرار گرفته است. در واقع، توسعه شغلی پرستاران نه تنها موجب بهبود کیفیت مراقبت‌های درمانی می‌شود، بلکه به عنوان ابزاری برای حفظ نیروی انسانی کارآمد و کاهش ترک خدمت پرستاران نیز شناخته می‌شود (Rahimi et al., 2019). تحقیقات متعدد بیان می‌کنند که طراحی چارچوب‌های مفهومی برای مسیر شغلی پرستاران، عاملی کلیدی در افزایش ماندگاری و تعهد سازمانی آن‌ها است (Nasabi et al., 2019). با این حال، شواهد موجود نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورها از جمله ایران، همچنان مسیرهای شغلی پرستاران فاقد ساختار مشخص و نظام‌مند است (Hamidian et al., 2022).

از دیدگاه نظری، توسعه شغلی فرآیندی مستمر است که با ارزیابی توانایی‌ها، علایق، ارزش‌ها و فرصت‌های شغلی فرد، اهداف حرفه‌ای را با نیازهای سازمانی همسو می‌سازد (Abdolahi et al., 2020). بر اساس مدل‌های معاصر مدیریت منابع انسانی، عواملی همچون نظام ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری و نظام ارتقاء، عناصر کلیدی در تقویت توسعه شغلی محسوب می‌شوند (Onukwufor et al., 2018). در محیط‌های بهداشتی، این عوامل به شکل مستقیم با کیفیت مراقبت و رضایت بیماران نیز ارتباط دارد (Mohammed et al., 2020).

مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که توسعه شغلی تحت تأثیر متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی قرار دارد. به عنوان مثال، پژوهش (Lamichhane et al., 2022) چهار بعد درونی، بیرونی، بین فردی و نهادی را در انتخاب مسیر شغلی مؤثر دانسته است. در همین راستا، (Abo Elmagd & Ahmed Mohamed, 2019) بیان می‌کند که حمایت مدیریتی، فرصت‌های آموزشی و عدالت در ارتقاء از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های رشد حرفه‌ای پرستاران هستند. بر اساس یافته‌های (Rizany et al., 2018)، سطح تحصیلات، تجربه کاری، تفکر انتقادی و تعهد به حرفه از مهم‌ترین فاکتورهای تأثیرگذار بر پیشرفت صلاحیت‌های پرستاری است. این مؤلفه‌ها همگی بر توسعه شغلی در حرفه‌های سلامت اثرگذارند و در صورت تقویت، موجب افزایش کارآمدی پرستاران خواهند شد.

از سوی دیگر، (Ghamari et al., 2017) تأکید دارد که انگیزش شغلی و پتانسیل‌های درونی کارکنان رابطه مستقیمی با مسیر شغلی آنان دارد، به گونه‌ای که فقدان انگیزش موجب کندی رشد و افت کیفیت خدمات می‌شود. در حوزه پرستاری، رضایت شغلی به شدت متأثر از احساس عدالت سازمانی، وجود فرصت‌های ترفیع و شفافیت مسیر شغلی است (Hakari & Mohammadzadeh, 2017). علاوه بر این، محیط کار حمایتی و جو سازمانی سالم از عوامل حیاتی در احساس شکوفایی پرستاران محسوب می‌شود (Sheikhi et al., 2015).

تحقیقات داخلی نیز مؤید همین امر هستند. به عنوان نمونه، (Nasrollahi et al., 2018) الگویی برای مسیر شغلی ارائه می‌کند که بر تلفیق سه محور اصلی شامل توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت استعداد و نظام ارزیابی عملکرد استوار است. در این الگو، توسعه شغلی نه تنها به معنای ارتقاء رتبه سازمانی، بلکه فرایندی برای رشد روانی و حرفه‌ای تلقی می‌شود. همچنین (Mohammadi Moghadam et al., 2019) در پژوهش خود نشان دادند که لنگرهای مسیر شغلی شامل راهبردهای توسعه فردی مانند مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی و نیز راهبردهای توسعه سازمانی همچون نظام ارتقاء و ارزیابی عملکرد است. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که توسعه شغلی باید هم‌زمان در دو سطح فردی و سازمانی برنامه‌ریزی شود تا کارایی لازم را داشته باشد.

در کنار عوامل فردی و سازمانی، فناوری‌های نوین و ارتباطات دیجیتال نیز نقش قابل توجهی در تسهیل توسعه شغلی یافته‌اند. (Glavatskikh, 2025 & Pushina) معتقد است که ارتباطات دیجیتال در ارتقاء شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند و دسترسی به آموزش‌های مستمر و شبکه‌های یادگیری را تسهیل می‌نماید. از سوی دیگر، توسعه حرفه‌ای در عصر دیجیتال نیازمند مهارت‌های میان‌فرهنگی و توانایی یادگیری ترکیبی است، همان‌گونه که (Baldan Babayiğit et al., 2025) در مطالعه خود بر آموزش حرفه‌ای چندفرهنگی تأکید کرده است. این یافته‌ها برای نظام سلامت نیز کاربرد دارد، زیرا پرستاران در محیط‌های پویا و چندفرهنگی نیازمند تعامل مؤثر با بیماران از فرهنگ‌های گوناگون هستند.

از منظر مدیریتی، (Seidzadeh et al., 2018) نشان داد که سرمایه شغلی مدیران ارشد - شامل شایستگی‌ها، دانش و ارتباطات حرفه‌ای - از عوامل کلیدی در توسعه منابع انسانی است. به همین ترتیب، (Hamidian et al., 2022) تأکید می‌کند که موفقیت شغلی در سازمان‌های بزرگ نیازمند نظام‌مند کردن فرآیندهای ارزیابی عملکرد، آموزش مستمر و جانشین‌پروری است. در بخش سلامت نیز، نهادینه‌سازی چنین سیستم‌هایی می‌تواند موجب تقویت وفاداری سازمانی و کاهش نرخ جابجایی نیروهای پرستاری شود (Acree-Hamann, 2016). همچنین پژوهش‌های (Arora, 2018) و (Chetana & Mohapatra, 2017) به اهمیت برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت حرفه‌ای اشاره دارند. آنان بیان می‌کنند که وجود برنامه‌ریزی شغلی شفاف می‌تواند از پدیده رکود شغلی (career plateau) پیشگیری کرده و کارکنان را به سمت رشد و نوآوری سوق دهد. در حرفه پرستاری نیز، عدم وضوح در مسیر پیشرفت شغلی یکی از دلایل کاهش انگیزش و افزایش فرسودگی شغلی شناخته می‌شود (Abo Elmagd & Ahmed Mohamed, 2019).

از بعد روان‌شناختی، توسعه شغلی موجب افزایش احساس معنا در کار، خودکارآمدی و مشارکت فعال کارکنان می‌شود. پرستارانی که مسیر رشد شغلی مشخص و قابل‌دستیابی دارند، بیشتر تمایل به یادگیری و ارتقاء مهارت‌های خود نشان می‌دهند و کمتر دچار فرسودگی می‌شوند (Mohammed et al., 2020). به علاوه، توانمندسازی روان‌شناختی که شامل مؤلفه‌هایی مانند احساس مؤثر بودن، خودتوسعه‌ای و استقلال شغلی است، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای توسعه شغلی پرستاران محسوب می‌شود (Ghamari et al., 2017). از دیدگاه سیستمی، توسعه شغلی باید به عنوان فرآیندی پویا و دوسویه میان کارکنان و سازمان دیده شود. سازمان‌ها با طراحی نظام‌های ارتقاء مبتنی بر شایستگی، ارزیابی عملکرد منصفانه و ایجاد محیطی حامی می‌توانند زمینه رشد پرستاران را فراهم کنند (Onukwufor et al., 2018). در مقابل، پرستاران نیز با خودارزیابی مستمر، مشارکت در برنامه‌های آموزشی و پذیرش مسئولیت‌های جدید، نقش فعالی در مسیر رشد خود ایفا می‌کنند (Hakari & Mohammadzadeh, 2017).

در مجموع، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که توسعه شغلی پرستاران مفهومی چندبعدی است که در تعامل میان عوامل فردی (انگیزش، توانمندی و خودکارآمدی)، سازمانی (ارزیابی عملکرد، آموزش، ارتقاء و محیط شغلی) و محیطی (حمایت اجتماعی و فناوری) شکل می‌گیرد. یافته‌های (Hamidian et al., 2022; Nasabi et al., 2019; Rahimi et al., 2019) نیز تأکید دارند که توجه به این ابعاد می‌تواند به تدوین سیاست‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی بیمارستان‌ها منجر شود.

در نهایت، بر اساس شکاف موجود در مطالعات داخلی و اهمیت روزافزون منابع انسانی در نظام سلامت، این پژوهش با هدف تعیین و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی پرستاران در بیمارستان بوعلی سینا قزوین انجام شده است.

روش‌شناسی

روش تحقیق انتخاب شده در این تحقیق یک روش تحقیق آمیخته است. در مرحله اول تحقیق با درنظر گرفتن اینکه داده‌ها با کمک مصاحبه استخراج می‌شود، کیفی است و در مرحله دوم بعد با درنظر گرفتن اینکه داده‌های استخراج شده از مصاحبه در ماتریس مقایسات زوجی الویت‌بندی می‌شوند، کمی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه شاغلین بیمارستان بوعلی سینا قزوین تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری

هدفمند (قضایی) بر اساس روش گلوله برفی تعریف شده و از هر متخصص به کارشناس معرفی شده بعدی تا رسیدن به نقطه اشباع منتهی می‌شود. در تحقیقات کیفی از نمونه گیری هدفمند استفاده می‌شود، به این معنی که محقق افراد و محل مطالعه را برای مطالعه انتخاب می‌کند که بتواند در درک مسئله تحقیق و پدیده محوری تحقیق موثر باشد و سپس محقق برای رسیدن به هدف خود (یعنی عمق پدیده مورد نظر) با در نظر گرفتن آشنایی قبلی خود با جامعه، افرادی را که دانش و درک آنها از حوزه مورد تحقیق بسیار عالی و عمیق است، به صورت قضاوتی انتخاب می‌کند. نمونه آماری این پژوهش را ۲۱ نفر از صاحب نظران، اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان متخصص شاغل در بیمارستان بوعلی سینا قزوین تشکیل می‌دهند.

در جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت شناسی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری ارائه شده است.

جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت شناسی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت شناسی	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۲	۵۷/۱۴
زن	۹	۴۲/۸۶
تحصیلات		
کارشناسی	۷	۳۳/۳۳
ارشد	۱۱	۵۲/۳۸
دکتری	۳	۱۴/۲۹
سابقه کاری		
۵-۱۰ سال	۶	۲۸/۵۷
۱۰-۱۵ سال	۹	۴۲/۸۶
بالای ۱۵ سال	۶	۲۸/۵۷

در این پژوهش از روایی محتوا، یکی از روش‌های مختلف سنجش اعتبار استفاده شد. روایی محتوایی بیانگر آن است که آیتم‌های مورد سنجش توانایی سنجش مفهوم مورد نظر را دارند. برای سنجش روایی محتوا از نظرات اساتید و خبرگان استفاده شد. طبق مبانی نظری تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و با در نظر گرفتن نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱۰ در مقایسات جدول، که بزرگترین نقطه قوت تکنیک است، پرسشنامه طراحی شده دارای قابلیت اعتماد می‌باشد. داده‌های بخش کیفی با استفاده از تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. سپس ماتریس مقایسه زوجی تنظیم شده و داده‌های جمع آوری شده از نرم افزار Expert Choice با ماتریس مقایسه زوجی تجزیه و تحلیل می‌شود. مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه شغلی در پرستاران استفاده شد.

یافته‌ها

مرحله اول-آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، به شناسایی شاخص‌های موثر بر توسعه شغلی در پرستاران از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود.

مرحله دوم-ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند. در این مرحله همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند و در این مرحله، شاخص‌های مرتبط با هدف شناسایی شاخص‌های موثر بر توسعه شغلی در پرستاران، استخراج می‌گردد.

مرحله سوم-جستجوی مقوله‌ها: این مرحله شامل گروه بندی کدهای مختلف در دسته بندی‌های ممکن و مرتب سازی تمام خلاصه‌های داده‌های کدگذاری شده در دسته‌های مشخص شده است. در واقع، محقق تجزیه و تحلیل کدهای آنها را آغاز می‌کند و در نظر می‌گیرد که

چگونه کدهای مختلف را می‌توان ترکیب کرد تا یک دسته بندی کلی را تشکیل دهد. در این مرحله شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه با بررسی، حذف کدهای تکراری و ترکیب کدهای مترادف دسته بندی می‌شوند.

جدول ۲، مقوله‌های فرعی

آیتم	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	مفهوم فرعی (مقوله)
۱	جانشین پروری در استقرار برنامه راهبردی سازمان اثربخش است و آموزش نقش کلیدی در توسعه مسیر شغلی ایفا می‌نماید.	جانشین پروری آموزش
۲	نهادینه سازی آموزش‌های شغلی و بالابردن اثربخشی این آموزش‌ها در الگوی توسعه مسیر شغلی نقش اساسی ایفا می‌نماید.	آموزش‌های شغلی
۳	بهسازی منابع انسانی، نظام ارزشیابی عملکرد از جمله نظام‌هایی است که می‌بایست مورد توجه بیشتری قرار گیرد.	بهسازی منابع انسانی نظام ارزشیابی عملکرد
۴	در راستای توسعه شغلی کارکنان به آن‌ها آزادی عمل داده شود تا در قلمروی اختیارات خود تصمیم گیری کنند.	آزادی و استقلال شغلی
۵	متناسب با پیشرفت توسعه شغلی، باید برنامه‌های توانمندسازی برای نیروی انسانی اجرا شود. سازمان در جهت توسعه و توانمندسازی پرستاران برنامه ریزی نماید و طرح‌های نوینی جهت پیشرفت در این مسیر برای خود طراحی و مصوب کند.	توانمندسازی
۶	پرستاران مستعد شناسایی شوند و در پست‌های مدنظر مورد استفاده قرار گیرند.	شناسایی استعدادها
۷	از نتایج ارزیابی‌های عملکرد در برنامه‌ریزی‌های آینده مسیر پیشرفت شغلی افراد استفاده می‌شود.	ارزیابی عملکرد
۸	باز خورد و ارزیابی می‌تواند کمک کننده باشد.	باز خورد و ارزیابی
۹	اجرای راهکارهایی برای ایجاد تغییرات مثبت محیطی مانند رضایت از حقوق و دستمزد در مقایسه با حجم کار، تعادل بین نوبت کاری و فرصت‌های پیشرفت شغلی، از سوی مدیران پرستاری، منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش ناتوانی در پرستاران می‌شود.	رضایت از حقوق و دستمزد تعادل بین نوبت کاری فرصت‌های پیشرفت شغلی
۱۰	می‌توان با ارتقای مهارت‌های شخصی و تخصصی و ایجاد فضای خلاقیت در بیمارستان‌ها بر نحوه‌ی ارتباط و کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط پرستار، آن‌که خود معلول رضایت‌مندی این قشر است تأثیر مثبت گذاشت.	ارتقای مهارت‌های شخصی و تخصصی یجاد فضای خلاقیت
۱۱	مدیران می‌توانند شیوه‌های مدیریت مشارکتی را اتخان کنند که طی آن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کاری و شغلی مشارکت داده شوند و این امر موجب می‌شود تا پرستاران احساس کنند که سازمان برای موجودیت آنها ارزش قائل است.	مدیریت مشارکتی
۱۲	سنجش کمی و کیفی عملکرد کارکنان و تأکید بر عملکردهای ارزش آفرین.	سنجش کمی و کیفی عملکرد
۱۳	بیمارستانها و مراکز بهداشتی سیستم‌های مختلف مانند: سیستم انگیزش، پاداش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و انتصاب را بر مبنای شناسایی و برآورد جهت گیری‌های درونی کارکنان بازنگری نمایند.	سیستم انگیزش پاداش ارزیابی عملکرد ارتقاء و انتصاب
۱۴	با درک توسعه مسیر شغلی می‌توان اذعان داشت که توسعه مسیر شغلی طرف دیگر سکه جانشین‌پروری است. توسعه مسیر شغلی این اطمینان را حاصل می‌نماید که خواسته‌ها و نیازهای پرستاران با هم منطبق شده‌اند.	جانشین‌پروری
۱۵	برنامه ریزی مسیر شغلی یک فرآیند برنامه ریزی شخصی زندگی کاری فرد است که شامل خود ارزیابی، تشخیص فرصت‌های موجود در سازمان و خارج از سازمان، هدف گذاری و تهیه کردن برنامه‌ها می‌باشد.	خود ارزیابی تشخیص فرصت‌های موجود
۱۶	اولین عامل تحقق این نوع برنامه ریزی جلب حمایت مدیران عامل سازمان است بعد از آن شناسایی سمت‌های کلیدی و مرحله بعد شناسایی افراد واجد شرایط.	حمایت مدیران شناسایی افراد واجد شرایط
۱۷	مدیریت منابع انسانی، مسیر شغلی افراد را بر اساس نیازها و علائق خاص آن‌ها تعریف نماید تا افراد را از نظر ذهنی و به لحاظ بهداشت روانی، برای ایجاد یک جو مساعد و عملکرد بهتر آماده سازد.	جو مساعد عملکرد بهتر
۱۸	مدیران با اعتقاد داشتن به ارزش توسعه، حمایت واضح و مشهود از کارکنان و توانمندسازی می‌توانند سبب افزایش تمایل پرستاران برای خود توسعه ای شوند.	توانمندسازی
۱۹	واگذاری مسئولیت شغلی باید بر اساس توانمندی‌های پرستاران صورت گیرد تا فرد بتواند از عهده وظیفه محوله برآمده و احساس مفید بودن و مؤثر بودن داشته باشد و به افراد فرصت داده شود تا دانش فراگرفته شده را در عمل به کار گیرند.	مفید بودن مؤثر بودن معنادار بودن
۲۰	برای بسیاری از کارها باید به پرستار این کار فراهم آورد که آزادی عمل داشته باشند. باید در نوشتن دستورالعملها نظرات آنها را مورد سنجش قرار دهند.	آزادی عمل

۲۱	همکاری که اشتباه همکاری را به شکل مناسبی به او نگوید و سعی کند خودش به تنهایی رشد کند خب میتواند زمینه را بازخورد از همکاران برای مشکلات انگیزشی فراهم کند.
۲۲	پرستار نباید به کارش بی تفاوت باشد. البته این امر از اون جوی که در محیط کار بین همکاران وجود دارد نیز ناشی می شود.
۲۳	بیمارستان باید امکان ارتقاء را برای کامندان خویش فراهم کند، چرا که این کار باعث میشه روحیه کارمندش بالاتر برود و با انگیزه بیشتری کار کند، من وقتی می بینم همکارام با تلاششون پیشرفت میکنن و مثلا سرپرستار میشن من هم انگیزه و انرژی میگیرم.
۲۴	سازمان باید هم شایسته سالاری و هم عدالت محوری داشته باشد تا فرد بتواند همیشه با انگیزه در کار ظاهر شود، تبعیض در سازمان و نبود عدالت میتواند فرد را کامل بی انگیزه کرده و انرژیاش را تحلیل ببرد.
۲۵	مدیران باید مثل مدیر ما باشند و حمایت کننده و حامی پرستارانش باشد. مدیرانی که حمایت نمیکند از پرستاران انگیزه را در آنها میکشند. اضطراب و تشویش در پرستار ایجاد نکند و همه را دلگرم کند. چون کار پرستاری به اندازه کافی پرتنش هست.
۲۶	به توسعه مسیر شغلی مبتنی بر شایسته سالاری و استعداد (شایستگی فنی/وظیفه ای، شایستگی مدیریتی و خلاقیت/کارآفرینی) پرستاران توجه نمایند.
۲۷	محرك های سازمانی برنامه ریزی توسعه مسیر شغلی (اعم از: ایجاد ساختار سازمانی چابک، تهیه قوانین و مقررات منعطف، توسعه منابع سازمانی، دوری از دستورالعمل های در هم تنیده، نهادینه سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان دانشی، اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی، و ارتقا مبتنی بر شایستگی) به صورت جدی دنبال گردند.
۲۸	ایجاد برنامه های توسعه ای شامل چرخش شغلی، آموزشهای مکرر مهارتی، برنامه های خاص و مربیگری باید از اهداف مهم توسعه مسیر شغلی در نظر گرفته شود.
۲۹	دستورالعملها و مقررات سازمانی باید به موقع به پرستاران ابلاغ شود تا آمادگی داشته باشند، برای افزایش انگیزش شغلی مقررات در سازمان باید شفاف و کاربردی باشد.
۳۰	از سریع ترین و مفیدترین اقدامات آموزشی دوره های ضمن خدمت پرستاران است که عهده دار ارتقاء سطح علمی کاربردی و و اقدامات آموزشی دوره های ضمن خدمت کیفی آنان است.

مرحله چهارم-بازبینی مقوله ها: شاخص های استخراج شده از متون مصاحبه ها، پس از مقوله بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص های اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف می گردند.

مرحله پنجم- تعریف و نامگذاری مقوله ها: در این مرحله نامگذاری مضامین اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مضمونی مشخص در نظر گرفته می شود.

جدول ۳، مقوله های اصلی و فرعی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
توانمند سازی روانشناختی	احساس معناداری نسبت به وظایف
	احساس موثر بودن در تحقق اهداف
	خود توسعه ای (توسعه فردی)
مدیریت استعداد و جانشین	شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین
پروری	شناسایی استعدادهای سازمان

حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها	
آموزش و توسعه افراد جایگزین	
بازخورد از مدیران و همکاران	نظام ارزیابی عملکرد
بازخورد از خود	
ارزشیابی عملکرد گذشته، فعلی و آینده	
معیارهای عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت	
نظارت بر انجام کار	
ارتقاء و انتصاب مبتنی بر شایستگی	نظام ارتقاء و انتصاب
ضابطه مندی نظام ارتقاء	
شفاف سازی مسیر شغلی	
برخورداری از حمایت مدیریت	محیط شغلی
استقلال شغلی	
مشارکت و همکاری با کارکنان	
چالشی بودن وظایف شغلی	

تکنیک تحلیل سلسله مراتبی

به منظور اولویت بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران پرسشنامه مقایسات زوجی طراحی شده است. پرسشنامه برای ۲۱ نفر از صاحب نظران، اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان متخصص شاغل در بیمارستان بوعلی سینا قزوین، ارسال گردید، و از آنها خواسته شد تا نظرات خود را بدهند. در این بخش میزان اهمیت شاخص‌های هر یک از متغیرهای تحقیق توسط نرم افزار اکسپرت چویس سنجیده می‌شود. در این مرحله ابتدا ساختار سلسله مراتبی مسئله با استفاده از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نظر در نرم‌افزار ایجاد شد. سپس با وارد نمودن نظرات کارشناسان و ارزیابی‌های صورت گرفته توسط آنها برای مقایسه زوجی هر کدام از شاخص‌ها در هر مؤلفه، هر کدام از شاخص‌ها دوباره با یکدیگر مقایسه شده و میزان اهمیت هریک از آنها در هر مؤلفه توسط نرم‌افزار تعیین شده‌اند.

اولویت بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران

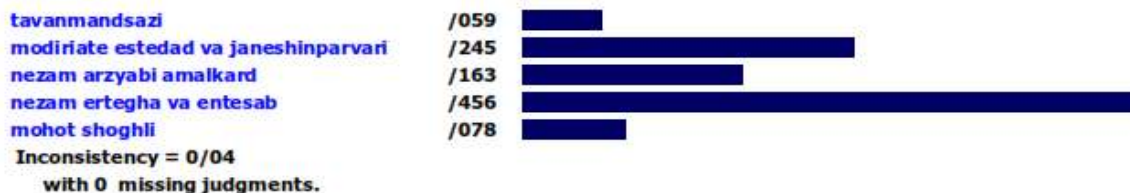
نتایج جدول ۴، اولویت بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران را نشان داد که نظام ارتقاء و انتصاب با وزن نسبی ۰/۴۵۶ بیشترین تاثیر را بر توسعه شغلی در پرستاران دارد. مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (۰/۲۴۵)، نظام ارزیابی عملکرد (۰/۱۶۳)، محیط شغلی (۰/۰۷۸)، و توانمندسازی روانشناختی (۰/۰۵۹) به ترتیب اولویت‌های بعدی را دارند.

جدول ۴، اولویت بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران

عوامل	وزن نسبی
توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۵۹
مدیریت استعداد و جانشین پروری	۰/۲۴۵
نظام ارزیابی عملکرد	۰/۱۶۳
نظام ارتقاء و انتصاب	۰/۴۵۶
محیط شغلی	۰/۰۷۸

Model Name: parastaran

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran



شکل ۱، اولویت بندی عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی در پرستاران

نتایج جدول ۵، اولویت بندی شاخص‌های توانمند سازی روانشناختی را نشان داد که خود توسعه ای (توسعه فردی) با وزن نسبی ۰/۶۷۴ بیشترین تاثیر را دارد. احساس معناداری نسبت به وظایف (۰/۲۲۶) و احساس موثر بودن در تحقق اهداف (۰/۱۰۱) به ترتیب اولویت دوم و سوم را دارند.

جدول ۵، اولویت بندی شاخص‌های توانمند سازی روانشناختی

عوامل	وزن نسبی
احساس معناداری نسبت به وظایف	۰/۲۲۶
احساس موثر بودن در تحقق اهداف	۰/۱۰۱
خود توسعه ای (توسعه فردی)	۰/۶۷۴

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran
>tavanmandsazi



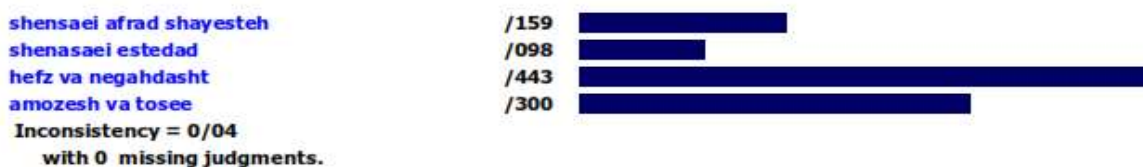
شکل ۲، اولویت بندی شاخص‌های توانمند سازی روانشناختی

نتایج جدول ۶، اولویت بندی شاخص‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری را نشان داد که حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها با وزن نسبی ۰/۴۴۳ بیشترین تاثیر را دارد. آموزش و توسعه افراد جایگزین (۰/۳۰۰)، شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین (۰/۱۵۹) و شناسایی استعدادهای سازمان (۰/۰۹۸) به ترتیب اولویت بعدی را دارند.

جدول ۶، اولویت بندی شاخص‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری

عوامل	وزن نسبی
شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین	۰/۱۵۹
شناسایی استعدادهای سازمان	۰/۰۹۸
حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها	۰/۴۴۳
آموزش و توسعه افراد جایگزین	۰/۳۰۰

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran
>modiriate estedad va janeshinparvari



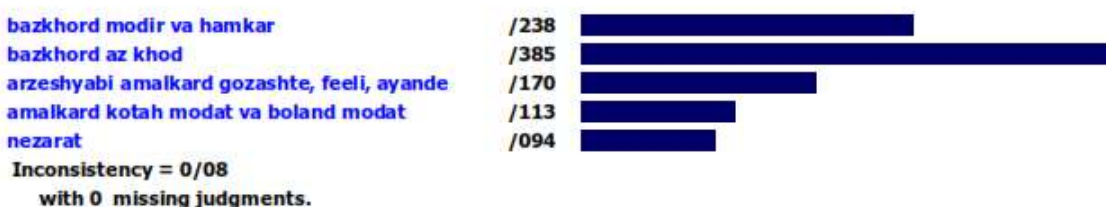
شکل ۳، اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

نتایج جدول ۷، اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد را نشان داد که بازخورد از خود با وزن نسبی ۰/۳۸۵ بیشترین تاثیر را دارد. بازخورد از مدیران و همکاران (۰/۲۳۸)، ارزشیابی عملکرد گذشته، فعلی و آینده (۰/۱۷۰)، معیارهای عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت (۰/۱۱۳) و نظارت بر انجام کار (۰/۰۹۴) به ترتیب اولویت‌های بعدی را دارند.

جدول ۷، اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد

عوامل	وزن نسبی
بازخورد از مدیران و همکاران	۰/۲۳۸
بازخورد از خود	۰/۳۸۵
ارزشیابی عملکرد گذشته، فعلی و آینده	۰/۱۷۰
معیارهای عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت	۰/۱۱۳
نظارت بر انجام کار	۰/۰۹۴

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran
>nezam arzyabi amalkard



شکل ۴، اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد

نتایج جدول ۸، اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارتقاء و انتصاب را نشان داد که ارتقاء و انتصاب مبتنی بر شایستگی با وزن نسبی ۰/۵۲۸ بیشترین تاثیر را دارد. شفاف‌سازی مسیر شغلی (۰/۳۳۳) و ضابطه‌مندی نظام ارتقاء (۰/۱۴۰) به ترتیب اولویت‌های بعدی را دارند.

جدول ۸، اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارتقاء و انتصاب

عوامل	وزن نسبی
ارتقاء و انتصاب مبتنی بر شایستگی	۰/۵۲۸
ضابطه‌مندی نظام ارتقاء	۰/۱۴۰
شفاف‌سازی مسیر شغلی	۰/۳۳۳

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran
>nezam ertegha va entesab

ertegha mobtani bar shayestegi /528
zabetemandi /140
shfafsazi /333
Inconsistency = 0/05
with 0 missing judgments.



شکل ۵. اولویت‌بندی شاخص‌های نظام ارتقاء و انتصاب

نتایج جدول ۹، اولویت‌بندی شاخص‌های محیط شغلی را نشان داد که برخورداری از حمایت مدیریت با وزن نسبی ۰/۵۵۴ بیشترین تاثیر را دارد. چالشی بودن وظایف شغلی (۰/۲۰۲)، مشارکت و همکاری با کارکنان (۰/۱۵۱) و استقلال شغلی (۰/۰۹۲) به ترتیب اولویت بعدی را دارند.

جدول ۹. اولویت‌بندی شاخص‌های محیط شغلی

عوامل	وزن نسبی
برخورداری از حمایت مدیریت	۰/۵۵۴
استقلال شغلی	۰/۰۹۲
مشارکت و همکاری با کارکنان	۰/۱۵۱
چالشی بودن وظایف شغلی	۰/۲۰۲

Priorities with respect to:
Goal: tosee shoghli parastaran
>mohot shoghli

hemayat modiriat /554
esteghial shoghli /092
mosharekat va hamkari /151
chaleshi bodan vazayef /202
Inconsistency = 0/04
with 0 missing judgments.



شکل ۶. اولویت‌بندی شاخص‌های محیط شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل اثرگذار بر توسعه شغلی پرستاران در پنج مقوله‌ی اصلی شامل توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، نظام ارزیابی عملکرد، نظام ارتقاء و انتصاب و محیط شغلی قابل طبقه‌بندی هستند. در میان این عوامل، نظام ارتقاء و انتصاب بیشترین تاثیر را بر توسعه شغلی پرستاران داشته است، و پس از آن به ترتیب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، نظام ارزیابی عملکرد، محیط شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی قرار دارند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که ساختار شفاف، عادلانه و شایسته‌محور در ارتقاء و انتصاب می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی مسیر شغلی پرستاران و ارتقای کیفیت خدمات درمانی ایفا کند.

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش همسو با دیدگاه‌های (Abdolahi et al., 2020) است که توسعه شغلی را حاصل تعامل میان عوامل فردی و سازمانی می‌داند. بر اساس نتایج مطالعه‌ی او، نظام ارتقاء و انتصاب و ارزیابی عملکرد از جمله عواملی هستند که نه تنها پیشرفت کارکنان را تسهیل می‌کنند بلکه موجب افزایش تعهد و انگیزش سازمانی نیز می‌شوند. در همین راستا، (Hamidian et al., 2022) در پژوهش خود

بر نقش نظام‌های شفاف ارزیابی عملکرد و مسیرهای ترفیع در موفقیت شغلی کارکنان تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که وجود ساختارهای ارتقاء مبتنی بر شایستگی، رضایت شغلی را افزایش داده و میل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد. این موضوع با یافته‌های پژوهش حاضر تطابق کامل دارد، زیرا در این تحقیق نیز مشخص شد که ارتقاء مبتنی بر شایستگی بیشترین سهم را در توسعه شغلی پرستاران داشته است. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که نظام ارتقاء و انتصاب منصفانه و مبتنی بر ضابطه، عاملی حیاتی برای تقویت احساس عدالت سازمانی و ایجاد انگیزه در پرستاران است (Abo Elmagd & Ahmed Mohamed, 2019). در این میان، حمایت مدیران پرستاری در اجرای فرایندهای شفاف ارتقاء و فراهم‌آوردن فرصت‌های برابر برای پیشرفت، می‌تواند احساس تعلق و خوداثربخشی را در پرستاران تقویت کند. یافته‌های (Hakari & Mohammadzadeh, 2017) نیز بر همین امر تأکید دارد و نشان می‌دهد که رضایت پرستاران به‌طور مستقیم با درک آنان از عدالت در محیط کار مرتبط است.

در سطح بعدی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری دومین عامل مهم در توسعه شغلی پرستاران بود. این یافته با پژوهش (Acree-Hamann, 2016) همخوان است که ضرورت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های سلامت را مطرح می‌کند و هشدار می‌دهد که بی‌توجهی به شناسایی و پرورش استعدادها پرستاری می‌تواند به کمبود نیروی متخصص و کاهش کارآمدی سازمان بینجامد. همچنین، (Mohammadi, 2019) با تأکید بر نقش مدیریت استعداد در رشد حرفه‌ای کارکنان، آن را ابزاری برای حفظ نیروهای متخصص در سازمان می‌داند. در پژوهش حاضر نیز حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و آموزش افراد جایگزین به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های این مقوله شناسایی شدند. این امر بیانگر آن است که سازمان‌های سلامت باید استراتژی‌های بلندمدتی برای جانشین‌پروری و توسعه استعدادها طراحی کنند تا از پایداری سرمایه انسانی خود اطمینان حاصل نمایند.

در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد، نتایج نشان داد که بازخورد از خود و از مدیران نقش بسزایی در توسعه شغلی پرستاران دارد. یافته‌های (Rahimi et al., 2019) و (Nasabi et al., 2019) تأیید می‌کند که نظام ارزیابی اثربخش باید مبتنی بر بازخورد چندمنبعی و معیارهای عملکردی مشخص باشد تا ضمن افزایش خودآگاهی پرستاران، مسیر پیشرفت آن‌ها نیز روشن‌تر گردد. این نوع ارزیابی‌ها سبب می‌شود کارکنان درک دقیق‌تری از نقاط قوت و ضعف خود پیدا کرده و انگیزه‌ی بیشتری برای رشد حرفه‌ای نشان دهند. (Seidzadeh et al., 2018) نیز در مطالعه‌ی خود بر اهمیت سرمایه‌ی شغلی مدیران تأکید کرده و بیان می‌کند که یکی از اجزای اصلی این سرمایه، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر بازخورد است که می‌تواند مسیر توسعه شغلی را به‌صورت مستمر و هدفمند هدایت کند.

چهارمین عامل، محیط شغلی بود که نتایج پژوهش نشان داد برخورداری از حمایت مدیریتی بیشترین تأثیر را در این زمینه دارد. مطالعات نشان داده‌اند که وجود یک محیط حمایتی، ارتباط مؤثری با احساس امنیت شغلی، خلاقیت و رضایت حرفه‌ای دارد (Sheikhi et al., 2015). به‌ویژه در حرفه‌ی پرستاری که با فشارهای روانی و فیزیکی بالایی همراه است، حمایت عاطفی و سازمانی از سوی مدیران نقش حیاتی در حفظ انگیزش و جلوگیری از فرسودگی شغلی ایفا می‌کند (Mohammed et al., 2020). همچنین (Rizany et al., 2018) در مرور نظام‌مند خود به این نتیجه رسید که محیط شغلی مطلوب شامل حمایت سازمانی، آموزش مستمر و فرصت‌های یادگیری باعث توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای پرستاران می‌شود. در پژوهش حاضر نیز مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و استقلال شغلی از دیگر زیرشاخص‌های مؤثر در محیط کاری شناسایی گردید که با نتایج (Onukwufor et al., 2018) مبنی بر ارتباط میان آزادی شغلی و موفقیت سازمانی همسو است.

در نهایت، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان پنجمین عامل مؤثر بر توسعه شغلی شناسایی شد. این یافته بیانگر آن است که پرستارانی که احساس معناداری، خودتوسعه‌ای و مؤثر بودن در شغل دارند، انگیزه‌ی بیشتری برای یادگیری، پذیرش مسئولیت و پیشرفت نشان می‌دهند. (Ghamari et al., 2017) در مطالعه‌ی خود به ارتباط مستقیم بین توانمندسازی روانی و مسیر شغلی اشاره کرده و نشان داده است که افزایش حس خودکارآمدی در کارکنان، رشد حرفه‌ای آن‌ها را تسهیل می‌کند. همچنین (Chetana & Mohapatra, 2017) تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی شغلی و مدیریت مسیر حرفه‌ای باید با تقویت باورهای خوداثربخشی کارکنان همراه باشد تا آنان بتوانند به‌طور فعال مسیر

پیشرفت خود را مدیریت کنند. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه همسو با (Nasrollahi et al., 2018) است که توسعه شغلی را فرآیندی پویا و مبتنی بر احساس کنترل درونی کارکنان می‌داند.

از سوی دیگر، باید توجه داشت که نقش فناوری و یادگیری دیجیتال در توسعه حرفه‌ای پرستاران در سال‌های اخیر پررنگ‌تر شده است. یافته‌های (Glavatskikh & Pushina, 2025) و (Baldan Babayiğit et al., 2025) نشان می‌دهد که آموزش‌های دیجیتال و یادگیری ترکیبی (blended learning) می‌تواند موجب رشد مهارت‌های چندفرهنگی و تعاملات حرفه‌ای مؤثرتر شود. این یافته‌ها را می‌توان در محیط‌های بیمارستانی نیز تعمیم داد، جایی که آموزش مداوم و دسترسی به پلتفرم‌های یادگیری آنلاین می‌تواند به توانمندسازی روانی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای پرستاران کمک کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش با یافته‌های (Arora, 2018) هم‌راستا است که بیان می‌کند رکود شغلی یکی از موانع اصلی در رشد حرفه‌ای کارکنان است و وجود مسیرهای پیشرفت مشخص و عادلانه می‌تواند مانع از بروز این پدیده شود. به همین ترتیب، (Hamidian et al., 2022) و (Rahimi et al., 2019) تأکید می‌کنند که طراحی مسیرهای شغلی نظام‌مند در سازمان‌های سلامت، به‌ویژه برای پرستاران، موجب ارتقای انگیزش، حفظ نیروهای متخصص و بهبود کیفیت مراقبت‌های بهداشتی می‌شود. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه شغلی در پرستاران نه تنها یک نیاز فردی بلکه ضرورتی استراتژیک برای پایداری و کارآمدی نظام سلامت محسوب می‌شود.

مانند هر پژوهش دیگری، این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آنکه جامعه‌ی آماری پژوهش محدود به بیمارستان بوعلی سینا قزوین بود و نتایج آن ممکن است در سایر مراکز درمانی با ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت قابل تعمیم نباشد. دوم، بخش کیفی پژوهش بر اساس مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان انجام شد که هرچند به نقطه اشباع نظری رسید، اما ممکن است برخی از ابعاد پنهان توسعه شغلی از دید محققان پنهان مانده باشد. سوم، استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای اولویت‌بندی عوامل، گرچه دقت بالایی دارد، اما مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان است و این امر می‌تواند بر نتایج نهایی اثرگذار باشد. چهارم، شرایط خاص کاری پرستاران در دوران پس از همه‌گیری کرونا و فشارهای روانی ناشی از آن ممکن است نگرش آنان نسبت به مسیر شغلی را تحت تأثیر قرار داده باشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، الگوی مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش با استفاده از روش‌های آماری پیشرفته‌تری مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) آزمون شود تا روابط علی میان عوامل با دقت بیشتری بررسی گردد. همچنین، بررسی تأثیر متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی، حمایت اجتماعی و هوش هیجانی بر رابطه‌ی میان عوامل شناسایی‌شده و توسعه شغلی پرستاران می‌تواند به درک عمیق‌تر این پدیده کمک کند. انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی یا بین مناطق مختلف کشور نیز می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در توسعه مسیر شغلی پرستاران را روشن سازد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود نقش فناوری‌های نوین، آموزش دیجیتال و یادگیری ترکیبی در تقویت توسعه حرفه‌ای پرستاران در آینده بررسی شود.

نتایج پژوهش حاضر چندین دلالت کاربردی برای مدیران نظام سلامت دارد. نخست، ضرورت طراحی نظام ارتقاء و انتصاب شفاف و مبتنی بر شایستگی به‌عنوان رکن اصلی توسعه شغلی پرستاران. دوم، ایجاد برنامه‌های مدون برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد به‌منظور حفظ نیروهای متخصص و کاهش فرسایش منابع انسانی. سوم، تقویت نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر بازخورد سازنده و چندمنبعی برای ارتقای خودآگاهی و انگیزش کارکنان. چهارم، فراهم‌آوردن محیط کاری حمایتی که در آن پرستاران احساس امنیت، احترام و استقلال شغلی داشته باشند. در نهایت، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های دیجیتال، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و دوره‌های توانمندسازی روانی می‌تواند مسیر توسعه حرفه‌ای پرستاران را تسریع نموده و بهره‌وری کل نظام سلامت را ارتقا دهد.

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Career development has become one of the most essential pillars of human resource management and organizational sustainability, especially in healthcare systems where human capital plays a vital role in achieving efficiency and service quality (Chetana & Mohapatra, 2017). For nurses—the largest professional group in the healthcare sector—career development not only determines professional growth but also influences the quality of care, job satisfaction, and organizational commitment (Sheikhi et al., 2015). In recent years, the concept of career development has evolved from a linear progression in job position to a comprehensive process that integrates skill enhancement, empowerment, and alignment between individual and organizational goals (Abdollahi et al., 2020).

In the healthcare context, nurses' career paths are complex and multidimensional, requiring continuous development through systematic promotion, fair evaluation, and supportive work environments (Rahimi et al., 2019). Despite the significant contribution of nurses to the health system, studies have shown that the lack of structured career development mechanisms remains one of the main challenges in nursing management (Hamidian et al., 2022). According to (Nasabi et al., 2019), establishing a conceptual framework for the career advancement of clinical nurses can serve as a strategic tool to enhance job satisfaction, retention, and professional identity. Similarly, (Abo Elmagd & Ahmed Mohamed, 2019) found that career development in nurses is closely linked with managerial support, training opportunities, and justice in promotion and evaluation processes.

Career development involves the interaction of individual, organizational, and environmental factors that jointly shape an employee's professional trajectory (Onukwufor et al., 2018). It requires identifying the internal and external factors influencing professional growth and implementing appropriate mechanisms to sustain it. For instance, (Lamichhane et al., 2022) categorized the determinants of career choice into four domains: internal (such as personal interests and values), external (including salary and job security),

interpersonal (family and peer influence), and institutional (organizational policies and counseling services). These factors reflect the multidimensional nature of professional development.

Moreover, the integration of digital communication technologies has added a new dimension to professional development. (Glavatskikh & Pushina, 2025) emphasizes that digital tools and virtual communication platforms play a pivotal role in enhancing professional competence and knowledge sharing among employees. Likewise, (Baldan Babayiğit et al., 2025) highlights the effectiveness of blended and multicultural training programs in improving adaptability and intercultural competence among professionals. In the healthcare sector, where nurses frequently interact with patients from diverse backgrounds, such competencies are increasingly crucial.

From an organizational standpoint, fair promotion systems, structured evaluation, and succession planning represent the most significant determinants of professional growth (Acree-Hamann, 2016). Succession planning ensures that high-potential employees are prepared to assume leadership positions when needed, reducing talent gaps and enhancing organizational resilience. (Mohammadi Moghadam et al., 2019) confirms that the dual emphasis on individual development (e.g., psychological empowerment and self-growth) and organizational strategies (e.g., performance evaluation and promotion systems) provides an integrated framework for sustained career development. Furthermore, (Ghamari et al., 2017) demonstrated that motivational potential and psychological empowerment are directly linked to career satisfaction and professional stability in nursing contexts.

Career development also contributes to the psychological well-being of employees by fostering a sense of meaning, autonomy, and competence (Chetana & Mohapatra, 2017). In the nursing profession, where work-related stress and emotional exhaustion are prevalent, a clear and fair career path can mitigate burnout and promote professional engagement (Hakari & Mohammadzadeh, 2017). However, as (Nasrollahi et al., 2018) argues, successful implementation of career development programs requires alignment between personal aspirations and organizational objectives. Without such congruence, efforts toward professional growth may remain superficial and unsustainable.

Considering the aforementioned evidence, the literature suggests that career development is not merely an individual initiative but a systemic organizational process requiring coordinated policies and managerial commitment (Hamidian et al., 2022). The lack of such frameworks in Iranian healthcare settings has led to dissatisfaction, job turnover, and diminished productivity among nurses (Rahimi et al., 2019). Therefore, to address this gap, the present study aimed to determine and prioritize the factors affecting career development among nurses working at Bu-Ali Sina Hospital in Qazvin.

Methods and Materials

This study employed a mixed-method design combining qualitative and quantitative approaches. In the first phase, qualitative data were collected through semi-structured interviews with 21 experts, including hospital managers, university professors, and senior nursing specialists at Bu-Ali Sina Hospital in Qazvin. The qualitative data were analyzed using the content analysis method to extract indicators influencing career development. In the second phase, the identified indicators were evaluated using the Analytic Hierarchy Process (AHP). Pairwise comparison matrices were constructed, and Expert Choice software was used to determine the relative weights and priorities of each factor. The validity of the questionnaire was confirmed through expert reviews, and consistency ratios below 0.1 indicated acceptable reliability of the comparisons.

Findings

The content analysis revealed that factors influencing career development among nurses could be classified into five main categories and nineteen subcategories. The five major dimensions identified were: (1) psychological empowerment, (2) talent management and succession planning, (3) performance evaluation system, (4) promotion and appointment system, and (5) job environment.

According to the AHP results, the *promotion and appointment system* had the highest impact on nurses' career development with a relative weight of 0.456, followed by *talent management and succession planning* (0.245), *performance evaluation system* (0.163), *job environment* (0.078), and *psychological empowerment* (0.059).

Within each main category, the highest-priority sub-indicators were also identified. In the promotion and appointment system, *merit-based promotion* ranked first (0.528), followed by *career path transparency* (0.333) and *rule-based promotion* (0.140). In talent management and succession planning, *retention of skilled staff* (0.443) was the most critical, followed by *training of successors* (0.300). For performance evaluation, *self-feedback* (0.385) and *managerial feedback* (0.238) were identified as the most influential factors.

Regarding the job environment, *managerial support* had the strongest impact (0.554), while *challenging work tasks*, *collaboration*, and *job autonomy* followed. In psychological empowerment, *self-development* (0.674) was found to be the most influential sub-indicator, followed by *sense of meaning in tasks* (0.226) and *perceived effectiveness* (0.101).

Overall, the findings highlight that nurses' career development in the studied hospital is primarily driven by organizational structures related to promotion, evaluation, and succession planning, while individual-level factors such as psychological empowerment also contribute but to a lesser degree.

Discussion and Conclusion

The results underscore that the promotion and appointment system plays the most crucial role in shaping nurses' career development. This finding aligns with the arguments of (Abdollahi et al., 2020) and (Hamidian et al., 2022), who emphasized that transparent and merit-based promotion mechanisms foster motivation, organizational commitment, and retention. In healthcare institutions, fair advancement opportunities not only enhance job satisfaction but also build trust in management practices.

The second major finding—highlighting the importance of talent management and succession planning—supports the view of (Acree-Hamann, 2016), who called for structured succession planning to ensure organizational continuity in the healthcare workforce. By identifying and nurturing talented nurses for future leadership roles, hospitals can maintain operational stability and reduce the adverse effects of staff turnover.

Furthermore, the significance of the performance evaluation system resonates with (Rahimi et al., 2019), who identified performance appraisal as a vital component in career planning for nurses. Feedback mechanisms, both self-directed and supervisor-based, provide opportunities for reflection and continuous learning, promoting self-efficacy and accountability.

The role of the work environment—particularly managerial support—confirms findings by (Sheikhi et al., 2015) and (Mohammed et al., 2020), who reported that supportive workplace climates enhance psychological well-being and reduce burnout among nursing professionals. The existence of a participatory culture, where nurses feel valued and involved in decision-making, contributes significantly to their sense of professional empowerment.

Finally, the role of psychological empowerment in career development mirrors the conclusions of (Ghamari et al., 2017) and (Chetana & Mohapatra, 2017), who emphasized that self-development and perceived competence are central to professional growth. Empowered nurses are more proactive, resilient, and innovative, which in turn enhances their capacity for professional advancement.

The findings collectively suggest that career development among nurses is a multidimensional process requiring both structural and psychological interventions. Organizational frameworks should integrate fair promotion systems, transparent evaluation mechanisms, and comprehensive talent management strategies to ensure sustainable workforce development. Simultaneously, nurturing psychological empowerment through autonomy, feedback, and professional recognition can reinforce individual motivation and engagement.

References

- Abdolahi, B., Rangriz, H., Abbasian, H., & Rahmani, F. (2020). The themes extracted from the career development of the staff according to diverse career orientations: a qualitative study through inductive content analysis. *19(90)*, 687-697. <https://psychologicalscience.ir/article-1-680-fa.html>
- Abo Elmagd, N. S., & Ahmed Mohamed, E. (2019). Factors Affecting Nurses' Career Development and Its Relation to Job Burnout. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *7(19)*, 186-196. <https://doi.org/10.21608/asnj.2020.46428.1058>
- Acree-Hamann, C. (2016). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, *16(3)*, 161-163. <https://doi.org/10.1053/j.nainr.2016.07.001>
- Arora, R. G. (2018). Empirical evidence on the factors affecting career plateau (in reference to IT & ITES industry). *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, *23(3)*, 28-34. <https://doi.org/10.5958/0973-9343.2018.00021.2>
- Baldan Babayiğit, B., Sever, D., ÇAm Aktaş, B., KİP Kayabaş, B., ŞEnel, E. A., & GÜVen, M. (2025). Professional Development for Multicultural Education: Lessons from a Blended In-Service Teacher Training Programme. *Teaching and Teacher Education*, *165*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105151>
- Chetana, N., & Mohapatra, A. K. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, *8(3)*, 614-618. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00098.1>
- Ghamari, N., Rassafiani, M., Ghamari, M., Ghamari, F., & Yazdani, F. (2017). Relation between motivational potential and career path in occupational therapy. *The Scientific Journal of Rehabilitation Medicine*, *5(2)*, 141-150. https://medrehab.sbm.ac.ir/article_1100187_c2c86cc25e4895a002699def7b41334a.pdf
- Glavatskikh, O. B., & Pushina, N. N. (2025). The Role of Digital Communications in Professional Development of Municipal Employees. *Social'no-Ekonomiceskoe Upravlenie Teoria I Praktika*, *21(1)*, 29-37. <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2025-1-29-37>
- Hakari, D., & Mohammadzadeh, R. (2017). Investigating the motivational factors and job satisfaction of nurses in relation to patient education in a number of hospitals in Tabriz. *Women and Family Studies*, *9(32)*, 141-162. <https://sanad.iau.ir/Journal/jwsf/Article/955224/FullText>
- Hamidian, M., Darvish, H., Hozoori, M. J., Rafiei, M., & Baharlooee, F. (2022). Determinants of success in a job career at National Iranian Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, *13(52)*, 101-116. <https://iieshrm.ir/article-1-1357-fa.html>
- Lamichhane, S., Gurung, S. K., Chapagain, R., Baral, R. P., & Adhikari, S. (2022). Factors Influencing Career Choice among Business Administration Students of Pokhara University. *The Batuk*, *8(2)*, 14-31. <https://doi.org/10.3126/batuk.v8i2.47011>
- Mohammadi Moghadam, Y., Dehnad, M., Delavar, A., & Alipoor Darvishi, Z. (2019). Anchor of career path strategies for staff. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, *3(10)*, 418-449.
- Mohammed, R. R., Abdel Wahab, E. A., & El-Sayed, R. I. (2020). Factors Influencing Career Development among Nursing Staff at Port-Said Governmental Hospitals. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, *7(1)*, 191-211. <https://doi.org/10.21608/pssjn.2020.29897.1026>
- Nasabi, N., Seyedjavadin, S., Tahmoreth, H., & Bageri Lankarani, K. (2019). Designing a Conceptual Framework for the Career Development of Clinical Nurses. *Journal of Development & Evolution Management*, *1398(37)*, 13-24. <https://sanad.iau.ir/Journal/jdem/Article/949708/FullText>
- Nasrollahi, M., Soltani, M., & Farahi, A. (2018). Provide a Career Path Pattern. *1(2)*, 139-150.
- Onukwufor, O. V., Umoh, G. I., & Amah, E. (2018). Career development and organizational success of government parastatals in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences*, *4(4)*, 294-319. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/digital-library/volume-iii-issue-x/>
- Rahimi, Z., Aazami, S., & Mozafari, M. (2019). Preparing career development model of Iranian nurses using Delphi technique. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, *8(10)*, 3160. https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc_513_19
- Rizany, I., Hariyati, R. T., & Handayani, H. (2018). Factors that affect the development of nurses' competencies: a systematic review. *Enfermería Clínica*, *1(28)*, 154-157. [https://doi.org/10.1016/S1130-8621\(18\)30057-3](https://doi.org/10.1016/S1130-8621(18)30057-3)
- Seidzadeh, H., Hakak, M., Sepahvand, R., & Vahdati, H. A. (2018). The identification and prioritization of career capital components of senior managers of the Jihad-e-agriculture ministry. *Public Administration Perspective*, *9(3)*, 159-180. <https://ensani.ir/fa/article/397083/>
- Sheikhi, M., Fallahi Khoshnab, M., Mohammadi, F., & Oskouie, F. (2015). Nurses' experience of flourishing work environment in career advancement: A qualitative study. *Journal of Inflammatory Diseases*, *18(6)*, 55-62. <https://elmnet.ir/article/240655-79158/>