

بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با عملکرد سازمانی بر مبنای (BSC) (مطالعه موردی اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه)

نعمت اله قاسمی^۱

دکتر حسن قلاوندی^۲

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با عملکرد سازمانی (BSC) در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه انجام شده است. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی ۸۴ نفر عضو هیات علمی با توجه به دانشکده محل خدمت به روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم بطور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده های پژوهش از پرسشنامه استاندارد جهت گیری شغلی بر پایه مدل شاین و از پرسشنامه محقق ساخته عملکرد سازمانی بر پایه مدل

^۱ دانشجوی دوره دکترای مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر

نویسنده مسوول ghasemi30002000@yahoo00.com

^۲ دانشیار دانشگاه ارومیه

۱۰۲ / بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با عملکرد سازمانی بر مبنای (BSC)

کاپلان و نورتون استفاده شد. برای روایی پرسشنامه ها از متخصصان مدیریت بهره گرفته شده و برای سنجش میزان پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفری، پرسشنامه کارراهه شغلی $\alpha = 0.894$ و پرسشنامه عملکرد سازمانی $\alpha = 0.933$ استفاده شده است. داده های با استفاده از تحلیل مانوا و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. بین جهت گیری های شایستگی فنی کارکردی و شایستگی مدیریت عمومی با کل منظرهای عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، همچنین جهت گیری های شایستگی فنی کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خود مختاری-استقلال و سبک زندگی، رابطه پیش بینی کننده معنی دار با منظرهای عملکرد سازمانی دارند.

واژگان کلیدی: جهت گیری های شغلی، عملکرد سازمانی، آموزش عالی، عضو هیأت علمی

مقدمه

دانشگاه به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری، نقش حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفا می کنند. تجزیه و تحلیل عوامل موثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد، بیانگر آن است که کارآمدی و اثربخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه جانبه آن کشور، کمک شایانی می کند. نهادهای آموزشی به تدریج دریافته اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز، بدون داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد قادر نخواهند بود که پاسخگوی نیازهای روز افزون آموزش جامعه خود باشند (رامفل^۱، ۱۳۸۷؛ آشوین^۲، ۲۰۰۶).

به اعتقاد لیک^۳ (۲۰۰۲) دانشگاه برای پاسخ به اقتضات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود، در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر و به نحو اثر بخش بازآفرینی نماید. این امر مستلزم آن است که نظام آموزشی نگاه ویژه ای به جهت گیری های شغلی اعضای هیات علمی داشته باشند.

^۱.Ramphel

^۲.Ashwin

^۳.Lick

اگر مسیر پیشرفت شغلی کارکنان به درستی تنظیم شود افراد در دوران شغلی خود جهت گیری متناسب با علائق شان خواهند داشت و این باعث می شود که دانش و مهارت خود را بهبود بخشند. بنابراین، با بیش تر شدن احساس همانند سازی و وابستگی به سازمان که این موقعیت را در اختیار آن ها قرار داده است، عملکرد سازمانی آنها افزایش خواهد یافت.

مسیر شغلی^۱ به معنای زنجیره ای از تجارب کاری مرتبط است که فرد در طول زمان به دست می آورد و در واقع، راهی است که فرد در زندگی کاری خود می پیماید. مفهوم مسیر شغلی، به عنوان حلقه ای پیوند میان سازمان ها و افرادی که برای آنها کار می کنند، از هر دو جنبه ی درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می گیرد. مسیر شغلی بیرونی^۲ شامل مشاغل و موقعیت هایی است که فرد به وسیله ی آنها پیشرفت می کند و به صورت شاخص های سازمانی مسیر شغلی تعریف شده است؛ در حالی که مسیر شغلی درونی^۳ دربرگیرنده ی گرایش ها، ارزش ها، ادراکات و واکنش های مؤثر به تجارب شغلی است که می تواند نتایج مهمی برای خشنودی، تعهد، رشد چشمگیر عملکرد و باقی ماندن افراد در یک سازمان داشته باشد. یکی از سازه های مهم در مسیر شغلی درونی، گرایش کارکنان به جهت گیری های شغلی^۴ است. جهت گیری، نقطه ای معین است که اجازه نمی دهد فرد زیاد از آن نقطه دور شود و همواره فرد را به آنجا باز می گرداند (عرضی سامانی و همکاران ۱۳۸۸؛ دنزیگر و همکاران ۲۰۰۸؛ چپو و همکاران ۲۰۰۷)

جهت گیری های شغلی، تلاشی آگاهانه از سوی فرد برای اطلاع از مهارت ها، گرایش ها، ارزش ها، فرصت ها، محدودیت ها، انتخاب ها و دستاوردهایش و همچنین تشخیص هدفهای مربوط به شغل و تعیین برنامه ای برای دستیابی به این هدفها است (شیمون و شولر، ۱۳۸۴). جهت گیری های شغلی مشوقی برای خود-مدیریتی افراد در شغلشان است، علاوه بر این، افرادی که به شکل فعال در خود-مدیریتی شغلشان درگیر هستند، در تشخیص ارزش سرمایه گذاری شغلی خودشان موفقترند (وربروگن و سلس^۵، ۲۰۰۷). ارتقاء و ترقی در مسیر شغلی نیازمند اطلاعات اساسی و تلاش های فراوان است، که موفقیت آن را تضمین می کند. شاین^۶ ادعا می کند که هر شخص تنها یک جهت گیری شغلی درست

1- career

2- external career

3- internal career

4- career anchors

5- Verbruggen&Sels

6- Schein

دارد که بعد با مقداری تجربه کاری پدیدار می‌شود (دنزیگر و همکاران، ۲۰۰۸؛ هون لی و وانگ^۱، ۲۰۰۴).

شاین جهت گیری‌های شغلی را برای شخص عبارت از خودپنداره‌ی^۲ او می‌داند که از سه مقوله تشکیل شده است: ۱- استعداد و توانایی‌های ادراک خود ۲- احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازها ۳- ارزش‌های اساسی و مهم که مربوط به مسیر شغلی می‌شوند (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ص ۱۶۹). دو مورد اول مربوط به تجارب واقعی در محیط کاری است در حالی که مورد سوم از واکنش‌های فردی به هنجارها و اصول و ارزش‌هایی است که در موفقیت‌های کاری و اجتماعی متفاوت با آن مواجه می‌شویم (بک و لوپا^۳، ۲۰۰۱؛ هون تن و چوکوک^۴، ۲۰۰۱؛ رماکریشنا و پتوسکی^۵، ۲۰۰۳؛ کنیوتن^۶، ۲۰۰۴).

شاین (۱۹۹۶)، پس از مطالعه‌ی طولی بر روی مسیر شغلی گروهی از مدیران و دانشجویان بنیاد فن‌آوری ماساچوست^۷ و ایجاد مفهوم جهت گیری های شغلی، آن را به هشت نوع تقسیم کرده است: **شایستگی فنی - کارکردی**^۸: افرادی که بعد شایستگی فنی - کارکردی قوی دارند، احتمالاً انتخاب مسیر ترقی شغلی آنها بر اساس محتوای فنی - کارکردی کار می‌باشد. اینگونه افراد معمولاً از تصمیمات و مسیرهایی که به مشاغل مدیریتی منجر می‌شود، دوری می‌جویند و کوشش می‌کنند در زمینه‌های فنی که مورد علاقه شان است باقی بمانند.

شایستگی مدیریت عمومی^۹: افراد دیگری هستند که انگیزه و علاقه زیادی برای مدیر شدن دارند و تجارب کاریشان این باور را در آنها ایجاد کرده است که استعداد و توانایی لازم را برای رسیدن به پست‌های مدیریتی دارند. کسب مقام مدیریت با مسؤولیت زیاد، هدف نهایی این افراد است. **خودمختاری - استقلال**^{۱۰}: اصولاً شخص جویای موقعیت کاری است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد و از این طریق برانگیخته می‌شود؛ دوست دارد خودش را در برنامه‌ی زمانی قرار دهد؛ متمایل به مشاغلی است که از آزادی عمل بالایی برخوردارند.

¹.Hun lee&wang

²- self-concept

³.Beck&Lopa

⁴.Hoon Tan&ChooQuek

⁵.Ramakrishna&Potosky

⁶.Kniveton

⁷- MassachusettInstitute of Technology (MIT)

⁸- technical/ functional competence

⁹- general managerial competence

¹⁰- autonomy / independence

امنیت - ثبات^۱: بعضی از افراد به ثبات و امنیت شغلی در بلند مدت، اهمیت بیشتری می دهند. آنها هر کاری را که لازم باشد برای به دست آوردن امنیت شغلی، یعنی کسب درآمد کافی و آینده ای با ثبات، انجام می دهند؛ شغل خود را در شکل یک برنامه ی بازنشستگی و رفاهی مناسب دنبال می کنند. آنها بیشتر تمایل دارند که عضویت خود را در سازمان حفظ کنند.

خلاقیت کار آفرینی^۲: افراد دارای این بعد، ممکن است به ایجاد شغل یا گسترش یک فرآورده احساس نیاز کنند. این افراد زمانی برانگیخته می شوند که به میل خود چیزی را پدید آورند؛ پس از شروع یک کار جدید بازرگانی، کار کردن در آزمایشگاه پژوهشی، ایفای نقش مهم در گروه های پروژه ای و فعالیت های مشابه برای ارزش نهادن به خود، برای این افراد، می تواند زمینه انگیزشی مهمی باشد.

خدمت و از خود گذشتگی و ایثار^۳: افراد دارای این بعد، کار را به خاطر هدفی بزرگتر (و نه صرفاً اقتصادی) انجام می دهند و آرزوی آنها این است که جهان را به جایی بهتر برای کار و زندگی تبدیل کنند. کارهایی مانند پرستاری، مشاوره و مددکاری اجتماعی برای این افراد مناسب تر است.

چالش محض^۴: افراد دارای این بعد، نیاز دارند تا بر موانع حل نشدنی چیره شوند و در موقعیت های مشکل به موفقیت برسند. قوی ترین گرایش این افراد، چیرگی بر موانع، شکست دادن دیگران، حل مشکلات و مسائل، رقابت و خودآزمایی پی در پی و ثابت است.

سبک زندگی^۵: افراد دارای این بعد، به ایجاد تعادل میان مسیر شغلی و خانواده ی فردی خود گرایش دارند.

شناسایی جهت گیری های شغلی برای خود افراد، مفید و مهم است، زیرا می توانند با گزینش آنها مسیر شغلی مناسب تری را برای خود تعیین کنند. همچنین اگر مدیران بتوانند جهت گیری های شغلی نیروی انسانی خود را شناسایی کنند بهتر می توانند در رشد و پیشرفت شغلشان به آنها کمک کنند.

جهت گیری های شغلی بر اساس این منطق هستند که تناسب بین گرایش های شغلی اشخاص و محیط کاری، باعث رضایت شغلی، افزایش تعهد و عملکرد خواهد شد، در حالی که نامتناسب بودن آن، باعث نارضایتی و تغییر شغل می شود (اتوما و سیمسون^۶، ۲۰۰۷؛ سوتاری و تکا^۷، ۲۰۰۷). بنابراین

1- security/ stability

2- entrepreneurial creativity

3- service and dedication

4- pure challenges

5- lifestyle

6- Ituma & Simpson

7- Suutari & Taka

سازمان‌ها در انتخاب افراد برای مشاغل باید سعی کنند که ویژگی‌های شخصیتی و گرایشی افراد، متناسب با مشاغل و محیط سازمانی باشد.

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه‌ی عملکرد کارکنانشان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی در سازمان ایجاد کنند. فقدان شناخت کافی و کامل از استعدادها و ضعف‌های بالقوه‌ی کارکنان، ناشی از فقدان ارزیابی صحیح مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان آنها می‌باشد (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۰۷).

در واقع یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق، داشتن سیستم‌های ارزیابی مؤثری است که بازخوردهای آن به سطوح مختلف مدیریت گزارش می‌شود (ریسیوسی و لورای^۱، ۲۰۰۱، ص ۲۷). در تعریف، عملکرد به مجموعه رفتارهایی دلالت دارد که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند» (مورهد، ۱۳۸۶، ص ۴۷۹). دولان و شولر (۱۳۸۴) نیز معتقد هستند بهسازی عملکرد، عبارت است از فرایند شناسایی شکاف‌ها، درک علل آنها و سرانجام، تدوین استراتژی‌هایی برای از میان بردن آنها.

در راستای فراهم کردن بسترهای مناسب برای بهبود عملکرد کارکنان، توجه به نیازها و ویژگی‌های تک تک کارکنان و تأمین منافع آنها با در نظر گرفتن منافع سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان به منظور افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و رشد کمی و کیفی عملکرد سازمان، مدیران باید برای برقراری تعادل بین اهداف سه‌گانه‌ی فرد، سازمان و اجتماع تلاش لازم را بنمایند (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۲۰). بر همین اساس و بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن^۲ کاپلان و نورتون^۳ (۱۹۹۶)، مطالعه‌ی عملکرد سازمانی اعضای هیأت علمی در دانشگاه ارومیه در دستور کار محققین قرار گرفت. سیستم کارت امتیازی متوازن، یک سیستم منسجم است که اهداف بلندمدت را با عملیات کوتاه‌مدت، مدیریت ارشد را با کارکنان عملیاتی، چشم‌انداز سازمان را با فعالیت‌های سازمانی مرتبط می‌سازد (کاپلان و نورتون؛ به نقل از کیس^۴، ۲۰۰۷). این سیستم دارای چهار منظر زیر است:

منظر مالی^۵: این دیدگاه با معیارهای مالی عملکرد که معمولاً در ارتباط با سودآوری مالی هستند، در ارتباط است. معیارهای عملکرد در این دیدگاه معمولاً شامل: سود، جریان مالی، نرخ بازگشت سرمایه و ارزش افزوده اقتصادی است. این منظر از کارت امتیازی متوازن، عملکرد مالی، سود و

^۱- Riccucci & Lurie

^۲- Balanced Score Card

^۳- Kaplan & Norton

^۴- Keyes

^۵- financial perspective

زیان اعضا را مورد بررسی قرار می دهد. و در این منظر موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف مالی خود مطالعه می شود.

منظر مشتری^۱: در این منظر، سازمان به دنبال آن است که مشتریان خود را راضی کرده باشد. برای این امر، لازم است تمامی ارزش هایی که به مشتریان انتقال می یابد، شناسایی شوند و مورد سنجش قرار گیرند.

منظر فرایندهای داخلی^۲: هدف این منظر، رضایت مندی مدیران و مشتریان از طریق برتری داشتن در آن دسته از فرایندهای داخلی است که بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارا می باشد.

منظر یادگیری و رشد^۳: یک سازمان زمانی می تواند رشد یادگیری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت ها و قابلیت های خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمان ها درس بگیرد و بتواند برای خود روش های جدیدی ایجاد کند.

با وجود اینکه کارت امتیازی متوازن با هدف جهت دهی با شاخص های مالی و غیرمالی مربوط به آینده سازمان به منظور تضمین نتایج خوب مالی کوتاه مدت، در کنار دسترسی به اهداف استراتژیک معرفی شد، اما طی سالیان گذشته از این کارت به طور گسترده ای در تمامی فعالیت های مدیریتی و تمامی فعالیت های مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها، استفاده می شود (اسپکبکر و همکاران^۴، ۲۰۰۳، ص ۳۶۴).

بنابراین کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد بر دیدگاه های یاد شده تمرکز دارد. به اعتقاد مک دیوید و همکاران^۵ (۲۰۰۸) دانشگاه ها برای اینکه بتوانند در جریان رقابت باقی بمانند، مدیران با افزایش مطالبات برای کیفیت و پاسخگویی از جانب گروه های داخلی و خارجی روبرو می شوند، در این حالت برای کمک به پیشرفت برنامه های دانشگاه ها که آنها را همگام با مطالبات محیط رقابتی نگاه دارد، استفاده از کارت امتیازی متوازن ضروری است. «کارت امتیازی متوازن روشی برای توسعه موضوعات استراتژیک از طریق اندازه گیری عوامل فرآیندی، ساختاری و کارکردهای کلیدی و مرتبط کردن آنها با عملکرد سازمانی است» (میلز و همکاران^۶، ۲۰۰۹، ص ۱۰۱). به کارگیری این رویکرد در موفقیت دانشگاه ها می تواند، نقش مؤثری داشته باشد. بنابراین مطالعه حاضر به دنبال بررسی فرضیه های پژوهشی زیر می باشد

1- customer perspective

2- internal processes perspective

3-learning and growth perspective

4-Speckbacher et al

5-McDevitt et al

6- Mills et al

- ۱- بین جهت گیری های شغلی با کل منظرهای عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین جهت گیری های شغلی و منظر مالی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین جهت گیری های شغلی و منظر مشتری رابطه وجود دارد.
- ۴- بین جهت گیری های شغلی و منظر فرایندهای داخلی رابطه وجود دارد.
- ۵- بین جهت گیری های شغلی و منظر فرایندهای یادگیری و رشد رابطه وجود دارد.

پیشینه تجربی تحقیق

مقوله جهت گیریهای شغلی که توسط ادگار شاین در دهه هفتاد میلادی توسعه یافت تاکنون به عنوان یک مدل پرطرفدار در حوزه مشاوره شغلی مطرح بوده و بستری برای انجام تحقیقات مختلف توسط پژوهشگران در حوزه های مختلف بوده است. آنچه ذیلاً می آید گزیده ای از پژوهشهایی است که با مطالعه حاضر نیز مرتبط است.

امیرتاش و همکارانش (۲۰۱۱) در مطالعه و مقایسه جهت گیریهای شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و سایر رشته های دانشگاههای آزاد اسلامی نشان داده اند که بین جهت گیریهای شغلی استادان مورد مطالعه با تعهد سازمانی آنان رابطه مثبت وجود دارد. فریرا، باسون و کوزی (۲۰۱۰) در مطالعه خود با عنوان رابطه منابع روانشناختی شغل با تعهد سازمانی، نشان دادند که منابع روانشناختی شغل مدیران به طور قابل توجهی بر تعهد سازمانی آنان اثر می گذارد. مطالعه رازدی و همکارانش (۲۰۰۹) در باره جهت گیریها و موفقیت شغلی مدیران بخشهای دولتی در مالزی نشان داد که اولاً اکثر پاسخگویان به ابعاد شایستگی مدیریتی، امنیت شغلی و درک از خدمت به عنوان ابعاد مهمی از جهت گیری شغلی تمایل دارند. ثانیاً با وجودی که جهت گیری شغلی آنان به جنبه های عینی از موفقیت شغلی نظیر درآمد و ترفیعات شغلی کمتر ارتباط دارد اما موفقیت شغلی آنان بیشتر با ابعاد شایستگی مدیریتی، جنبه های چالش انگیز، درک از خدمت و خلاقیت کارآفرینانه همبستگی مثبت دارد. همچنین نتایج مطالعه پیترسون و راجر (۲۰۰۹) حاکی از آن است با وجوی که بعضی از ابعاد جهت گیریهای شغلی با متغیرهای سن، جنسیت، سابقه کار و تحصیلات دانشجویان رابطه ضعیفی دارند اما ابعاد مدیریتی، تنوع و چالش انگیزی جهت گیری شغلی با متغیرهای مذکور از همبستگی معنی داری برخوردارند. کاترین استیل (۲۰۰۸) در مطالعه نقش جهت گیریهای شغلی در رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان داد که جهت گیری شغلی و شغل افراد می توانند سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها را پیش بینی نمایند. او همچنین نتیجه گرفت که بین تناسب شغلی افراد و تعهد

سازمانی آنان رابطه وجود دارد. در واقع بر پایه نتایج این مطالعه می توان اذعان نمود که جهت گیریهای شغلی سبب بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نتیجه ارتقای عملکرد سازمانی می شوند. در واقع آگاهی از جهت گیریهای شغلی می تواند به افراد کمک کند تا عملکرد شغلی بهتری داشته باشند و انتخاب های شغلی مناسبتری را تجربه نمایند و از طرف دیگر آگاهی از این جهت گیریها می تواند به سازمانها کمک کند تا محتوای نقشهای کاری را در راستای افزایش تناسب آنها با ارزشها و نیازهای شغلی افراد اصلاح نمایند. همین طور نتایج تحقیق بک (۲۰۰۴) نشان داد در حالی که جهت گیریهای شغلی افراد با سن آنان رابطه دارد اما میان این جهت گیریها و جنسیت و رشته تحصیلی پاسخگویان رابطه ای مشاهده نگردید. نهایتاً راماگریشنا و پوتوسکی (۲۰۰۳) در مطالعه ترکیب جهت گیریهای شغلی پرسنل شاغل به کار در سیستمهای اطلاعاتی نشان دادند در برنامه ریزی نیروی انسانی لازم است به مجموع ابعاد جهت گیریهای شغلی به صورت مقولاتی در هم تنیده توجه شود تا صرفاً توجه به بعضی از ابعاد آن جهت گیریها.

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۳۴۶ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه است. که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم ۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است (سرای، ۱۳۸۲)

ابزار جمع آوری داده ها

داده های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسشنامه استاندارد به شرح زیر جمع آوری شده است:

الف. پرسشنامه جهت گیری شغلی: این پرسشنامه که بر پایه مدل شاین (۱۹۹۶) است با کمی تغییرات برای اعضای هیات علمی توسط پژوهشگران بازنویسی شده است. این پرسشنامه دارای ۸ خرده مقیاس و در برگیرنده ۴۰ گویه است که به گونه ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه ای لیکرت جهت گیری شغلی را مورد سنجش قرار می دهد. خرده مقیاسهای پرسشنامه مذکور شامل الف) شایستگی فنی-کارکردی (سوالهای ۱ تا ۵)، ب) شایستگی مدیریت عمومی (سوالهای ۶ تا ۱۰)، ج) خود مختاری-استقلال (سوالهای ۱۱ تا ۱۵)، د) امنیت- ثبات (سوالهای ۱۶-۲۰)، ه)

خلاقیت کار آفرینی (سوالهای ۲۱ تا ۲۵)، و خدمت و از خود گذشتگی (سوالهای ۲۶ تا ۳۰)، چالش محض (سوالهای ۳۱ تا ۳۵) و ح (سبک زندگی (سوالهای ۳۶ تا ۴۰) می باشد. پایایی این پرسشنامه $\alpha = 0.894$ گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه جهت گیری شغلی، هشت بعد مورد نظر (شایستگی فنی-کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خود مختاری- استقلال، امنیت- ثبات، خلاقیت کار آفرینی، خدمت و از خود گذشتگی و ایثار، چالش محض و کسب زندگی) را بدست آورد که در آن 66% درصد واریانس سوالها استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0.913$ و بارتلت ($P < 0.0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است. و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از 3% چرخش مایل، هشت جهت گیری مورد نظر را بدست آورد.

ب. پرسشنامه عملکرد سازمانی: هدف این پرسشنامه که بر پایه مدل کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) تدوین شده است سنجش تعهد سازمانی اعضای هیات علمی می باشد. این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت بوده و مشتمل بر چهار خرده مقیاس منظر مالی (سوالهای ۱ تا ۸)، منظر مشتری (سوالهای ۹ تا ۱۶)، منظر فرایندهای داخلی (سوالهای ۱۷ تا ۲۳) و منظر یادگیری و رشد (سوالهای ۲۴-۲۸) می باشد. پایایی این پرسشنامه $\alpha = 0.933$ گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه عملکرد سازمانی (منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و و منظر یادگیری و رشد) را بدست آورد که در آن 77% در صد واریانس سوالات استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0.911$ و بارتلت ($P < 0.0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از 3% با چرخش مایل، چهار منظر عملکرد سازمانی مورد نظر بدست آورد.

یافته های تحقیق

داده های توصیفی از توزیع پاسخگویان بر اساس ویژگیهای جمعیت شناختی نشان می دهد که از ۸۴ نفر عضو هیأت علمی ۵۱ نفر ($60/72\%$) و ۳۳ نفر ($39/28\%$) مرد بودند. از نظر مدرک تحصیلی اکثریت قریب به اتفاق آنان دارای مدرک دکتری بوده اند. همچنین توزیع آنان بر حسب دانشکده محل اشتغال نشان می دهد که چهار دانشکده اصلی ادبیات، علوم، فنی و مهندسی و کشاورزی سهم بیشتری از نمونه تحقیق را به خود اختصاص داده اند (جدول ۱).

جدول ۱: توزیع نمونه به تفکیک دانشکده محل اشتغال پاسخگویان

دانشکده	ادبیات	علوم	کشاورزی	اقتصاد	دامپزشکی	تربیت بدنی	فنی و مهندسی	منابع طبیعی	جمع
فراوانی	۱۳	۱۵	۱۶	۸	۸	۷	۱۴	۳	۸۴
درصد	۱۵/۴۸	۱۷/۸۶	۱۹/۰۵	۹/۵۲	۹/۵۲	۸/۳۳	۱۶/۶۷	۳/۵۷	۱۰۰

به علاوه یافته های اصلی حاصل از پژوهش حاضر در قالب پنج فرضیه پژوهشی مذکور و به شرح زیر توصیف و تفسیر می گردد.

فرضیه اول: بین جهت گیری شغلی با کل منظرهای عملکرد سازمانی تفاوت وجود دارد.

جدول ۲: نتایج تحلیل مانوای تاثیر هر یک از جهت گیریهای شغلی با کل منظرهای عملکرد سازمانی

کارنامه شغلی بعدهای	لامبدای ویلکز	ضریب F	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان اشتراک	توان آماری
شایستگی فنی - کارکردی	۰/۹۳	۲/۴۵	۴	۰/۰۴	۰/۱۷	۰/۸۸
شایستگی مدیریت عمومی	۰/۸۸	۵/۲۶	۴	۰/۰۰۱	۰/۲۲	۰/۹۷
خودمختاری - استقلال	۰/۹۵	۱/۶۸	۴	۰/۱۵	۰/۰۴	۰/۵۰
امنیت - ثبات	۰/۹۷	۱/۰۹	۴	۰/۳۶	۰/۰۳	۰/۳۳
خلاقیت کار آفرینی	۰/۹۷	۱/۰۴	۴	۰/۳۸	۰/۰۲	۰/۳۲
خدمت واز خودگذشتگی و ایثار	۰/۹۹	۰/۲۵	۴	۰/۹۱	۰/۰۰۶	۰/۱۰
چالش محض	۰/۹۵	۲/۰۱	۴	۰/۰۹	۰/۰۴	۰/۵۹
سبک زندگی	۰/۹۶	۱/۶۱	۴	۰/۱۷	۰/۰۴	۰/۴۸

ضرایب F در جدول یک نشان می دهد بین جهت گیری شایستگی فنی - کارکردی و منظرهای عملکرد سازمانی تفاوت معنی دار وجود دارد ($P=0/04$) و میزان اشتراک ۰/۱۷ می باشد. بین جهت گیری شایستگی مدیریت عمومی و منظرهای عملکرد سازمانی تفاوت معنی دار وجود دارد ($P=0/001$) و میزان اشتراک ۰/۲۲ می باشد.

فرضیه دوم: بین جهت گیری شغلی و منظر مالی رابطه وجود دارد.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از جهت گیریهای شغلی و منظر مالی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R ²	β	t	ρ
شایستگی فنی - کارکردی	منظر مالی	۶/۸۶	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۰/۱۴	۰/۱۵	۲/۷۶	۰/۰۰۶
شایستگی مدیریت عمومی						۰/۲۵	۴/۵۳	۰/۰۰۰
خود مختاری - استقلال						-۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۹۲
امنیت - ثبات						۰/۱۱	۱/۶۱	۰/۱۰
خلاقیت کار آفرینی						-۰/۱۵	۲/۴۳	۰/۱۵
خدمت و از خود گذشتگی و ایثار						۰/۱۷	۰/۲۶	۰/۷۹
چالش محض						-۰/۱۲	۱/۹۲	۰/۰۵۵
سبک زندگی						۰/۱۹	۳/۳۶	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با منظر مالی برابر با ۶/۸۶ که در سطح ($P=0/000$) معنا دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۰/۱۴ از واریانس منظر مالی توسط مولفه های جهت گیری شغلی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب

رگرسیون نشان می دهد که جهت گیری های شایستگی فنی- کارکردی ($\beta = 0/15$)، شایستگی مدیریت عمومی ($\beta = 0/25$) و سبک زندگی ($\beta = 0/19$) می توانند منظر مالی را به طور مثبت و معنا دار پیش بینی کند.

فرضیه سوم: بین جهت گیری شغلی و منظر مشتری رابطه وجود دارد.

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از جهت گیریهای شغلی و منظر مشتری

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R ²	β	t	ρ
شایستگی فنی - کارکردی	منظر مشتری	۸/۳۶	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۲۵	۴/۴۶	۰/۰۰۰
شایستگی مدیریت عمومی						۰/۲۷	۴/۹۹	۰/۰۰۰
خود مختاری- استقلال						۰/۱۷	۲/۹۰	۰/۰۰۴
امنیت- ثبات						-۰/۰۶	-۰/۹۵	۰/۳۴
خلاقیت کار آفرینی						-۰/۱۴	-۲/۲۷	۰/۰۷
خدمت و از خود گذشتگی و ایثار						۰/۰۲	۰/۴۶	۰/۶۴
چالش محض						-۰/۲۰	-۳/۰۷	۰/۲۰
سبک زندگی						۰/۱۳	۲/۴۹	۰/۱۱

نتایج جدول ۴ نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با منظر مشتری برابر با ۸/۳۶ که در سطح ($P=0/000$) معنا دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۰/۴۱ از واریانس منظر مشتری توسط مولفه های جهت گیری شغلی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد که جهت گیری های شایستگی فنی- کارکردی ($\beta = 0/25$)، شایستگی مدیریت عمومی ($\beta = 0/27$) و خودمختاری - استقلال ($\beta = 0/17$) می توانند منظر مشتری را به طور مثبت و معنا دار پیش بینی کند.

فرضیه چهارم: بین جهت گیری شغلی و منظر فرایندهای داخلی رابطه وجود دارد.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از جهت گیریهای شغلی و منظر فرایند داخلی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R ²	β	t	ρ
شایستگی فنی - کارکردی	منظر فرایند های داخلی	۶/۹۳	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۰/۱۴	۰/۱۷	۳/۱۲	۰/۰۰۲
شایستگی مدیریت عمومی						۰/۲۹	۵/۲۶	۰/۰۰۰
خود مختاری - استقلال						۰/۰۴	۰/۷۱	۰/۴۷
امنیت - ثبات						۰/۰۴	۰/۵۶	۰/۵۷
خلاقیت کار آفرینی						-۰/۲۲	-۳/۶۶	۰/۱۱
خدمت و از خود گذشتگی و ایثار						-۰/۰۳	-۰/۰۵	۰/۹۶
چالش محض						-۰/۰۷	۱/۳۲	۰/۲۴
سبک زندگی						۰/۰۷		۰/۱۸

نتایج جدول ۵ نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با منظر فرایندهای داخلی برابر با ۶/۹۳ که در سطح ($P=۰/۰۰۰$) معنا دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۰/۱۴ از واریانس منظر فرایندهای داخلی توسط مؤلفه های جهت گیری شغلی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد که جهت گیری های شایستگی فنی - کارکردی ($\beta= ۰/۱۷$) و شایستگی مدیریت عمومی ($\beta= ۰/۲۹$) می توانند منظر فرایندهای داخلی را به طور مثبت و معنا دار پیش بینی کند.

فرضیه پنجم: بین جهت گیری شغلی و منظر فرایندهای یادگیری و رشد رابطه وجود دارد.

جدول ۶: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین هر یک از جهت گیری شغلی و منظر فرایند یادگیری و رشد

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R'	R ²	β	t	ρ
شایستگی فنی- کارکردی	منظر فرایند یادگیری و رشد	۷/۴۴	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۳۰	۳/۶۴	۰/۰۰۰
شایستگی مدیریت عمومی						۰/۳۰	۵/۴۱	۰/۰۰۰
خود مختاری- استقلال						۰/۱۲	۲/۰۰۶	۰/۰۴
امنیت- ثبات						-۰/۰۸	-۱/۱۶	۰/۳۴
خلاقیت کار آفرینی						-۰/۱۴	-۲/۳۷	۰/۱۱
خدمت و از خود گذشتگی و ایثار						۰/۰۵	۰/۸۳	۰/۴۰
چالش محض						-۰/۲۰	-۳/۱۲	۰/۱۲
سبک زندگی						۰/۱۱	۲/۰۴	۰/۰۴

نتایج جدول ۶ نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین جهت گیری های شغلی با منظر فرایند یادگیری و رشد برابر با ۷/۴۴ که در سطح ($P=0/000$) معنا دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۰/۱۵ از واریانس منظر فرایند یادگیری و رشد توسط مولفه های جهت گیری شغلی تبیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد که جهت گیری های شایستگی فنی- کارکردی ($\beta = 0/30$)، شایستگی مدیریت عمومی ($\beta = 0/30$)، خود مختاری- استقلال ($\beta = 0/12$) و سبک زندگی ($\beta = 0/11$) می توانند منظر فرایندهای داخلی را به طور مثبت و معنا دار پیش بینی کنند.

بحث و نتیجه گیری

در شرایط بسیار پرفشار و خیز کاری که در آن افراد به دلیل تجارب روز افزونشان در زمینه انتقالهای شغلی خود کمتر به ترتیبات شغلی وابسته می گردند، افراد نقش جدی تری در تصمیم گیریهای شغلی پیدا می کنند. از اینرو آنان باید تضمین کنند که برای سازمان خود یادگیرندگانی قابل و سازش پذیری هستند. از طرف دیگر سازمانها نیز درک کرده اند که اهتمام بیشتری به جذب، بکارگیری، و حفظ

کارکنان کلیدی و رهبران بالقوه سازمانی بنمایند (کوک و بورک، ۲۰۰۸). به علاوه تلاش ملی برای نیل به برابری در اشتغال سبب افزایش رقابت برای جذب توانمندیهای مستعد و بالقوه در میان افراد از گروههای ممتاز شده است (کاتز و رودیت، ۲۰۰۵).

جهت گیریهای شغلی از جمله روشهای عمده ای هستند که تمایلات شغلی افراد در آنها مفهوم سازی شده اند. این جهت گیریها بشدت با خود پنداره و هویت شخصی افراد مرتبط هستند (مورلند، ۲۰۰۵). با وجودی که افراد نسبت به جهت گیریهای شغلی خود کمتر آگاهی دارند اما شاین (۱۹۹۳) اعتقاد دارد که افراد خود-آگاهی‌شان را در مورد این گرایشهای شغلی توسعه می‌دهند طوری که آنان برای اتخاذ تصمیمات مهم شغلی از قبل آمادگی داشته باشند. بر پایه مطالعات شاین (۱۹۸۵) آگاهی از جهت گیری شغلی افراد به دلیل تأثیر آن بر انتخابهای شغلی و نقش آن در شکل بخشیدن به اهداف افراد در زندگی‌شان، بسیار مهم است. شاید به همین دلیل است که مدیران و برنامه ریزان منابع انسانی مدتهاست در خصوص تعلقات روانشناختی کارکنان به سازمان که در سایه پدیده های اقتصادی نمود می یابد و سبب تغییر در ماهیت روابط میان کارکنان و سازمان می گردد، به مطالعه پرداخته اند (فریرا، باسون و کوزی، ۲۰۱۰: ۱). به علاوه لوملی و همکارانش (۲۰۱۱: ۱۰۶) بر این باورند کارکنانی که از نظر عاطفی به سازمان خود تعهد دارند احتمالاً به تلاش خود در سازمان استمرار می بخشند و چنین تعلق خاطری آنان را وا می دارد تا بر کارآمدی خویش بیفزایند. از این رو از آنجا که فلسفه اصلی جهت گیریهای شغلی، کشف توانایی های نهفته افراد در مسیر ارتقاء شغلی است و سنجش جهت گیریهای شغلی یک فرد، جهت گیری های شغلی فردی کارکنان را آشکار می سازد و آگاهی در این مورد به سازمان کمک می کند تا از یک سو برای پاسخ به نیازهای افراد، مشاغل را دوباره طراحی می کند و از سویی دیگر درباره دگرگونیهای مسیر شغلی آنها برنامه ریزی کند. تجزیه و تحلیل فرضیه اول نشان داد که بین جهت گیری شایستگی فنی-کارکردی با کل منظرهای عملکرد سازمانی تفاوت مثبت و معنی داری وجود دارد ($P = 0/04$) و میزان اشتراک $0/17$ درصد می باشد. همچنین بین جهت گیری شایستگی مدیریت عمومی و کل منظرهای عملکرد سازمانی تفاوت مثبت و معنی دار وجود دارد ($P = 0/001$) و میزان اشتراک $0/22$ درصد می باشد و توان آماری $0/88$ و $0/97$ کفایت حجم نمونه را در فرضیه نشان می دهد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش های بستر و موتون^۱ (۲۰۰۶) و زاگرفرد و همکاران (۱۳۸۷) همسو می باشد، زیرا آنها نیز در پژوهش های خود نتایج مشابهی را گزارش کرده‌اند. تجزیه و تحلیل فرضیه ۲ تا ۵ نشان می دهد بین جهت گیری های شایستگی فنی -

^۱. Bester & Mouton

کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خود مختاری - استقلال و سبک زندگی رابطه پیش بینی کننده معنی دار با منظر های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دارند.

مطالعه جهت گیری های شغلی این توانایی را به سازمان می دهد تا میان نیازهای خود و افراد هماهنگی بیشتری ایجاد کند. این نکته همچنین به عنوان منبع اطلاعاتی مفید، هم برای تصمیم های فردی تغییرات مسیر شغلی و هم برای سازمان ها و در جهت کمک به افراد برای تغییر مسیر شغلی آنها قابل کاربرد است. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش های گیوزنبری^۱ (۲۰۰۶)، ربکا^۲ (۲۰۰۷)، مایز^۳ (۲۰۰۷)، یووانگ^۴ (۲۰۰۷)، کشته گر (۱۳۷۹) و علی زاده (۱۳۸۸) همسو می باشد، زیرا آنها نیز در پژوهش های خود به چنین نتایجی رسیده اند. بر اساس یافته های پژوهش، اعضای هیأت علمی که دارای جهت گیری شایستگی فنی - کارکردی هستند بیشتر به محتوای شغلی خویش توجه دارند و در جهت کسب معلومات و اطلاعات روزآمد، تلاش فراوان می کنند، دانشگاه ها می توانند با ایجاد چنین وضعیتی، اعضای هیات علمی را در دستیابی به اطلاعات و معلومات به روز کمک نمایند. دانشگاه ها از توانایی تحلیل آندسته از اعضای هیات علمی در راستای حل مشکلات خود بهره می گیرند که دارای جهت گیری شایستگی مدیریت عمومی هستند. در واقع مؤسسات آموزش عالی با فراهم کردن زمینه استقلال کاری بیشتر برای اعضای هیأت علمی در جهت نیل به اهداف سازمانی تلاش می کنند. آنها همچنین به ایجاد تعادل بین زندگی فردی و شغلی کمک نمایند و از این طریق به افزایش عملکرد سازمانی آنها کمک بنمایند.

۱. جامعه آماری پژوهش فقط دانشگاه ارومیه بوده است.

۲. ابزار جمع آوری داده ها فقط پرسشنامه بوده که ممکن است ابزارهایی مانند مصاحبه نتایج متفاوتی بدست دهد.

منابع

۱. ایران زاده، سلیمان؛ عماری، حسین و موسوی حسینی، سید علی. (۱۳۸۶) بررسی تأثیر ارزشیابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه ی بهداشت و درمان هشتروند، *فصلنامه علوم مدیریت*، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ۱ (۳)، صص ۱۲۵-۱۰۵.

^۱. Quesenberry
^۲. Rebecca
^۳. Mays
^۴. Yu Wong

۲. شیمون، دولان. و شولر، رندال اس. (۱۳۸۴) *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، مترجمان محمد صائبی و محمد علی طوسی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۳. ذاکر فرد، مریم؛ عریضی، حمید رضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۷) رابطه کارراهه شغلی و تعهد سازمانی در مجموعه‌ای از کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت‌های صنعتی، *مجموعه خلاصه مقالات اولین کنگره دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، صص ۵۹-۶۰.
۴. رامفل، مامفلا (۱۳۸۷) *جوامع دانش‌محور (چالش‌های جدید برای آموزش عالی)*، مترجمان مرضیه مختاری‌پور؛ مصطفی عمادزاده؛ تقی آقاحسینی؛ ابوالقاسم فرهنگ و حسن قلاوندی، چاپ اول، اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
۵. سرایی، حسن (۱۳۸۲) *مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق*، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
۶. عباس پور، عباس (۱۳۸۷) *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)*، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
۷. عریضی سامانی، حمید رضا؛ ذاکر فرد، مریم و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸) رابطه کارراهه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت‌های صنعتی، *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۷(۱)، صص ۶۹-۹۳.
۸. علی‌زاده، سیما (۱۳۸۸) *تعیین رابطه بین بدهای مسیر شغلی با تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی*، گزارش نهایی طرح تحقیقاتی، دانشگاه پیام نور جامعه استان آذربایجان غربی.
۹. گشته‌گر، علی رضا (۱۳۷۹) *تبیین دیدگاه‌های برنامه ریزی مسیر ترقی و رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.
۱۰. مورهد، گریگوری. و گریفین، ریگی. (۱۳۸۶) *رفتار سازمانی*، مترجم مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات مروارید.

منابع انگلیسی

1. Amirtash, A. M. et al., (2011) Comparison of Career Anchors and Organizational Commitment among Physical Education and Non-Physical Education faculties of Iran Islamic Azad Universities. **Annals of Biological Research**, 2 (5), 232-239.
2. Ashwin, P. (2006) *Changing higher education, first published, Routledge*: Taylor & Francis Group.
3. Beck, J and Lopa, J. M. (2001) An exploratory applications of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members, **International Journal of Hospitality Management** 20, 15-28.
4. Beck, J. A. (2004) Career anchors, organizational commitment, and job plateaus: An analysis of hotel executive operating committee members' career development. **MA Dissertation**, Purdue University.
5. Bester, C. L. and Mouton, T. (2006) Differences regarding job satisfaction and job involvement of psychologists with different dominant career anchors, **Journal of Management Development**, 29 (3), 50-55.
6. Chiu, C.; HsinGinn, H; Chung, L. and Siao, S. (2007) A study of career anchors and characteristic preferences of IS students, **Journal of Compute Information Systems**, 47(3), 24-33.
7. Danziger, N; Moore, D and Valancy, R. (2008) The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory, **Career Development International**, 3(1), 7-19.
- i. Ferreira. N. Basson. J., and Coetzee, M. (2010) Psychological career resources in relation to organizational commitment: An exploratory study. **SA Journal of Human Resource Management**, 8 (1), 1-10.
8. Hoon Lee, S. and Wong, P. (2004) An exploratory study of technopreneurial Intentions: a career anchor perspective, **Journal of Business Venturing**, 19, 7-28.
9. Hoon Tan, H. and ChooQuek, B. (2001) An exploratory study on the career anchors of educators in Singapore, **The Journal of Psychology** 135 (5), 527-545.
10. Ituma, A.; and Simpson, R. (2007) Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria, **Personnel Review**, 36(6), 978-995.
11. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press.
12. Keyes, J. (2007) Implementing the IT balanced scorecard: *aligning IT with corporate strategy*, **Auerbach Puboicaiton Taylor & Francis Group**.

13. Kniveton, B. H. (2004) Managerial career anchors in a changing business environment, *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564-573.
14. Kock, R., and Burke, M. (2008). *Managing talent in the South African Public Service*. Retrieved May 14, 2009, from http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/192352088_2.html
15. Kotze, K., and Roodt, G. (2005). Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrifvir Menlikehulpbronbestuur*, 3(2), 48-55.
16. Lick, D. W. (2002) *Leadership and change, in field guide to academic leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
17. Lumley, E. J. et al., (2011) Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.
18. Mays, S. D. (2007) *Anchoring careers through leadership and motivation exploring factors that improve employee satisfaction and retention*, Ph.D. Dissertation, University of Phoenix.
19. Morland, N. (2005). Work-related Learning in Higher Education. The Higher Education Academy.
20. Peterson, J., and Roger, A. (2009) Career Anchors Profiles: An Exploratory Study of Business School Participants in France. A Paper presented at the International Conference on Evaluation Indicators and Social and Environmental Responsibility of Enterprises, Lyon: 8-10 June.
21. Quesenberry, J. L. (2006) Career anchors and organizational culture: *a study of women in the IT workforce*, *Sigmis cpro6 proceeding of the ACM SigmisCpr Conference*, pages 342-344.
22. Ramakrishna, H. V. and Potosky, D. (2003) Conceptualization and exploration of composite career anchors: an analysis of information system personnel, *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-215.
23. Rasdi, R. M., et al., (2009) Career Aspirations and Career Success Among Managers in the Malaysian Public Sector. *Research Journal of International Studies*, 9, 21-35.
24. Rebecca, T. (2007) *The relationship between career anchors and organizational commitment*, M. A. Dissertation, University of South Africa.
25. Riccucci, N. M. and Lurie, I. (2001) Employee performance evaluation in social welfare offices, *Review of public personnel administration*, 21(1), 27-37.
26. Schein, E. (1985) *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, University Associates, Inc. San Diego, California.

27. Schein, E. H. (1996) Career anchors revisited Implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(40),80-88.
28. Speckbacher, G.; Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003).A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecard in German speaking countries, *Management Accounting Research* 14, 361-387.
29. Steele, C. (2008) Investigating the role of career anchors in job satisfaction and organizational commitment: a PJ approach. [A paper presented at British Psychological Society 2008 Annual Conference. \(Poster Presentation\).](#)
30. Sumner, M., and Yager, S. (2004). Career Orientation of IT Personnel. **Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment.** New York: association for Computing Machinery.
31. Suutari, V. and Taka, M. (2004) Career anchors of managers with global careers, *Journal of Management Development*, 23(9), 899-847.
32. Verbruggen, M. and Sels, L. (2007) Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling, *Journal of Vocational Behavior* 71,69- 83.
33. Yu Wong, A. L. (2007) Making career choice: *a study of Chinese managements*, *Human Relations*, 60(8), 1211-1233.