

## روایت پژوهی در تجارب مسیرشغلی مدیران موفق

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۱۶

مصطفی فروغی نعمت‌اللهی\*

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۰۳

علی دیواندری\*\*

### چکیده

مهم‌ترین ضرورت ادراک تجارب مدیران، دستیابی به دانش ضمنی و تسهیل انتقال آنست. هدف این مطالعه، درک و بازگوکردن تجربه زیسته مدیران موفق در بانک ملت و شناسایی عواملی است که در این موفقیت نقش آفرین بوده‌اند. جهت‌گیری فلسفی این پژوهش، تفسیری و مبتنی بر ساختارگرایی اجتماعی است که با روش پژوهش روایتی انجام شده است. تعداد ده نفر مشارکت‌کننده به صورت هدفمند برگزیده شدند و داده‌های پژوهش با روش مصاحبه گفتگو جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که موفقیت در مسیرشغلی می‌تواند به دو صورت کاملاً متمایز معنی شود؛ موفقیت مسیرشغلی به عنوان دستاورد و موفقیت مسیرشغلی به عنوان موهبت. در نیل به این موفقیت نقش سرمایه‌های پنج‌گانه انسانی، اجتماعی، انگیزشی، روانشناختی و معنوی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. این یافته‌ها بنا به نیاز مخاطبان می‌تواند مورد استفاده مدیران، افراد علاقه‌مند به توسعه موفقیت‌آمیز مسیرشغلی یا متخصصان و دانشگاهیان قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** کارراهه، موفقیت مسیرشغلی، تحلیل روایت، تجربه موفقیت، توسعه مسیرشغلی، تجربه زیسته

---

\* دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

### مقدمه و بیان مسئله

موفقیت در مسیر شغلی یکی از اهداف اصلی در زندگی بسیاری افراد محسوب می‌شود. چپستی و چگونگی نیل به این موفقیت از موضوعات مشترک مورد علاقه محققان، متخصصان و افراد است؛ محققان علاقه‌مندند عوامل تعیین‌کننده نیل به موفقیت را تحلیل کنند. متخصصان می‌خواهند بدانند چگونه بهتر می‌توانند افراد را در مسیر توسعه شغلی راهنمایی کنند و افراد می‌خواهند بدانند چگونه می‌توانند در مسیر شغلی خود بیشتر و بهتر پیش بروند (Wang & Wanberg, 2017).

اقتصاد دانش‌بنیان، تأکید زیادی بر سرمایه‌های انسانی و توسعه آن‌ها دارد. در چنین اقتصادی برخورداری کارکنان از تجارب ارزشمند، علاوه بر این که تأثیر مستقیم بر نوآوری بودن و بهره‌وری سازمان دارد (Daveri & Parisi, 2010)، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت خود آن‌ها دارد. بخصوص هنگامی که این تجارب متناسب با نیاز سازمان باشند، بیشترین عواید نصیب فرد و سازمان می‌شود (Petrovsky, James & Boyne, 2015). این تجارب که متناسب با بستر و زمینه رویدادها هستند، اغلب به صورت دانش ضمنی در اختیار مدیران قرار دارند (Wagner & Sternberg, 1987) و برای انتقال آن نیاز به تدابیر و مکانیزم‌های خاصی است. داستان‌ها و روایت‌ها به عنوان یکی از بهترین و کارآمدترین روش‌های انتقال تجربیات شخصی و دانش ضمنی به شمار می‌روند (Corwin, 2015; Linde, 2001). داستان‌ها به دلیل این که در داخل سازمان رخ می‌دهند ملاحظات هنجاری و ارزشی خاص سازمان را شامل می‌شوند (Swap, Leonard & Mimi Shields, 2001). لذا قابلیت بالایی در انتقال دانش در داخل سازمان دارند (Surve & Natarajan, 2015).

اهمیت نقش مدیران در موفقیت سازمان و جامعه، بر کسی پوشیده نیست. در واقع مدیران کلید بقا و توسعه سازمان هستند. در حالی که نیاز روزافزونی به توسعه مدیران اثربخش وجود دارد، آموزش‌های قبل از شغل و تحصیلات دانشگاهی به تنهایی قادر به تربیت افراد شایسته برای تصدی این مشاغل نبوده بلکه این آموزه‌ها بایستی با تجربه و راهنمایی‌های مربی در محیط کار واقعی و در حین تجارب واقعی ترکیب شود. طبیعی است که هزینه‌های یادگیری بر اساس تجربه شخصی یا سعی و خطا در چنین مشاغلی بالا بوده و می‌تواند با تبعات جبران‌ناپذیری برای فرد و سازمان همراه شود. از سوی دیگر

امکان دسترسی به مربی مجرب در محیط کار برای همگان مهیا نیست. لذا رساندن ندای مدیران موفق سابق به متقاضیان تصدی مشاغل مدیریتی می‌تواند نقش قابل توجهی در توسعه استعدادهای مدیران فعلی و آتی و توانمندسازی آن‌ها ایفا نماید. گرچه در مطالعات خارجی موارد متعددی به شناسایی عوامل موفقیت یا شکست مدیران اختصاص یافته، رویکرد غالبی در این زمینه وجود ندارد ( Longenecker, Neubert & Fink, 2007). اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی با رویکرد کمی انجام شده‌اند که در نهایت به فهرستی اولویت‌بندی شده از عوامل یا شایستگی‌ها منجر شده‌اند؛ اما هدف اصلی این پژوهش، ایجاد نگرشی عمیق‌تر و تبیین ریشه‌های موفقیت مدیران با واکاوی تجارب موفقیت است که در قالب روایت‌ها و داستان‌ها بازگو شده‌اند. طبق بررسی‌های محقق، اتخاذ چنین رویکردی به مسئله، در ادبیات داخلی بی‌سابقه بوده است. نقش‌آفرینی اصلی این مطالعه در ادبیات، ارائه چشم‌انداز دست‌اول مدیران موفق با توجه به تجربه‌زیسته خود، در جامعه است. پژوهشگران بر آن هستند رویکردی برای مطالعه مدیران فراهم آورند که قابلیت به‌کارگیری در سایر بسترها و مشاغل را برخوردار باشد. با فراهم آوردن توصیه‌های ناشی از درک و بازگویی تجارب موفقیت مدیران، ظرفیت استفاده توسط تصمیم‌گیرندگان فرایندها و خط‌مشی‌های آموزشی و توسعه فراهم خواهد شد. لذا سیاست‌گذاری تربیتی و آموزشی صحیح برای دانشجویان و کارکنان برای ایفای نقش‌های آتی می‌تواند بخشی از نیاز کشور به توسعه را با استفاده از توان داخلی برآورده سازد.

### مبانی نظری و مرور ادبیات

مسیرشغلی از یک توالی پیوسته از تجارب کاری یک فرد در طول زمان و در طی مشاغل، پست‌ها و سازمان‌های مختلف تشکیل شده است ( Arthur, Hall, & Lawrence, 2001; Feldman, 1989; Seibert & Kraimer, 2001). برخورداری از مسیرشغلی، مستلزم داشتن یک شغل حرفه‌ای، ثبات شغلی یا پیشرفت شغلی نیست. این تعریف به‌جای پذیرش هرگونه نگاه ایستا به ترتیبات کاری، تأکید خاصی بر اهمیت زمان دارد. همچنین از هرگونه فرض محدودکننده‌ای در مورد اینکه افراد کجا کار می‌کنند یا اینکه چه چیزی بیانگر موفقیت شغلی است، اجتناب می‌کند. این تعریف مراتب جایجایی و

پیشرفت شغلی فرد در یک سازمان را شامل می‌شود اما به آن محدود نمی‌شود. مسیر شغلی می‌تواند شامل جابجایی عمودی روبه بالا یا افقی یا حتی رو به پایین در بستر سازمان، پست، صنعت یا کشور یا بین هر کدام از بسترها باشد (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000; Hall, 2002).

موفقیت مسیر شغلی یکی از سازه‌هایی است که به صورت قابل ملاحظه‌ای مورد علاقه محققان علمی مسیر شغلی (Parsons, 1909; Hughes, 1958)، متخصصان حرفه‌ای (Robbins et al., 2003) و افراد شاغل در کار قرار دارد (Hall, 1976). ادبیات مسیر شغلی مملو است از نظریه‌ها (Krumboltz, 1994)، مدل‌ها (Holland, 1997) و برنامه‌های مداخله شغلی (Chartrand & Rose, 1996) که قصد داشته‌اند موفقیت شغلی را پیش‌بینی و در نهایت تسهیل کنند. در یک بازتعریف ساده، اگر مسیر شغلی را توالی پیوسته از تجارب کاری یک فرد در طول زمان بدانیم، دستاوردهای مطلوب یا موفقیت‌های تجمیعی (واقعی یا ادراکی) که در نتیجه این تجربیات مرتبط با شغل حاصل می‌شوند تشکیل‌دهنده موفقیت مسیر شغلی هستند (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). به این ترتیب تعریف عمومی موفقیت شغلی عبارت خواهد بود؛ توفیق در دستیابی به نتایج مطلوب شغلی در هر نقطه از تجارب کاری فرد در طول زمان (Arthur et al., 2005).

از همان اوایل شکل‌گیری مطالعات مسیر شغلی، دانشمندان مشاهده کردند تفاوت قابل ملاحظه‌ای در اینکه افراد مختلف موفقیت را چگونه می‌بینند، وجود دارد (Gattiker & Larwood, 1986; Pellegrin & Coates, 1957). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مسیر شغلی دارای دو جنبه متمایز است؛ مسیر شغلی عینی و مسیر شغلی ذهنی. منشأ ایجاد هر دو عبارت، مطالعات قوم‌نگاری تاریخ زندگی است که توسط پژوهشگران علوم اجتماعی دانشگاه شیکاگو در طول سال‌های ابتدایی تا میانی قرن بیستم انجام شد. با اعتقاد به این موضوع که روانشناسی اجتماعی واقعی، بایستی ساختارهای اجتماعی را به فردی متصل کند، اورت‌هافس<sup>۱</sup> و دانشجویان او پژوهش خود را به‌عنوان داستان‌های زندگی دیدند که متشکل از ترکیبی منحصر به فرد از بستر، روابط و زمان است (Hughes, 1937, 1958). آن‌ها از مسیر شغلی به‌عنوان نقطه اتصال زندگی فردی و اجتماعی بهره بردند که به محققان امکان تمرکز بر هر دو عنصر را می‌داد: آن بخشی که به‌سادگی قابل مشاهده است بعلاوه آن بخشی که به راحتی قابل مشاهده نیست و تعابیر شخصی از

تجارب را شامل می‌شود (Derr & Laurent, 1989). همانند مسیرشغلی، دو روش مجزا برای نگاه کردن به موفقیت مسیرشغلی وجود دارد. هافس موفقیت مسیرشغلی عینی را آن بخشی می‌داند که توسط یک ناظر بیرونی قابل مشاهده، تشخیص و اندازه‌گیری باشد. در مقابل موفقیت ذهنی به وسیله واکنش‌های شخصی افراد در مواجهه با تجربیات شغلی تعریف می‌شود (Heslin, 2005). موفقیت شغلی عینی از منظر بیرونی تعریف می‌شود و بر جنبه‌های مشهود شغل فرد دلالت دارد از جمله تخصص، نقش سازمانی، حقوق و مزایا، نوع کار، پیشرفت و ارتقای شغلی و موقعیت و پرستیژ مرتبط با جایگاه و سطح سازمانی فرد در هرم سازمانی (Van Maanen, 1977). در واقع، موفقیت عینی، انعکاس‌دهنده نظرگاه جامعه در هر زمان است (Arthur et al., 2005). موفقیت شغلی ذهنی تفسیر فردی شخص از شغل خودش است و می‌تواند شامل انواع مختلف عوامل ذهنی باشد، گرچه این عوامل بیانگر عرف‌های اجتماعی نباشند (Heslin, 2005).

با این تفاسیر، عبارت ترکیبی موفقیت مسیرشغلی این‌گونه قابل تعریف است: تجمیع موفقیت‌های واقعی یا ادراکی که شخص به‌عنوان نتایج کاری خود تجربه می‌کند (Judge et al., 1999). سازه‌های ذهنی از موفقیت شغلی همچنین می‌توانند پویا باشند و هم‌زمان با مراحل مختلف مسیرشغلی تغییر کنند. باید توجه داشت که مشاهده موفقیت مسیرشغلی منحصراً از لنز عینی یا لنز ذهنی، یک تصویر محدود و ناقص به دست خواهد داد. نگاه عمیق‌تر و دقیق‌تر به موفقیت شغلی زمانی حاصل خواهد شد که به این پدیده در آن واحد از هر دو لنز به‌صورت هم‌زمان نگاه شود. باید توجه داشت که رویکردهای عینی و ذهنی به موفقیت شغلی مانع‌الجمع نیستند و اعتقاد کلی بر این است که این دو با یکدیگر مرتبط هستند گرچه هنوز بر سر جهت رابطه اجماعی وجود ندارد (Hall & Chandler, 2005; Nicholson & de Waal-Andrews, 2005).

مؤلفه‌هایی که در عملیاتی کردن موفقیت مسیرشغلی استفاده می‌شوند در هر پژوهش با پژوهش‌های دیگر متفاوت‌اند (Cha et al., 2017)؛ بنابراین برای دستیابی به نتایج بهتر در این پژوهش، به دنبال ادبیاتی خواهیم بود که به‌جای تمرکز بر یک جنبه خاص از آن، یک دید و ارزیابی کلی و عمومی از موفقیت مسیرشغلی داشته‌اند.

شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت مسیرشغلی یکی از پرمخاطب‌ترین موضوعات در پژوهش‌ها و امور اجرایی مسیرشغلی است (Hirschi et al., 2017). در

مطالعات مختلفی که طی سه دهه گذشته انجام شده، عوامل متفاوتی به عنوان پیش‌بین‌های موفقیت در مسیر شغلی شناسایی و معرفی شده‌اند. این عوامل طیف گسترده‌ای از عوامل فردی و شخصیتی گرفته تا عوامل شغلی و سازمانی را شامل می‌شوند. در ادامه سعی شده مهم‌ترین عوامل موفقیت مسیر شغلی که در این مطالعات مشترک هستند و شواهد کافی در تائید آن‌ها ارائه شده است معرفی و بررسی شوند. در جدول ۱، نمایی کلی از ۲۳ عامل که به عنوان پرتکرارترین پیش‌بین‌های موفقیت در مسیر شغلی در ادبیات موضوع مطرح شده‌اند، ترسیم شده و با توجه به نتایج فراتحلیل‌های موجود، جهت و میزان ارتباط آن‌ها با موفقیت مسیر شغلی مشخص شده است. پژوهش حاضر سعی دارد تا سه پیشنهاد موجود در ادبیات که کمتر به آن توجه شده است را هدف قرار دهد. اول اینکه؛ گرچه محققان مختلف سعی کرده‌اند معیارها و استانداردهای متعددی برای تبیین موفقیت مسیر شغلی توسعه دهند، بررسی‌های عمیق‌تر نشان می‌دهد بهتر است تا اجازه داده شود موفقیت از زبان خود مدیران نقل شود. شکاف دوم مربوط به وابستگی موفقیت مسیر شغلی به بافت و بستر است (Abele, Spurk and Volmer, 2011). عمده مطالعاتی که در زمینه موفقیت شغلی و عوامل زمینه‌ساز آن برای مدیران صورت گرفته در کشورهای غربی طراحی و اجرا شده‌اند. این در حالی است که مدل‌های غربی نمی‌توانند به صورت یک‌جانبه در بسترهای فرهنگی و اجتماعی متفاوت، مورد استفاده قرار گیرند (Tu, Forret, and Sullivan, 2006). مطالعات پیشین از پژوهشگران دعوت می‌کنند که توجه بیشتری به بستر و بافت فرهنگی در مطالعات موفقیت مسیر شغلی داشته باشند (Ismail et al., 2015; Poon et al., 2015).

جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت مسیرشغلی

عامل	ابعاد (در صورت وجود)	جهت رابطه	نوع رابطه	نمونه مطالعه
خصیصه‌های فردی				
پنج عامل شخصیت	مسئولیت‌پذیری	مثبت	قوی	Dodangoda & Arachchige, 2017 Ng & Feldman, 2014
	ثبات احساسی	مثبت	متوسط	Judge et al., 2002; 1999
	برونگرایی	مثبت	متوسط	Turban et al., 2017; Ng et al., 2005
	گشودگی	مثبت	متوسط	Ng & Feldman, 2014 Bozionelos, 2004
	توافق‌پذیری	مثبت	ضعیف	Ng et al., 2005
سایر ابعاد شخصیتی	فوق فعال	مثبت	قوی	Owens, 2009
	خودارزیایی محوری	مثبت	متوسط	Judge and Hurst, 2008. Ganzach & Pazy, 2014
	درون‌کنترلی	مثبت	متوسط	Zhou et al., 2016
ویژگی‌های منفی شخصیتی	خودشیفتگی	منفی	متوسط	Kilduff & Dav, 1994 Turnley & Bolino, 2001
	اختلالات روانی	منفی	قوی	Hirschi and Jaensch, 2015 Jonason & Webster, 2010 Spain et al., 2014
	ماکیاولگرایی	مثبت	متوسط	Spurk, Keller, Hirschi, 2016 Dahling et al., 2008
	توانمندی شناختی	مثبت	قوی	Salgado & Anderson, 2002 Dahlke & Sackett, 2017
متغیرهای جمعیت‌شناختی				
	سن	مثبت	قوی	Cox & Nkomo, 1991
	متأهل بودن	مثبت	متوسط	Pfeffer and Ross, 1982
	نژاد (اقلیت) و جنسیت (زن)	منفی	متوسط	Cox & Nkomo, 1991 Carlson & Swartz, 1988
متغیرهای شغلی و سازمانی				
	حمایت سازمانی	مثبت	قوی	Lips-Wiersma & Hall, 2007
	اندازه (بزرگی) سازمان	مثبت	متوسط	Hirschi, 2017 Whitely et al., 1991
	موفقیت سازمان	مثبت	متوسط	Gomez & Welbourne, 1989
سایر متغیرها				
	سرمایه‌انسانی	مثبت	قوی	Guo et al., 2012; Ng et al., 2005
	انگیزه	مثبت	قوی	London & Noe, 1997 Day & Allen, 2004
	شبکه‌سازی	مثبت	قوی	Wolff & Moser, 2009 Hirschi, 2017
	هوش هیجانی	مثبت	قوی	Meisler, 2014 Joseph & Newman, 2010

شکاف سوم به رویکرد مسئله و روش پژوهش مربوط می‌شود. گرچه نمونه‌هایی از مطالعات کیفی در ادبیات موضوع موفقیت‌مسیرشغلی موجود است، فراوانی این مطالعات، نسبت به مطالعات کمی، بسیار محدود است. این نکته به‌خوبی در فراتحلیل‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (Arthur et al., 2005; Heslin, 2005). آرتور و همکاران ۲۰۰۵ می‌گویند:

«هیچ‌یک از ۶۸ مطالعه‌ای که ما مورد بررسی قرار دادیم شامل گوش دادن مستقیم به عاملان پژوهش نبودند. در اغلب موارد حتی به آن‌ها اجازه داده نشده تا معیارهای خودشان را برای موفقیت شکل دهند و شرح دهند ... چگونه مسیر شغلی می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد در حالی که به عاملان شغل (گذشته از پاسخ‌های غیر کلامی به چند مورد سؤال محدود) اجازه بیان داده نشده است؟ پاسخ این سؤال، در مطالعات کیفی موفقیت مسیر شغلی ذهنی قرار دارد.» (ص. ۱۹۶)

- با توجه به پیشنهاد های پژوهش‌های قبلی و شکاف‌های موجود در ادبیات، دو سؤال اصلی پژوهش به این صورت بیان می‌شوند:
۱. تجربیات مشارکت‌کنندگان در طی کردن موفقیت‌آمیز مسیر شغلی چیست و آن‌ها چگونه این تجربیات را درک و معنا بخشی می‌کنند؟
  ۲. مشارکت‌کنندگان تأثیر موضوعات مختلف را در موفقیت مسیر شغلی خود چگونه تبیین می‌کنند و موفقیت خود را به چه عواملی نسبت می‌دهند؟

### روش پژوهش

تفکر حاکم بر این پژوهش مبتنی بر پارادایم تفسیری در علوم اجتماعی است. جهان‌بینی پژوهش، به لحاظ هستی‌شناسی معترف به واقعیات چندگانه و به لحاظ شناخت‌شناسی ذهنی‌گرا است. در چنین رویکردی، هدف محقق، درک پدیده‌ها از منظر مشارکت‌کنندگان در بستر نهادی و اجتماعی خاص خود است. پژوهش بدون فرضیه اولیه و باهدف اکتشاف آغاز شده است. نگاه استقرایی برای دستیابی به یک مفهوم کلی با توسل به داده‌های میدانی درهم‌آمیخته و روش پژوهش روایتی برای اجرای پژوهش انتخاب شده است. هدف پژوهشگران از انتخاب طرح پژوهش روایتی - زندگی‌نامه‌ای، تناسب کامل این طرح با اهداف کلی پژوهش بوده است. با استفاده از این رویکرد می‌توان به گردآوری تجربیات افراد و روایت آن‌ها به صورت حکایت‌گونه پرداخت. قوت اصلی این روش، توانایی بازنمایی تجربه‌های فردی و اجتماعی و معناسازی از آن‌هاست (Blustein, 2017).

پژوهش روایتی هدف خود را مطالعه خود داستان‌ها قرار داده و می‌تواند برای فهم



تجارب دست‌اول انسان‌ها به روش‌های متعدد مورد استفاده قرار گیرد (Cortazi, 2014). ایجاد و نقل روایت یک روش فراگیر است که افراد از طریق آن به تجربیات خود معنا می‌بخشند و جریان زندگی خود را از طریق داستان‌ها تعبیر و منتقل می‌کنند (Andrews, Squire and Tamboukou, 2008). توجه به پدیده زمان و توالی وقایع از ویژگی‌های مهم روایت‌پژوهی است. ریزمن معتقد است که هدف روایت‌پژوهی این است که ببینیم مشارکت‌کنندگان چگونه ترتیب و توالی را بر روی جریان تجربه‌های خود اعمال می‌کنند به نحوی که به اعمال آن‌ها و رویدادهای زندگی‌شان معنی ببخشد (Riessman, 2008).

داستان‌ها به نحوی توانایی ارتباط برقرار کردن و طنین انداختن با ما را دارند که سایر اشکال اطلاعات از آن عاجزند. ما به داستان‌های افراد ربط پیدا می‌کنیم، ما به دنبال نقاط تشابه و تمایز می‌گردیم و با داستان‌های خودمان تداعی و تشدید می‌کنیم<sup>۲</sup>. یافتن راه‌هایی که داستان‌های ما را به دیگران پیوند دهد می‌تواند ما را در تعیین راهکار و انتخاب مسیر زمانی که با انتخاب‌های دشوار مواجهیم توانمند کند و حتی فقط بفهمیم در یک سفر کاملاً شخصی و معمولاً مستقل (مثل کارراهه)، دیگران چگونه قدم نهاده‌اند (Czarniawska, 2004).

محیط پژوهش، فضای سازمانی بانک ملت است. به دلیل نوع فعالیت‌ها و پیشینه عملکرد، چنین سازمان‌هایی غالباً دارای پیچیدگی و رسمیت بالا بوده و تصمیمات سازمانی به صورت متمرکز اتخاذ می‌شوند. بانک به صورت سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی شده و فضای اداری و بوروکراتیک بر آن حاکم است. تجربیات مدیران منتخب در بازه دوتاسه دهه گذشته قرار دارد که در ایران پس از انقلاب و جنگ حادث شده و فراز و نشیب‌های زیادی به همراه دارد. تجربیات اخیر مدیران در فضای عدم اطمینان گسترده، ناپایداری‌ها و نوسانات سیاسی و اقتصادی و تنگناهای ناشی از تحریم‌های اقتصادی قرار دارد. این مدیران در سازمانی مشغول هستند که بدواً دولتی بوده و با واگذاری به بخش خصوصی تغییرات متعددی را تجربه کرده است. در چنین سازمانی مسائلی از قبیل مشتری‌مداری، سودآوری و حاکمیت‌شرکتی بی‌سابقه بوده و مدیران برای بقا و پیشرفت نیاز به سازگاری با شرایط و انعطاف قابل‌ملاحظه‌ای در طرز فکر و رفتار داشته‌اند. فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان آن‌ها اداری، بوروکراتیک و شبه‌دولتی است و محیط

حاکم بر فعالیت آن‌ها غالباً مردانه است. گرچه نوعی رقابت نسبی بر بازار خدمات مالی در ایران جاری است، سایه مستقیم نظارت‌های دولتی و قوانین بانک مرکزی محدودیت‌های متعددی در تصمیم‌گیری مدیران ایجاد کرده است. علیرغم وجود این شرایط، با عنایت به ابعاد سازمان، تصمیمات این مدیران دامنه تأثیر گسترده‌ای بر روی کارکنان و رفتار مشتریان دارد.

مشارکت‌کنندگان بر اساس شاخص‌های زیر و به روش انتخاب هدفمند برگزیده شده‌اند: (۱) شروع به کار بانکی با مشاغل پایه و اولیه (۲) طی کردن موفقیت‌آمیز مسیر شغلی در زمان سریع‌تر و بهتر از همکاران (۳) برخورداری از سمت مهم و مؤثر در وضعیت فعلی و شهرت به موفقیت در بانک توسط مدیران و کارکنان. توجه به معیارهای بالا زمانی معتبرتر خواهد بود که توجه شود، بانک‌ها در توسعه مسیر شغلی از نظام رتبه‌بندی مشاغل<sup>۳</sup> استفاده می‌کنند و ارتقا صرفاً بر مبنای ارشدیت<sup>۴</sup> نیست.

روش اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش روایتی، مصاحبه‌گفتگو<sup>۵</sup> است (Mishler, 1986) که به صورت نیمه‌ساختاریافته برگزار شده است. هدف نهایی مصاحبه، مرور تأملی مجموعه وقایع و تجارب به صورت دقیق و جزئی است. تعیین حجم نمونه، قبل از جمع‌آوری داده‌ها میسر نبوده است، بلکه پس از آغاز نمونه‌گیری، گسترش حجم نمونه تا زمان رسیدن به اشباع و کفایت نظری داده‌ها در نمونه‌های نهم و دهم ادامه یافت. با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان و الزام پژوهشگران به رعایت اخلاق پژوهش، ارائه نام، موقعیت سازمانی و سایر اطلاعات مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نمی‌باشد.

مصاحبه‌ها به‌طور متوسط در ۱۲۰ دقیقه و معمولاً در دو جلسه جداگانه انجام گرفته است و محتوای تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت فایل صوتی و یادداشت‌های راهنما حاصل از مصاحبه مستند شده است. تحلیل تماتیک به‌عنوان رایج‌ترین شیوه تحلیل در میان روش‌های متعدد مطالعات روایتی (Riessman, 2008) برای تحلیل داده‌ها انتخاب شده است و تمرکز اصلی بر محتوایی است که روایت‌ها منتقل می‌کنند و قادر است موردکاوی‌های فردی، گروهی یا نوع‌شناسی ایجاد کند (Miller, 2017). برای سهولت و نظم‌بخشی به تحلیل به فراخور نیاز از نرم‌افزار MAXQDA نسخه شماره ۱۰ استفاده شده است.

فرایند شش مرحله‌ای تحلیل داده‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است (Braun &

(Clarke, 2006). باید توجه داشت گرچه این فرایند به صورت توالی از فازها ارائه شده، آنچه در واقعیت اتفاق می افتد فرایندی غیرخطی و انعطاف پذیرتر است. در مواقع لازم پژوهشگران برای دستیابی به تحلیل های بهتر و عمیق تر، رفت و برگشت هایی در گام های مختلف انجام داده اند.

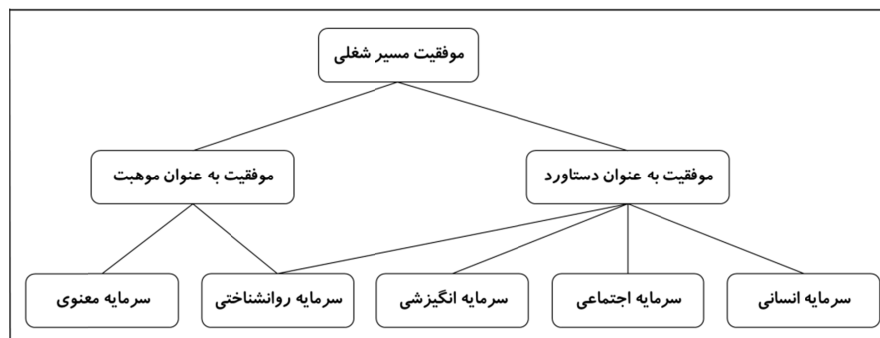
آشنایی با داده ها ← استخراج کدهای اولیه ← جستجوی تم ها ← بازبینی  
تم ها ← تعریف و نام گذاری تم ها ← گزارش یافته ها

شکل ۱ فرایند شش مرحله ای تحلیل داده ها

پژوهش های کیفی نیازمند توجه خاص به ابعاد اخلاقی شفاف است. از آنجاکه داستان زندگی، شامل محتوایی صمیمانه است، مسئولیت اخلاقی بیشتری متوجه پژوهشگران قرار دارد (Measor & Sikes, 1992). اهم تدابیر اخلاقی پیش بینی شده در مراحل مختلف پژوهش عبارت اند از؛ آگاه سازی و رضایت مشارکت کنندگان از عنوان، هدف و نحوه بهره برداری از نتایج پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات، حفظ حق خروج از مطالعه در هر مرحله از پیشرفت کار و مراقبت از عدم ورود به حریم شخصی افراد.

### یافته های پژوهش

در پاسخ به سؤال نخست پژوهش، دو تم کلی استخراج شد؛ موفقیت مسیرشغلی به عنوان دستاورد و موفقیت مسیرشغلی به عنوان موهبت. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، عوامل موفقیت مسیرشغلی در پنجم کلی قابل ارائه هستند که عبارت اند از؛ سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی، سرمایه روان شناختی و سرمایه معنوی. طرحواره نهایی هفت تم استخراج شده و نحوه ارتباط آن ها با یکدیگر در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲ تم‌های استخراج‌شده و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر

یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین مسائل در تحلیل و پژوهش، اثبات دقت و استحکام یافته‌هاست و این‌که نتایج ارائه‌شده تا چه حد بازتاب‌دهنده واقعیت هستند (Golafshani, 2003). مرسوم‌ترین معیار بررسی مطالعات کیفی، استفاده از مفهوم «قابلیت اعتماد» است که توسط لینکلن و گوبا در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. این مفهوم از چهار عنصر اعتبار‌پذیری<sup>۷</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۸</sup>، تائیدپذیری<sup>۹</sup> و اتکاپذیری<sup>۱۰</sup> تشکیل می‌شود (Lincoln & Guba, 1986).

اهم استراتژی‌هایی که در این پژوهش با هدف دقت در اعتبار‌پذیری یافته‌ها بکار گرفته‌شده عبارت‌اند از: حضور در محیط، غور در داده‌ها و مشاهدات پیگیر، دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان و ترکیب منابع جمع‌آوری داده‌ها. به‌منظور بهبود انتقال‌پذیری یافته‌ها از راهبرد توصیف غنی<sup>۱۱</sup> استفاده‌شده تا خواننده بتواند تصمیم بگیرد آیا می‌تواند داده‌ها، روش‌ها یا یافته‌های ارائه‌شده در پژوهش را در محیط دیگری به کار گیرد یا خیر. به‌منظور افزایش تائیدپذیری و احراز شاخص‌عینیت، کلیه اسناد لازم برای افزایش قابلیت دآوری با مشخص کردن قواعد تصمیم‌گیری در تفسیر و تقلیل داده‌ها نگهداری شده و در چارچوب رعایت موارد اخلاقی پژوهش، قابل‌ارائه و بررسی هستند و درنهایت، به‌منظور تأمین اتکاپذیری، از کدگذاران مستقل در استخراج کدهای اولیه بهره گرفته‌شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت‌کنندگان به دو نوع مختلف موفقیت خود را مسیرشغلی تعبیر می‌کنند. در رویکرد به موفقیت مسیرشغلی به‌عنوان دستاورد، افراد نقش عاملیت خود را پررنگ می‌بینند. آن‌ها خود را به‌مثابه ناخدای کشتی می‌دانند که هدایت موفقیت‌آمیز آن، تحت رهبری آن‌ها و اقدامات مستقیم یا غیرمستقیم آن‌ها، امکان‌پذیر شده است. این ناخدایان می‌دانند، می‌توانند و می‌خواهند که کشتی را هدایت کنند و حال که کشتی، مسیر خود را با موفقیت طی کرده و به مقصد رسیده سهم خود را در این مسیر بسیار زیاد می‌دانند. در رویکرد دوم به موفقیت مسیرشغلی یعنی نگاه موهبت، نقش عاملیت افراد کم‌رنگ‌تر است. گرچه آن‌ها ناخدای کشتی بوده‌اند و مجهز به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی و انگیزشی بوده‌اند، موفقیت کشتی تنها در گرو اقدامات آن‌ها نبوده است. خطراتی که در مسیر با آن مواجه شده‌اند، طوفان‌های سهمگینی که پشت سر نهاده‌اند و بادهای موافقی که مسیر آن‌ها را تسهیل کرده‌اند، همه حکایت از عوامل ماورایی دارد که تحت کنترل آن‌ها قرار نداشته است. آن‌ها خود و کشتی خود را در این دریا، تنها نمی‌بینند و به علم و قدرتی فرای ظاهر ماجرا باور دارند. مدیران در تبیین عوامل دخیل در موفقیت مسیرشغلی، به پنج عامل کلیدی اشاره می‌کنند که عبارت‌اند از؛ سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انگیزشی، سرمایه روانشناختی و سرمایه معنوی. شکل ۳، این سرمایه‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها را به نمایش گذاشته است.

سرمایه انسانی	سرمایه اجتماعی	سرمایه انگیزشی	سرمایه روانشناختی	سرمایه معنوی
دانستن و توانستن	شناختن	خواستن	بودن	پذیرفتن
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کارمجموری</li> <li>○ خبرگی حرفه‌ای</li> <li>○ مهارت‌های انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ شبکه‌سازی</li> <li>○ حمایت سازمان /</li> <li>○ سرپرست</li> <li>○ برخورداری از مربی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بینش (مؤلفه جهت)</li> <li>○ تعلق خاطر (مؤلفه نیرو)</li> <li>○ استقامت (مؤلفه پایداری)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ خودباوری</li> <li>○ خوشبینی و امیدواری</li> <li>○ انعطاف‌پذیری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توکل</li> <li>○ اعتقاد به آزمایش الهی</li> </ul>

شکل ۳ سرمایه‌های پنج‌گانه برای موفقیت در مسیرشغلی

### سرمایه انسانی و موفقیت مسیرشغلی

سرمایه انسانی، اشاره به دانش، مهارت، توانمندی و سایر قابلیت‌های فردی دارد که

عملکرد و موفقیت شغلی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Wright and McMahan, 2011). آنچه در این پژوهش به‌عنوان سرمایه‌انسانی تلقی شده، آمیزه‌ای از سه عنصر کارمحوری، برخورداری از خبرگی حرفه‌ای و برخورداری از مهارت‌های انسانی است. اولین و ساده‌ترین اصل در کارمحوری، استقبال مدیران از حجم کار زیاد و ساعات کار طولانی است. مشارکت‌کنندگان چنانچه لازم باشد توان بالایی برای کارهای طاقت‌فرسا دارند و در صورت لزوم حاضر به قربانی کردن زمان‌های فردی و خانوادگی هستند. مدیران موفق، کاملاً وظیفه محور بوده و قبل از اینکه کاری به آن‌ها محول شود داوطلب می‌شدند. آن‌ها به همکاران خود مشتاقانه کمک کرده و رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دادند. برای اینان، نفس‌تلاش کردن، فارغ از کسب نتیجه ارزشمند است و آن‌ها قدر خود را در تلاشی می‌بینند که انجام داده‌اند، نه در نتایجی که به دست آورده‌اند. تخصص و خبرگی حرفه‌ای به‌عنوان دومین زیرمجموعه سرمایه‌انسانی برای موفقیت در مسیر شغلی مطرح شده است. گرچه برخورداری از تحصیلات و دانش مرتبط شغلی قبل از ورود به حرفه کمک‌کننده بوده اما یادگیری واقعی حرفه، در بدو خدمت و از دو مسیر روی داده است؛ یکی جدی گرفتن و اهمیت قائل شدن برای دوره‌های آموزشی بدو خدمت که می‌تواند به‌عنوان یک شروع موفق، فرد را چند قدم از سایر شرکت‌کنندگان جلو بیندازد و دوم پذیرش وظائف مختلف و فراتر از وظیفه محول شده، به‌عنوان فرصتی مغتنم برای یادگیری حرفه و کسب خبرگی تخصصی. البته کسب دانش و خبرگی محدود به بدو خدمت نمی‌شود و مشارکت‌کنندگان همواره با شرکت فعالانه در آموزش، مطالعه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، تسلط به فناوری‌های جدید سعی داشتند فاصله مناسب از سایر شرکت‌کنندگان در این ماراتن را برای خود ایجاد کنند. مشارکت‌کنندگان با کسب برتری تخصصی، از امکان ارائه خدمات بهتر و بیشتر برای مشتری بهره‌مند شده و با کسب جایگاه صاحب‌نظری در حوزه‌های تخصصی، به شبکه‌هایی از متخصصین و فعالان دسترسی پیدا می‌کرده‌اند. دانش و خبرگی تخصصی علاوه بر کسب قدرت و مشروعیت، به‌عنوان سیگنالی مثبت برای مدیران، زیردستان و مشتریان عمل کرده است. در مراحل پیشرفته مسیر شغلی و با کسب جایگاه رهبری، برخورداری از خبرگی تخصصی برای توسعه زیردستان و ایفای نقش رهبری حیاتی خواهد بود. ضمن اینکه تسلط به جزئیات موضوعات فنی، می‌تواند به‌عنوان ابزاری

کارآمد برای کنترل افراد زیرمجموعه مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان سومین قابلیت کلیدی، مشارکت کنندگان به مهارت‌های انسانی اشاره دارند و معتقدند که بهترین تخصص‌ها و بهترین تلاش‌ها بدون همراهی عناصر انسانی بی‌ثمر خواهند ماند. توانایی برقراری ارتباطات اثربخش و ایجاد تعاملات سازنده با زیردستان، مدیران بالادست و مشتریان بعلاوه برخورداری از مهارت‌هایی از قبیل مذاکره، نفوذ و متقاعدسازی به عنوان پیش‌زمینه‌های لازم شناسایی شدند. همچنین توانایی در همراستاسازی اهداف فردی و سازمانی در کنار تهییج و الهام بخشی خود و کارکنان به ایجاد فضایی می‌انجامد که در آن اعتماد بین افراد به وجود می‌آید و انجام بزرگ‌ترین کارها، امکان‌پذیر خواهد شد. شواهد و یافته‌های مطالعات پیشین مؤید نقش تعیین‌کننده سرمایه‌انسانی در موفقیت مسیرشغلی است (به عنوان نمونه Harris, 2015; Groysberg & Lee, 2008; (Frederiksen & Kato, 2017; Ballout, 2007).

### سرمایه اجتماعی و موفقیت مسیرشغلی

حُسن‌نیت دیگران نسبت به ما یک سرمایه ارزشمند است. منظور از حُسن‌نیت مجموعه نگرش‌هایی از قبیل اعتماد، همدلی، گذشت و حمایت است که دیگران به ما ارزانی می‌دارند. در مطالعه حاضر، سه مقوله شبکه‌سازی، برخورداری از حمایت سرپرست و سازمان و برخورداری از مربی به عنوان سرمایه‌های اجتماعی استخراج و معرفی شدند. در عصر اطلاعات، موفقیت هر کس مرهون ایجاد و حفظ شبکه‌های اجتماعی است که جریان اطلاعات، منابع و حمایت‌های حرفه‌ای را به سمت او جاری می‌کند. مشارکت کنندگان با برقراری روابط حرفه‌ای درون‌سازمانی با افراد هم‌سطح، بالادستی و کارکنان پایین دست از موضوعات مهم حرفه‌ای و سازمانی به موقع باخبر شده و علاوه بر اتخاذ تدابیر لازم، بر روی جریان‌های مختلف تأثیرگذار بوده‌اند. علاوه شبکه‌سازی درون‌سازمانی، آن‌ها موفق به برقراری ارتباطات موفق با همکاران سایر سازمان‌ها، افراد تصمیم‌گیر در مراجع دولتی، افراد دانشگاهی و محققان و از همه مهم‌تر، مشتریان بوده‌اند. دومین مؤلفه سرمایه اجتماعی که زمینه‌ساز موفقیت در مسیرشغلی است، برخورداری از حمایت سرپرست و سازمان است. سازمان‌ها امکانات و فرصت‌های مختلفی برای کارکنان به وجود می‌آورند، از جمله ارائه آموزش‌های خاص، بازدیدها و

مأموریت‌های آموزشی، فرصت‌های گردش شغلی. مشارکت‌کنندگان با قرار دادن خود در معرض این حمایت‌ها و با جلب توجه و نظر سرپرست خود، امکانات و فرصت‌های بسیاری برای خود به دست آورده‌اند. سومین مؤلفه از سرمایه اجتماعی، برخورداری از مربی است. مشارکت‌کنندگان با جلب اعتماد افراد خبره و صاحب نظر در سازمان آن‌ها را متقاعد کرده‌اند که مربی‌گری آن‌ها را بپذیرند. برخورداری از مربی هم امکان رفتن از مسیرهای مناسب‌تر را برای موفقیت برای آن‌ها امکان‌پذیر کرده و هم با حسن نیتی که مربی نسبت به آن‌ها داشته و اقدامات توسعه‌ای که برای آن‌ها تدارک دیده، توانمندی روان‌شناختی و اجتماعی آن‌ها را برای طی مسیر ارتقا داده است. مطالعات متعددی تأییدگر رابطه قابل توجه بین برخورداری از سرمایه اجتماعی و موفقیت در مسیر شغلی هستند (به عنوان نمونه Adler & Kwon, 2002).

#### سرمایه‌انگیزی و موفقیت‌مسیر شغلی

اهمیت ابعاد انگیزی در موفقیت‌مسیر شغلی کاملاً قابل انتظار بوده و این عامل از دیرباز مورد توجه محققان بوده است (Corr & Mutinelli, 2017). زمانی افراد منابع ارزشمند خود را برای نیل به اهداف بلندمدت مسیر شغلی صرف خواهند کرد که انگیزه‌های درونی قوی برای موفقیت در آن‌ها وجود داشته باشد (Murphy & Ensher, 2001; Verbruggen & Sels, 2008). در این پژوهش، هم‌راستا با سه مؤلفه نیرو، جهت و استقامت انگیزش، سه عامل بینش، تعلق خاطر و استقامت مسیر شغلی، مفهوم‌پردازی شده‌اند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شناخت خوبی از خود علاقه‌ها، باورها، محیط کاری و جایگاه شغلی مورد علاقه خود داشتند. این شناخت از نقاط قوت و ضعف باعث می‌شد که از روزهای نخستین یا حتی پیش از ورود به مسیر شغلی بتوانند آینده‌ای شفاف و روشن برای خود ترسیم کنند. عامل انگیزی دوم، تعلق عاطفی و احساسی است که بین مشارکت‌کنندگان و شغل، سازمان و حرفه آن‌ها وجود دارد. آن‌ها خود را عاشق کار و سازمان معرفی می‌کنند و هویت خود را از آن جدا نشدنی می‌پندارند. مدیران تمام اهداف خود را در شغل و سازمان خلاصه کرده و کار را بستری یافته‌اند که می‌توانند تمام اهداف خود را در آن جستجو و برآورده کنند. عامل سوم که در زیرمجموعه سرمایه‌انگیزی تبیین شده، وجود استقامت در پیشبرد مسیر شغلی است.



مشارکت‌کنندگان از مواجهه با چالش‌ها هراسی نداشته و این جسارت باعث می‌شد که ریسک‌پذیری آن‌ها افزایش یابد. آن‌ها می‌دانند که اوضاع زمانه همواره بر یک قرار نمی‌ماند و روزهای سخت، غیرقابل‌اجتناب هستند. اینجاست که برخورداری از انگیزه‌های درونی قوی به فرد کمک می‌کند تا از خود مقاومت نشان دهند و برای حذف موانع سرسختی کند. این یافته‌ها کاملاً منطبق بر یافته‌های مطالعات و پژوهش‌های قبلی (به‌عنوان نمونه Judge et al., 1995) قرار دارد.

### سرمایه‌روانشناختی و موفقیت‌مسیرشغلی

در ادبیات موفقیت‌مسیرشغلی مطالعات محدودی در خصوص ارتباط سرمایه‌روانشناختی، به‌عنوان یک عامل و بعد مستقل با موفقیت‌مسیرشغلی وجود دارد. مطالعاتی که در این زمینه انجام شده، حکایت از ارتباط مستقیم و قدرتمند این دو عامل دارند (Luthans et al., 2007). با عنایت به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان مزیت‌های رقابتی پایدار در اقتصاد امروزی، موضوعات سرمایه‌انسانی و سرمایه‌اجتماعی در نظریات، مطالعات و کارهای اجرایی توجه زیادی دریافت کرده‌اند. در حالی که سرمایه‌روانشناختی علی‌رغم اهمیت برابر و حتی بیشتر، در این میان کم‌رنگ بوده است. به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، پرسش «من که هستم» به‌اندازه دو پرسش «من چه می‌دانم» و «من چه کسانی را می‌شناسم» در پژوهش‌ها و مطالعات پررنگ نبوده است (Luthans et al., 2004). جنبش روانشناسی مثبت که در دهه اخیر به پیش‌تازای مارتین سلیگمن<sup>۱۲</sup> در جامعه روانشناسان آمریکا<sup>۱۳</sup> مطرح شده، تلاش بر تغییر جهت تمرکز روانشناسی از روانشناسی بیماری به روانشناسی سلامت دارد. آن‌ها دو مأموریت گم‌شده روانشناسی را دنبال می‌کنند که عبارت‌اند از؛ پربارتر کردن و ارزشمندتر کردن زندگی انسان و شکوفا کردن قابلیت‌ها و توانمندی‌های انسان (Seligman et al., 2005). سرمایه‌روانشناختی در روایت‌های مدیران مترادف با برخورداری از روحیه سالم و مثبت، فارغ از عوامل و شرایط محیطی و بیرونی است. برای یک مدیر بسیار مهم است که فارغ از شرایط محیطی، به خودش و توانمندی‌هایش اعتماد داشته باشد، امیدوار و خوش‌بین باشد و در برابر ناملایمات از خود انعطاف نشان دهد. به‌عنوان اولین زیرمجموعه سرمایه‌روانشناختی، مدیران خودباوری را لازمه موفقیت می‌دانند. مدیران موفق از اعتمادبه‌نفس بالایی

برخوردار هستند. بخشی از این اطمینان از شناخت عمیق فرد از خود حاصل شده و بخشی دیگر از تلاش‌های مداومی که برای توسعه خود انجام می‌دادند. آن‌ها علاوه بر تقویت خودباوری، با ابراز آن به زیردستان، مشتریان و مدیران بالادستی سعی در جلب اعتماد آن‌ها و توسعه ارتباطات داشتند. امیدواری و خوش‌بینی اجزای بعدی برخوردارگی از روحیه مثبت هستند. مثبت‌اندیشی، به قدرت منجر می‌شود و توانایی فرد را در مواجهه با موضوعات دشوار را افزایش می‌دهد. امیدواری و خوش‌بینی بیانگر نگرش فرد به دنیا بوده و به مثابه عینکی که تمام ادراکات محیطی از آن به چشم می‌رسند عمل می‌کند. مشارکت‌کنندگان با تمرکز بر نیمه پر لیوان شانس خود را در مواجهه با موضوعات دشوار افزایش می‌دادند. در طی مسیر سفر شغلی، درب همواره به یک پاشنه نخواهد چرخید و اتفاقات نامطلوب و دلسردکننده بخشی از مسیر هستند. لازم است که مدیر موفق برخی اوقات با نشان دادن انعطاف‌پذیری به‌عنوان سومین زیرمجموعه سرمایه روان‌شناختی از شنا کردن بیهوده برخلاف جریان آب اجتناب کند و برای لحظاتی خود را به مسیر تسلیم کند. مدیران موفق از توان سازگاری بالایی با شرایط متغیر و حتی دشوار برخوردار هستند و در برابر نتایج نامطلوب دلسرد و افسرده نمی‌شود. آن‌ها می‌دانند که روزهای خوب و روزهای بد همگی گذرا هستند و این نگرش و التزام عملی به آن، شانس بقای افراد را افزایش می‌دهد.

### سرمایه معنوی و موفقیت مسیر شغلی

در این پژوهش مفهوم سرمایه معنوی معادل سرمایه مذهبی فرض شده و اشاره به میزان آگاهی و ایمان قلبی فرد به باورهای اعتقادی خاص یک مذهب دارد (Finke, 2003). مرور ادبیاتی که توسط پژوهشگران انجام شد، به دستیابی به مطالعات عمیق و قابل اتکایی در خصوص سرمایه معنوی و ارتباط مستقیم و احتمالی آن موفقیت مسیر شغلی منجر نشد؛ اما با توجه به پشتوانه اعتقادی و مذهبی مشارکت‌کنندگان نقش مهمی در تعریف آن‌ها از موفقیت و عوامل مؤثر بر آن ایفاد می‌کرد. در این پژوهش، این سازه تحت عنوان دو زیر مفهوم توکل یا اعتماد به خدا و اعتقاد به آزمایش الهی مفهوم‌سازی شده است. توکل یکی از ابعاد اصلی سرمایه معنوی بوده و پایگاهی اعتقادی بین مسلمانان دارد. واژه توکل، در اصل از ماده «وکالت» به معنای انتخاب وکیل بوده و به

معنای سپردن مصالح امور به وکیلی است که داناتر و تواناتر از خود فرد است. توکل در اصطلاح اشاره به اعتماد به خدا در تمامی امور، تکیه بر اراده الهی، اعتقاد به آفرینندگی او و تأثیرگذاری اراده او بر تمام مخلوقات دارد. همچنین معطوف بودن توجه، عنایت و رحمت خدا نسبت به بندگان. توکل بر وکیل عالم، قادر، غیربخیل و رحیم بر بندگان صورت می‌گیرد درحالی که مصلحتی از آن‌ها فوت نشود. درواقع این وکیل، وکالت بر مصالح بندگان دارد (امام خمینی، ۱۳۷۴). برخورداری از روحیه توکل می‌تواند آرامش، طمأنینه و عدم اضطراب، عدم تردید و احساس اطمینان قلبی به بنده را به ارمغان آورد درحالی که این اعتماد نیاستی مانع از توسل به اسباب شده بلکه این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. توجه به عالم اسباب و عوامل طبیعی با روح توکل سازگار است و در عقاید مؤمنان جدا کردن اثرات و عوامل طبیعی از اراده خدا نوعی شرک محسوب می‌شود. چراکه عوامل طبیعی هر چه دارند از ناحیه خداوند است و همه به اراده و فرمان او هستند. مدیران در پی موفقیت مسیرشغلی، تلاش خود را انجام می‌دهند اما در کسب نتیجه به خدا توکل می‌کنند. آن‌ها معتقدند که تصمیم‌گیری‌های مسیرشغلی، تصمیمات ساده و راحتی نیستند و اینجاست که توکل کردن اهمیت پیدا می‌کند. پذیرش دانایی و توانایی و خیرخواهی موجودی بالاتر و سپردن نتیجه امور به او برای افراد با آرامشی بی‌نظیر همراه است. فارغ از اینکه نتیجه مطلوب آن‌ها باشد یا نباشد، در این اعتماد خللی وارد نمی‌شود. چراکه مطمئن هستند که چنانچه این اعتقاد قلبی و صادقانه باشد، در ورای اتفاقات مثبت و منفی، خیریت و مصلحت آن‌ها نهفته است. دومین بعد سرمایه‌معنوی اعتقاد به آزمایش‌های الهی است. مدیران موفق در ورای موفقیت‌ها و شکست‌های خود و در ورای لذت‌ها و رنج‌های موجود در مسیرشغلی، همواره خود را در معرض نوعی آزمون الهی تصور می‌کنند. آن‌ها باور دارند که قرار گرفتن در هر شرایط خاص، علت مشخصی دارد و آنچه مهم است واکنش آن‌ها به این شرایط است. آن‌ها قرار گرفتن در موقعیت آزمون‌های الهی را فرصتی قلمداد می‌کنند که برای ایجاد آگاهی در آن‌ها به وجود آمده و درنهایت موجب رشد و تعالی آن‌ها خواهد شد. در مورد اهداف آزمون الهی موارد متعددی قابل تصور است اما آنچه بیشتر در اینجا مدنظر است. آزمایش به‌منظور رشد دادن و به کمال رساندن آزمایش‌شونده است. هدف خداوند از آزمایش انسان‌ها، رشد دادن آن‌ها و رساندن وی به حد اعلی درجه انسانیت و واگذار کردن

مسئولیت برای پذیرش نتایج اعمال و رفتار خود تعریف شده است و از اهمیت یافتن نحوه واکنش انسان به مواجهه با نعمت و نقبت بحث گردیده است (صالحی، ۱۳۹۲).

### محدودیت‌های پژوهش

همان‌گونه که گزارش شد، تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش مرد بوده‌اند و این در حالی است که گریزی از این حالت وجود نداشته است. چراکه در جامعه موردنظر پژوهش هیچ زنی وجود نداشت. زن بودن هم بر اصل داستان روی داده و هم بر نوع ادراک از تجربه به وقوع پیوسته تأثیر می‌گذارد (Boehmer, 2017) و این محدودیتی است که بایستی در تفسیر نهایی و انتقال‌پذیری یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. این در حالی است که پژوهشگران نیز مرد بوده و هم‌جنس بودن آن‌ها با مشارکت‌کنندگان تأثیرات ناخواسته‌ای بر نحوه تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها برجای گذاشته است.

در خصوص ذهنی‌گرایی و عینیت مطالعه آنچه واضح است، بین نسخه‌های عینی و ذهنی واقعیت، تفاوت وجود دارد. البته که نتایج، بیانگر سرگذشت مشارکت‌کنندگان هستند اما در مراحل مختلف تحلیل، از صافی ذهن پژوهشگران عبور کرده‌اند و توسط آن‌ها تعبیر و تفسیر شده‌اند. باید پذیرفت که مواد اولیه و اصلی مطالعه، داستان‌های مشارکت‌کنندگان هستند. داستان‌هایی که نه بیانگر حقیقت، بلکه بیانگر برداشت مشارکت‌کنندگان از حقیقت هستند. روایت‌های مشارکت‌کنندگان به‌نظر درست می‌رسند اما صحت و راستی آن‌ها موضوعی نیست که قابل اثبات یا رد باشد چراکه آن‌ها حکایت از نحوه ادراک روایت‌کننده از تجربه دارند (Czarniawska, 2004). پژوهشگران به روایت‌ها اعتماد می‌کند و علیرغم محدودیت‌های پیش‌گفته، آن‌ها را راست می‌پندارد.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

یکی از نقش‌آفرینی‌های این مطالعه، گسترش دادن روایت‌پژوهی به تجربه‌زیسته مدیران بود. با توجه به ظرفیتی که روایت‌ها و روایت‌پژوهی در درک و بازنمایی تجارب انسانی دارد، توسعه این روش به سایر نقش‌های سازمانی پیشنهاد و توصیه می‌شود. به‌طور خاص سرمایه‌های روان‌شناختی و معنوی به‌عنوان دو عامل مهم در موفقیت‌مسیرشغلی مدیران معرفی شدند، از آنجاکه مطالعات چندانی درباره این دویعد در دسترس نیست،

پیشنهاد می‌گردد مطالعات بعدی در خصوص اهمیت و کارکرد آن‌ها طراحی و اجرا شوند. به‌عنوان آخرین پیشنهاد، استخراج رویکردها و روش‌های توسعه مسيرشغلی با عنایت به سرمایه‌های پنج‌گانه می‌تواند موضوع مهمی برای مطالعات بعدی باشد.

### پی‌نوشت

1. Everett Hughes
2. resonances with our own stories
3. Grading
4. Seniority
5. Conversational Interview
6. Trustworthiness
7. Credibility
8. Transferability
9. Conformability
10. Dependability
11. Thick description
12. Martin Seligman
13. American Psychological Association

### منابع

- امام خمینی، ر. (۱۳۸۸). شرح حدیث جنود عقل و جهل، امام خمینی، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س). تهران
- حاجی بابایی، ح. (۱۳۹۴). راهبرد تربیتی آزمایش الهی در آیات قرآن. مطالعات تفسیری شماره ۲۳. ۱۵۸-۱۴۱
- صالحی، الف. (۱۳۹۲). نقش آزمایش‌های الهی در تربیت انسان، پژوهشنامه تربیت تبلیغی سال اول بهار ۱۳۹۲ شماره ۱. ۱۱۲-۸۲
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Andrews, M., Squire, M & Tamboukou, M. (2008). What is narrative research? In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds). *Doing Narrative Research*. Sage Publications, London.
- Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 195-206.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.
- Ballout, H. I. (2007). Career success: the effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of managerial psychology*, 22(8), 741-765.
- Blustein, D. L. (2017). THE PSYCHOLOGY OF WORKING: A New Perspective for Career Development. *Career Planning & Adult Development Journal*, 33(2).
- Boehmer, E. (2017). *Stories of women: Gender and narrative in the postcolonial nation*. Manchester University Press.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carlson, L. A., & Swartz, C. (1988). The earnings of women and ethnic minorities, 1959-

1979. *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 530-546.
- Cha, J., Kim, S. J., Beck, J., & Knutson, B. J. (2017). Predictors of Career Success Among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-17.
- Chartrand, J. M., & Rose, M. L. (1996). Career Interventions for At-Risk Populations: Incorporating Social Cognitive Influences. *The Career Development Quarterly*, 44(4), 341-353.
- Coates, C. H., & Pellegrin, R. J. (1957). Executives and supervisors: Informal factors in differential bureaucratic promotion. *Administrative Science Quarterly*, 200-215.
- Corr, P. J., & Mutinelli, S. (2017). Motivation and young people's career planning: A perspective from the reinforcement sensitivity theory of personality. *Personality and Individual Differences*, 106, 126-129.
- Cortazzi, M. (2014). *Narrative analysis* (Vol. 12). Routledge.
- Corwin, R. (2015). *Strategies to Retain Tacit Knowledge from Baby Boomers* (Doctoral dissertation, WALDEN UNIVERSITY).
- Cox, T. H., & Nkomo, S. M. (1991). A race and gender-group analysis of the early career experience of MBAs. *Work and Occupations*, 18, 431-446.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Dahlke, J. A., & Sackett, P. R. (2017). The Relationship Between Cognitive-Ability Saturation and Subgroup Mean Differences Across Predictors of Job Performance. *The Journal of applied psychology*.
- Daveri, F., & Parisi, M. L. (2010). Experience, innovation and productivity.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
- Derr, C. B., & Laurent, A. (1989). theoretical and cross-cultural perspective. *Handbook of career theory*, 454.
- Dodangoda, H. C., & Arachchige, B. J. H. (2017). Impact of Personality on Career Success of the Employees in the Sri Lankan Banking Sector in Western Province. *Human Resource Management Journal*, 3(2).
- Feldman, D. C. (1989). Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management*, 15(2), 135-156.
- Finke, R. (2003). Spiritual capital: Definitions, applications, and new frontiers. *Retrieved April, 24, 2005*.
- Frederiksen, A., & Kato, T. (2017). Human Capital and Career Success: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *The Economic Journal*.
- Ganzach, Y., & Pazy, A. (2014). Does Core Self Evaluations predict career success? A reanalysis of Judge and Hurst (2008). *Journal of Research in Personality*, 48, 107-115.
- Gattiker, U. E. and Larwood, L. (1986) 'Subjective career success: a study of managers and support personnel', *Journal of Business and Psychology*, 1(2): 78-94.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. M. (1989). Strategic design of executive compensation programs. In L. R. Gomez-Mejia, R. Olsen & G. T. Milkovich (Eds.), *Compensation and benefits* (pp. 216-269). Washington: Bureau of National Affairs.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management* (3 rd. ed. Fort Worth: Harcourt.
- Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). The effect of colleague quality on top performance: The case of security analysts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1123-1144.
- Guo, W., Xiao, H., & Yang, X. (2012). An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise. *Physics Procedia*, 25, 715-725
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 155-176.
- Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2015). Advancement along a career path:

- the influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 102-115.
- Heslin, P.A. (2005) Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 113-116.
- Hirschi, A., & Jaensch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208.
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 208-220.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American journal of sociology*, 43(3), 404-413.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Free Press.
- Ismail, M., Mohd Rasdi, R., & Wahiza Abdul Wahat, N. (2005). High-flyer women academicians: factors contributing to success. *Women in Management Review*, 20(2), 117-132.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 420.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93, 849-863.
- Judge, T. A., Cable, D., Boudreau, J., & Bretz, R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652.
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1047-1060.
- Krumboltz, J. D. (1994). Improving career development theory from a social learning perspective. *Convergence in career development theories*, 9-31.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Linde, C. (2001). Narrative and social tacit knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(2), 160-171.
- Lips Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50(2), 145-155.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45-50.
- Measor, L., & Sikes, P. (1992). Visiting lives: Ethics and methodology in life history. *Studying teachers' lives*, 209-233.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280-293.



- Miller, T. (2017). Doing Narrative Research? Thinking Through the Narrative Process. In *Feminist Narrative Research* (pp. 39-63). Palgrave Macmillan, London.
- Mishler, E.G. (1986) *Research Interviewing: Context and Narrative*. Harvard University Press, Cambridge.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27(4), 229-246.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.
- Nicholson, N., & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154.
- Owens, J. J. (2009). *Examining the relationship between proactive personality and career success*. The University of Tennessee at Chattanooga.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. A. (2015). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: The theory of publicness fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217-236.
- Pfeffer, J., & Ross, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 66-80.
- Poon, J. M., Briscoe, J. P., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. A. (2015). Meaning and determinants of career success: a Malaysian perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 21-29.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SagePublications, Thousand Oaks.
- Robbins, S. B., Wallis, A. B., & Dunston, K. T. (2003). Exploring the academic achievement and career aspirations of college-bound and postsecondary Zulu students. *The Counseling Psychologist*, 31(5), 593-618.
- Salgado, J., & Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15(1-2), 75-96.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. *American psychologist*, 60(5), 410-421.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113-121.
- Surve, M. B. A., & Natarajan, G. (2015). Knowledge management tools: recognition for the support to healthcare practitioner. *International journal of advanced information and communication technology*, 1(12), 923-927.
- Swap, W., Leonard, D., & Mimi Shields, L. A. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.
- Tu, H. S., Forret, M. L., & Sullivan, S. E. (2006). Careers in a non-Western context: An exploratory empirical investigation of factors related to the career success of Chinese managers. *Career development international*, 11(7), 580-593.
- Turban, D. B., Moake, T. R., Wu, S. Y. H., & Cheung, Y. H. (2017). Linking Extroversion and Proactive Personality to Career Success: The Role of Mentoring Received and Knowledge. *Journal of Career Development*, 44(1), 20-33.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351.



- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: Some new perspectives*. John Wiley & Sons.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling?. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 318-327.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1987). Tacit knowledge in managerial success. *Journal of business and psychology*, 1(4), 301-312.
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546.
- Whitely, W., Dougherty, T. W. and Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socio- economic origin to managers and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 124-130.

