

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی در سازمان سناد

محمد نصراللهی^{*۱}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۲

چکیده

امروزه پیشرفت و توسعه سازمانی در رقابت و بقا، مستلزم سرمایه‌های انسانی است. بنابراین جهت حفظ، نگهداری و بالندگی چنین سرمایه‌ای، مسیر شغلی به‌عنوان شاخه‌ای نوین در حوزه منابع انسانی نقش مهمی دارد. این مسیر بیانگر یک سری پست‌های متوالی در شغل یا سازمان است که بر مبنای علاقه‌ها، شایستگی و ارزش‌های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می‌گیرد. بر این اساس هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها در مسیر شغلی است که با شیوه توصیفی-پیمایشی انجام شده است. برای این شناسایی از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی استفاده شد؛ آنگاه پرسشنامه محقق ساخته به تعداد ۵۵ گویه تهیه و به‌صورت هدفمند در بین تعداد ۱۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان توزیع گردید. پایایی و روایی به ترتیب آلفای کرونباخ (۰/۹۸۰) و ضریب لاوشه (۰/۹۴۵) می‌باشد. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد، که ۲۳ مؤلفه و ۵۵ شاخص بر مسیر شغلی کارکنان سازمان تأثیر دارد.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛ سرمایه انسانی؛ مسیر شغلی؛ مدیریت مسیر شغلی

^۱ دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)
ایمیل نویسنده: mn13530712@gmail.com

مقدمه

در دنیای رقابتی و پر تلاطم سازمانی، حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان خلاق، مستعد، ماهر، شایسته، توانمند و پویا، از چالش‌های اساسی است. کما این که تربیت و پرورش چنین افرادی، یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای توسعه و رشد سازمان‌ها است. بدین جهت اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، کمک به ماندن کارکنان در سازمان و ایجاد محیط رقابتی سالم از دغدغه‌های فضای کسب و کار امروزی است (شاوون و نسل سراجی، ۱۳۹۵). حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از کارکنان شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. پس آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها یاری نماید؛ انتخاب کارکنان با کفایت و هدایت آن‌ها در مسیر شغلی صحیح است (شهیدی و ترابی، ۱۳۹۵). علیرغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع انتخاب شغل و به‌دنبال آن مسیر شغلی مناسب برای اکثر سازمان‌ها و کارکنان، یکی از مسائل بسیار مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان می‌باشند. شاید علت این امر را بتوان در افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یک سو و پاسخگو نبودن سازمان به خواسته و نیاز کارکنان در این مسیر دانست (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱).

با این حال شواهد بیانگر آن است که به‌طور سنتی، سازمان‌ها از طریق ایجاد ساختارها و فرآیندها، مسیرهایی را برای کارکنان ایجاد نموده و کارکنان تنها در آن مسیرها می‌توانند پیشرفت نمایند و فرصت‌های چندانی جهت رشد و پیشرفت شغلی ندارند (مصمصامی و کرمی، ۱۳۹۷). البته در سال‌های اخیر، افراد کنترل بیشتری را بر روی مسیرهای شغلی خود آغاز کرده و شغل‌شان را در سازمان به‌عنوان ابزاری برای انباشته کردن دانش و جلوگیری از بردن آرزوهای ترقی و پیشرفت در نظر می‌گیرند (آئور و اینکسون، ۲۰۱۹). همین تغییر نگرش باعث گردیده تا دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی، وقت و انرژی خود را در مسیر شغلی صرف؛ پیش‌بینی انباشت تجربیات، تفهیم ابعاد و مؤلفه‌های سرمایه مسیر شغلی به مدیران و کارشناسان برای درک بهتر آن نمایند (هولزلو، ۱۳۹۱). به باور بسیاری از نظریه پردازان این حوزه، اگر مدیران قادر به تشخیص اهمیت مسیر شغلی نباشند، به ناچار قادر به مدیریت آن نیز نخواهند بود؛ بر این اساس شناخت مسیر شغلی به‌عنوان یک ابزار توسعه انسانی می‌تواند از نظر - ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی متنوع، فراهم نمودن الزامات مسیر شغلی برای انتقال به شغل‌ها و سازمان‌های دیگر، کمک به فرد در انطباق با بازار کار از طریق شناخت جنبه‌های مسیر پیشرفت (مهارت فنی خاص)، ارزشمند نمودن فرد در مسیر ترقی (انگیزشی)، ایجاد تحرک بین نقش‌ها، سازمان‌ها و مشاغل، توجه به مشاغل نوظهور و کمک به درک آرزوهای مسیر شغلی فرد - مهم باشد (براون و وند، ۲۰۱۸). ارزش این مسیر در آن است که می‌تواند با اعلان و اعلام شغل، افراد شایسته را به‌موقع شناسایی و آموزش داده و آنان را متناسب با علائق شغلی، به‌طور منصفانه ارتقاء داده و در سیر گردش شغلی قرار دهد (مهرمنش و یادگاری، ۱۳۹۳؛ رنگریز، ۱۳۹۸؛ شاین ۱۹۸۰)؛ این گردش می‌تواند به تعادل بین نیازهای شخصی و سازمانی منجر شود. در الزام مسیر شغلی همین بس که؛ در هر پنج سال ۵۰٪ نیروهای توانمند به علل تعارض بین اهداف شخصی - سازمانی و نبود تناسب شغل با نیازهای فردی، سازمان را ترک می‌کنند (عباسپور، ۱۳۹۶)؛ از سویی دیگر هم‌چنان یک شکاف عمیق بین وضعیت فعلی مسیر شغلی و وضعیت مطلوب در سازمان‌ها وجود دارد، این شکاف حاکی از آن است که مدیران و سازمان‌ها هنوز به ارزشمند بودن مسیر شغلی و تأثیر آن بر بهره‌وری پی نبرده‌اند (هال، ۲۰۱۶). بنابراین کم توجهی به مسیر شغلی هزینه‌هایی به سازمان‌ها تحمیل می‌نماید؛ همین هزینه‌ها ضرورت توجه به مسیر شغلی را دو چندان نموده است. بدین جهت در سازمان مورد مطالعه نیز، اگر کارکنان نسبت به مسیر شغلی خود دچار ابهام و سردرگمی باشند، در بلندمدت می‌تواند خسارات جبران‌ناپذیری نظیر: کم تعهدی و وفاداری، کم اعتمادی به روند پیشرفت شغلی، ناراضیاتی کارکنان از نحوه انتصابات، اشکال در فرآیند ارزشیابی و انتصابات، منطبق نبودن تحصیلات و تخصص بخش زیادی از کارکنان با مشاغل واگذار شده، معیوب بودن فرآیند چرخه و ارتقاء شغلی، نبود تعادل بین ورود و خروج منابع انسانی، ناراضیاتی از مشارکت نکردن کارکنان در انتخاب مسیر شغلی، امید نداشتن کارکنان جدید خلاق و با استعداد به نقش آفرینی در چرخه‌ی مدیریتی سازمان را، به همراه داشته باشد (مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارکنان، ۱۳۹۸/۹/۲۵). از این‌رو، لزوم توجه به مسیر شغلی و شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن مورد توجه است؛ زیرا همواره بین نگرش سازمان و کارکنان نسبت به خواسته‌ها و انتظارات تفاوت وجود دارد و آنچه می‌تواند این تفاوت و انتظارات را به سمت تعادل فردی-سازمانی سوق دهد، مسیر شغلی است. لذا شناسایی مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها مهم می‌باشد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است «مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی سازمان و ترتیب اولویت آن‌ها چگونه است؟»

چهار چوب نظری پژوهش

از سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ مدل حاکم بر مسیر شغلی، مسیر شغلی سنتی بود. سازمان‌ها طی این زمان به‌دنبال افرادی بودند که وفادار و در یک مسیر خطی و صعودی در یک یا دو سازمان پیشرفت نمایند. در مسیر شغلی سنتی کارکنان بیشتر به‌دنبال کسب موفقیت عینی و بیرونی از طریق حقوق و مزایا، موقعیت، پست و امنیت شغلی بودند (نیلفروشان و امینی شلمزاری، ۱۳۹۴). در دیدگاه سنتی، مسیر شغلی یک

سری سمت‌های متوالی در یک شغل یا سازمان تعریف می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۱). مسیر شغلی بوروکراتیک سنتی، مستلزم آن است که کارکنان در یک ساختار سلسله مراتبی رو به بالا، درون تعداد اندکی از ساختارهای سازمانی پیشرفت کنند (آثور و همکاران، ۲۰۱۹؛ بورچ، ۲۰۱۶). این دیدگاه با مفاهیمی مانند انباشت مهارت‌ها، یکپارچگی دانش، سبک زندگی شخصی و در حال جایگزین شدن است. به موازات تغییر در تعاریف و نگرش مسیر شغلی، مفاهیم جدیدی ظهور کرد. این مفاهیم برای انعکاس یک محیط دگرگون شده - با جهانی سازی فزاینده، پیشرفت‌های فناورانه سریع، رشد تنوع نیروی کار و گسترش استفاده از بیرون سپاری، کارکنان موقتی و پاره وقت - طراحی شدند (اینکسون^۱، بورچ، ۲۰۱۶؛ ۲۰۱۴). تغییرات ساختارهای سازمانی سنتی روابط کارکنان - کارفرما و زمینه کاری را تغییر داد و باعث واگرایی در اینکه افراد چگونه در مسیرهای شغلی خود عمل می‌کنند، شده است (بریسکو و هال، ۲۰۱۶؛ فرسیاس^۲، ۲۰۱۲؛ هیر^۳، ۲۰۱۸؛ همفرس^۴، ۲۰۱۳). بر این اساس مفاهیم و استعاره‌های مختلفی نظیر: مسیر شغلی متنوع (بریسکو و هال، ۲۰۱۶)، مسیر شغلی بدون مرز، پروفایل‌های مسیر شغلی، مسیرهای شغلی هیبریدی، مسیر شغلی پساشرکتی مدل مسیر شغلی کالیدوسکوپ برای انطباق با این دگرگونی، تدوین و ارائه شده است.

مسیر شغلی متنوع: مسیر شغلی متنوع به معنای پیگیری معیارهای موفقیت شغلی و مدیریت فعالانه مسیر شغلی فرد است. در این جهت گیری، سرمایه‌های انسانی بدون توجه به مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده و وابسته به کارفرما، فقط به حرفه تخصصی خویش فکر کرده و فقط قابلیت استخدام خود را پیگیری می‌کنند (رانندز و جین^۵، ۲۰۱۳؛ بریسکو و هال، ۲۰۱۶).

مسیر شغلی بدون مرز: مسیر شغلی بدون مرز، به رشته‌ای از فرصت‌های شغلی که فراتر از محدوده یک سازمان یا کارفرمای واحد است، گفته می‌شود. در این مسیر افراد از ترتیبات مسیر شغلی سازمانی سنتی مستقل هستند و می‌توانند بنا به توانمندی و شایستگی خود در بین مشاغل و سازمان‌ها جابجا شوند (آثور و همکاران، ۲۰۱۹).

پروفایل‌های مسیر شغلی و مسیر شغلی هیبریدی: به مفهوم سازی‌های اخیر شامل پروفایل‌های مسیر شغلی و مسیر شغلی هیبریدی به عنوان «چارچوب‌های یکپارچه اشاره شده است. این رویکرد بیانگر تلاش‌هایی برای ادغام ایده‌های مختلف از استعاره‌های مسیرهای شغلی متنوع و بدون مرز هستند (گرنروز و بک سیلی^۶، ۲۰۱۹).

مسیر شغلی پساشرکت: مسیر شغلی پساشرکت شامل مسیرهای شغلی است که خارج از سازمان‌های بزرگ وجود دارند؛ به این ترتیب افراد از گزینه‌های جایگزین چندگانه، شامل اشتغال در شرکت‌های کوچک و چابکتر، خود اشتغالی و کار کردن در پروژه‌های جمع و جور استفاده می‌کنند (پیپل و بورچ^۷، ۲۰۱۷).

مسیر شغلی کالیدوسکوپ: این مسیر با کمک استعاره کالیدوسکوپ، مدل مسیر شغلی کالیدوسکوپ را تشریح می‌نماید. این مسیر توضیح می‌دهد که افراد موقع اتخاذ تصمیم به سه متغیر مسیر شغلی توجه داشته و به‌طور مستمر تغییرات مسیرهای شغلی را رصد می‌کنند. بدین صورت که تغییر مداوم در مدل‌های پیشرفت شغلی‌شان را بازتاب می‌دهند. این سه متغیر عبارتند از: هویت، تعادل و چالش. هویت به‌عنوان واقعی بودن برای خود تعریف شده است. تعادل، به‌عنوان توازن بین تقاضاهای کاری و غیرکاری توصیف شده و نهایت چالش به‌عنوان محرک پیشرفت کاری در مسیر شغلی مشخص می‌شود (ماینبرو و سیلیوان، ۲۰۱۶).

^۱ Arthur & etal

^۲ Bourch

^۳ Forsyth

^۴ Herr

^۵ Hemfrs

^۶ Rounds & Jin

^۷ Grnrose & Bacsili

^۸ Peiperl & Baruch

با توجه به انواع مسیرهای شغلی گفته شده، واژه کارراهه^۱ یا مسیر شغلی^۲ معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می‌تواند به معنی پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد (غریب، ۱۳۹۲). مسیر شغلی را به‌عنوان «الگویی از تجارب مربوط به کار که بین مسیر زندگی یک شخص و مسیر شغلی او پل می‌زند» نیز می‌شناسند (جفری، گرینهاوس^۳، ۲۰۱۱). با استفاده از این تعریف، واضح است که همه ما مسیرهای شغلی داشته و یا خواهیم داشت. امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است. این نردبان دارای دو جنبه‌ی عملی و نظری است. جنبه‌ی عملی آن، توصیف عینی توالی، تسلسل و ترادف مشاغل در دوره زندگی کاری است (ارتقاء، حقوق و مزایا، پست شغلی، ...) و جنبه‌ی نظری زندگی حرفه‌ای توصیف ذهنی یا برداشت ذهنی فرد از مشاغل و پیشرفت (تعادل کار و زندگی، چالشی بودن شغل، و ...) است (عظیمی و ناصری، ۱۳۹۵).

انواع برنامه‌ریزی مسیر شغلی

بروز دگرگونی‌های فراوان در مسائل مختلف نیروی کار، از جمله افزایش تحصیلات، تغییر انتظارات و نیازها، نسبت کارکنان مسن، زنان شاغل و ...، الزام سازمان‌ها به سلسله مراتب کوتاه‌تر در ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به همین دلیل تشریک‌مساعی کارکنان و مدیریت در مسیر شغلی اهمیت بسزایی دارد و کارکنان و سازمان باید برای تأمین خواسته‌های طرفین با هم مشارکت نمایند. لذا مدیران و روساء باید رهنمودهای فراوانی برای مسیر شغلی کارکنان ارائه و آموزش لازم را برای هدایت و ارشاد این مسیر به آن‌ها بدهند؛ تا رضایت‌مندی آنان تأمین شود و سازمان را ترک نکنند (دواس و دهوا^۴، ۲۰۱۱). از این‌رو، از نظر مدیران وفاداری، تعهد شغلی و سازمانی کارکنان کمتر شده است؛ در حالی که وفاداری و تعهدشان به مسیر شغلی است تا سازمان (شاین^۵، ۱۹۸۰: ۱۶). فرد و سازمان باید به کمک یکدیگر الزامات انجام مؤثر و اثربخش مشاغل تعریف شده در مسیر شغلی را فراهم کنند؛ به شکلی که در دوره زمانی مشخصی فرد؛ دانش، مهارت، توانایی و آگاهی لازم را برای احراز و انجام مشاغل کسب کرده باشد (شاوون و نسل سراجی، ۱۳۹۵).

به هر حال با تغییرات سریع محیط در رقابت‌پذیری، سازمان‌ها به دنبال جذب و حفظ کارکنانی هستند که:

- ۱- به ایده‌ی یادگیری همیشگی به شدت معتقد باشند.
 - ۲- به‌طور منظم علائق و ارزش‌های مهارت‌های خود را جهت عهده‌دار شدن مشاغل ارزیابی کنند.
 - ۳- به موفقیت خود و سازمان خود متعهد باشند.
 - ۴- مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز آینده سازمان را درک نمایند.
 - ۵- بتوانند به راحتی در بین مرزهای سازمانی عبور کنند (مصصامی و کرمی، ۱۳۹۷: ۳۹).
- برای ایجاد چنین شرایطی، مشارکت سه جانبه مدیران، کارکنان و متخصصان سرمایه انسانی ضرورت دارد. از این‌رو، جهت تحقق این مشارکت در سازمان توجه به دو برنامه‌ی پیشرفت شغلی حائز اهمیت است.

الف- برنامه‌ریزی فردی: به شاخه‌ای از مجموعه‌های فرعی توسعه مسیر شغلی، یعنی فرآیند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری لازم است. این شاخه شامل ارزیابی توانایی، علقه‌ها شغلی، فرصت‌های شغلی، هدف‌گذاری مسیر شغلی و برنامه‌ریزی کردن جهت آن است. این برنامه‌ریزی اگر چه یک فرایند فردی است ولی می‌توان از آن در استخدام، انتخاب مسیر کاری، انتصابات و ترفیع استفاده کرد (شهیدی و ترابی، ۱۳۹۵: ۱۲۸). برنامه‌ریزی شغلی، افراد را نسبت به کسب شایستگی، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و عمل‌گرایی قادر می‌سازد. این برنامه نیاز به کنکاش در مسیر شغلی بیرونی و درونی فرد دارد. در این کنکاش، خود و محیط بر تعیین ارزش‌ها، نیازها، توانایی‌ها و مهارت‌ها متمرکز می‌شود (رضائیان، ۱۳۷۲). برنامه‌ریزی مسیر شغلی اثربخش اولاً می‌تواند باعث کمک به تشخیص علائق، تمایلات و قابلیت‌های فرد شود. ثانیاً آگاهی و اطلاعات کامل از سازمان به فرد می‌دهد؛ ثالثاً شرایطی را به وجود می‌آورد تا فعالیت‌های فرد با فرصت‌های شغلی تطابق یابد و فرد شرایط واقعی و کارراهه خود را به‌خوبی شناخته و تکامل دهد (کریمی و رنگریز، ۱۳۹۶).

ب- برنامه‌ریزی سازمانی: برنامه‌های سازمانی مسیر شغلی (مدیریت مسیر شغلی) است؛ که هدف آن سلسله مشاغلی است که کارکنان در سازمان بر مبنای منطق و هدف مشاغلی را طی کنند، تا هم سازمان و هم کارکنان بهره‌مند از مزایا شوند (صفرزاده، احمدی شریف و ذاکری، ۱۳۹۲: ۳). این برنامه در حقیقت مهم‌ترین اقدام در سازمان جهت هماهنگی بین نیازهای فردی و سازمانی است. این برنامه یک تلاش مداوم و بیان هدف است که با جابجایی فرد در یک شغل، که معمولاً در سطوح اولیه است شروع می‌شود؛ و در مرحله بعد شاغل در

۱ Career

۲ Career path

۳ Jeffrey & Greenhaus

۴ Devos & Dehaew

۵ Shein

وظایف، راهنمایی و هدایت شده و عملکرد آن ارزیابی می‌شود. سپس نقاط قوت و ضعف مشاهده و نهایتاً با مشارکت شاغل به‌طور آزمایشی تصمیمی اخذ می‌شود (مهرمنش، یادگاری، ۱۳۹۳: ۱۳۶-۱۳۲). مدیریت مسیر پیشرفت شغلی بیانگر این است که سازمان‌ها چگونه برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خود را طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند (رنگریز، ۱۳۹۸: ۲۸۷). مدیریت مسیر شغلی فرآیند پیش‌بینی انتخاب مسیر و پیشرفت شغلی است، به نحوی که بتوان بین علائق، توانایی‌های فرد، شرایط روانی، باورها و ارزش‌های متفاوت سنی با شغل و نیاز سازمان تناسب ایجاد نماید.

سیر زمانی و رویکردی مسیر شغلی

مسیر شغلی با گذر زمان از نظر تکوین و رویکردی فراز و نشیب‌های بسیاری را طی کرده است. اما آنچه از قرائن و شواهد مبانی و ادبیات به‌دست می‌آید، آن است که در گذشته این مسیر توسط افراد انجام می‌شد. اما پس از انقلاب صنعتی این نقش را سازمان‌ها ایفا کردند؛ و سپس بار دیگر افراد به نقش‌آفرینی در مسیر شغلی خود پرداختند و نقش سازمان دچار تنزل گردید (مصصامی و کرمی، ۱۳۹۷: ۶۰-۵۷). امروزه مسیر شغلی یکی از وظایف مدیریت سرمایه انسانی در سازمان است؛ زیرا سطح توقعات کارکنان و محیط رقابتی تغییر کرده است. همین امر از درون و بیرون، حیات و بقای سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و برای بودن و یا نبودن، تنها عامل کلیدی سرمایه انسانی است (ابوالعلائی و بابایی، ۱۳۸۴).

مسیر شغلی در سیر زمان، شامل سه دوره کلی و چند رویکرد به شرح جدول‌های ۱ و ۲ بوده است.

جدول ۱. سیر مسیر شغلی (محقق ساخته)

دوره	محور تأکید	ضعف	قوت
توسعه به‌عنوان برنامه‌ریزی مسیر شغلی (۱۹۵۰-۱۹۶۰)	توجه به نیاز فرد	حمایت نکردن مدیران و سازمان از مسیر شغلی، تغییرات مستمر مسیر	-
توسعه با حمایت مدیران (۱۹۷۰-۱۹۸۰)	هدایت و راهنمایی در مسیر شغلی	عدم آگاهی مدیران و اولویت نداشتن مسیر شغلی	-
توسعه راهبردی کارراهه (۱۹۹۰)	ایده ارتباط توسعه کارراهه با نیاز سازمان به دلیل چالش‌ها و تغییرات محیط	-	سهیم شدن کارکنان در موفقیت سازمان، حمایت مدیران از کارراهه

جدول ۲. خلاصه رویکردهای مسیر شغلی (محقق ساخته)

ردیف	رویکردها	محور تأکید	توضیح و برداشت	ضعف
۱	سنی	منافع مادی و مالی طرفین	کسب سودمندی سازمان و فرد، کم‌توجهی به توانایی‌های فرد و حرکت فرد در درون ساختار سلسله مراتب، انباشت مهارت‌های اجتماعی درونی فرد	نگاه منفعت - هزینه، تأکید بر قوانین و مقررات خشک و سخت
۲	باز	ساختار شکنی	انتخاب شغل توسط فرد، دادن فرصت ترقی، تحلیل شرایط کاری توسط فرد	ضابطه‌مند نبودن
۳	ساخت‌گرای اجتماعی	ساختاری	تمرکز بر ساختار سازمان جهت توانمند نمودن کارکنان	نگاه ساختاری و کم‌توجهی به فرد
۴	آینده‌نگری	کارکنان پویا و انعطاف‌پذیر	تمرکز بر کارکنان انطباق‌پذیر با شرایط محیط	نبود چارچوب سازمانی
۵	کلان‌نگری	کارراهه فردی و سازمانی	تمرکز بر ویژگی‌های فردی و سازمان با دید برد - برد (موفقیت فرد - سازمان)	-
۶	اسلام	شغل در خدمت انسان، هدف شغل متعالی شدن و دادن منزلت حقیقی	تمرکز بر فرد و سازمان دید برد - برد (موفقیت فرد - سازمان) و خشنودی الهی	-

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای است و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا مسأله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً در این سطح از سازمان مورد مطالعه قرار نگرفته است. لذا بعد از استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از ادبیات و مبانی نظری، طی سه مرحله تناسب و ارتباط آن‌ها با مسیر شغلی توسط خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. هم‌چنین

به دلیل نرمال نبودن پارامترها ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه و با کمک تحلیل واریانس، ارتباط معناداری بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با مسیر شغلی بررسی شد که در حد بالایی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی و روایی ابزار سنجش بر اساس آلفای کرونباخ و ضریب لاوشه به ترتیب به میزان (۰/۹۸۰) و (۰/۹۴۰) تأیید گردید. آنگاه پرسشنامه نهایی تهیه و در بین ۱۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان مدیریت منابع انسانی سازمان به‌طور هدفمند توزیع و بعد از جمع‌آوری، داده‌ها و اطلاعات با نرم افزار SPSS۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این تحقیق برای دستیابی به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی در ابتدا ۳۶ مؤلفه و ۸۵ شاخص از ادبیات و پیشینه استخراج گردید و طی سه مرحله در اختیار خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت؛ در نهایت مؤلفه‌ها به ۲۳ و شاخص‌ها به ۵۵ مورد تقلیل یافتند. همچنین ترکیب دو بعد مدیریت مسیر شغلی (برنامه‌های سازمان) و برنامه‌ریزی مسیر شغلی (برنامه‌های فردی) جنبه نوآوری تحقیق حاضر است.

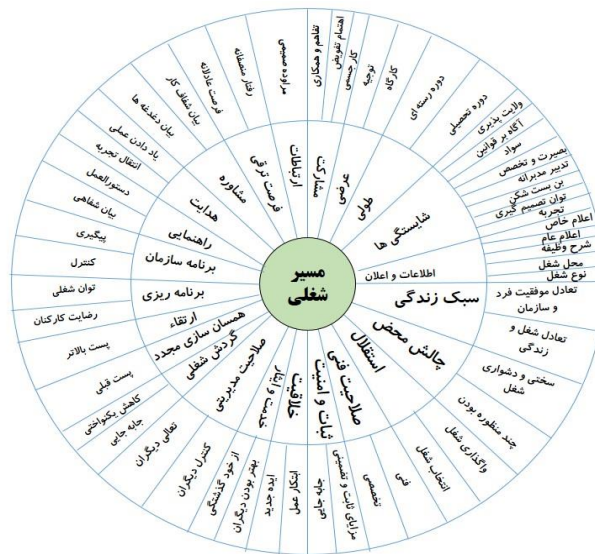
جدول ۳. خلاصه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی

سازه	مؤلفه	شاخص	منبع
مسیر شغلی	اطلاعات و اعلان شغل	بیان نوع شغل، بیان محل شغل، شرح وظایف، اطلاع‌رسانی عمومی، اطلاع‌رسانی خاص	دواس و دهوا ۲۰۱۱، جفری، گرینهااس ۲۰۱۱، ماینبرو و سالیوان ۲۰۱۷
	شایستگی‌ها	تجربه، توان تصمیم‌گیری، بن‌بست‌شکنی، جسارت، تدبیر مدیرانه، بصیرت، سواد، قوانین و مقررات، ولایت‌پذیری	هولزل و ۱۳۹۱، قلی پور ۱۳۹۱، آنور و همکاران ۲۰۱۹، راهبردهای کلان سازمان ۱۳۸۶
	آموزش عرضی	اردو، کارگاه، توجیه نمودن	قانون استخدامی سازمان ۱۳۷۳، دستورالعمل معاونت آموزش و تربیت سازمان ۱۳۸۶
	آموزش طولی	دوره‌های تحصیلی، رشته‌ای	
	فرصت پیشرفت	پیشرفت عادلانه، رفتار منصفانه	رضائیان ۱۳۷۲، هندالشاوی ۲۰۱۳، مهر منش و یادگاری ۱۳۹۳
	ارتباطات	مراوده نزدیک و صمیمی	صادقی و همکاران ۱۳۹۱، عضیمی و ناصری ۱۳۹۵، کنک، کاترین و هگزان ۲۰۱۱
	مشارکت	همکاری، اهتمام به تفویض اختیار، اهتمام به کار گروهی	صمصامی و کرمی ۱۳۹۷، مهر منش و یادگاری ۱۳۹۳، صفرزاده و همکاران ۱۳۹۲
	مشاوره	بیان مشکلات کاری با مافوق، بیان شفاف کار	لئون.ای کلریا ۲۰۱۰، شهیدی و ترابی ۱۳۹۵، شاوون و نسل سراجی ۱۳۹۵
	هدایت	یاد دادن عملی کار، انتقال تجربیات	نهج البلاغه حکمت ۲۱۱، پریسکووهال ۲۰۱۶، پپیل و بورچ ۲۰۱۷
	راهنمایی	دستورالعمل‌ها کاری، بیان شفاهی کار	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، قلی پور ۱۳۹۱
	فرد	میزان رضایتمندی کارکنان، تعیین میزان توانمندی شغلی	رنگریز و کریمی ۱۳۹۶، شاوون و نسل سراجی ۱۳۹۵
	سازمان	کنترل برنامه‌های مسیر پیشرفت، پیگیری مسیر پیشرفت	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، نیلفروشان و همکاران ۱۳۹۴
	گردش شغلی	جابجا شدن در شغل، کاهش یکنواختی شغل	لئون.ای کلریا ۲۰۱۰، هولزلو ۱۳۹۱، هندالشاوی ۲۰۱۳
	همسان‌سازی مجدد	پست قبلی	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، قلی پور ۱۳۹۱
	ارتقاء	به‌کارگیری تعالی بخش	
	صلاحیت مدیریتی	تعالی دیگران، کنترل دیگران	هندی‌الشاوی ۲۰۱۳، ادگاردشاین ۱۹۸۰، مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، قلی پور ۱۳۹۱، نهج البلاغه حکمت ۲۱۱، پریسکووهال ۲۰۱۶، پپیل و بورچ ۲۰۱۷
	خدمت و ایثار	از خودگذشتگی، ارجح دانستن دیگران	
	خلاقیت	ایده جدید، ابتکار عمل	
	ثبات و امنیت شغلی	جابجای کمتر، مزایای تضمینی	

	صلاحیت فنی	توان تخصصی، توان فنی
	استقلال شغلی	واگذار کار، انتخاب شغل
	چالش طلبی	پیچیدگی شغل، دشواری شغل
	سبک زندگی	تعادل شغلی، توازن موفقیت

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش حاضر دارای سه لایه می‌باشد: نخست مسیر شغلی که همان سازه یا متغیر وابسته است؛ دوم لایه مؤلفه‌های ۲۳ گانه مسیر شغلی و سوم لایه شاخص‌های ۵۵ گانه می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

یافته‌های پژوهش

بر اساس پاسخ پرسش شونده‌گان اطلاعات جمع‌آوری شده به شرح جداول ۴ تا ۷ ارائه شده است.

جدول ۴. تحصيلات پاسخگويان

پاسخگويان	فراواني	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
کارشناسی	۵۰	۳۸.۳	۳۸.۳	۳۸.۳
ارشد	۷۵	۵۳.۲	۵۳.۲	۹۱.۵
دکترا	۱۶	۸.۵	۸.۵	۱۰۰.۰
جمع	۱۴۱	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

جدول ۵. سهم تأثیر مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بر مسیر شغلی

مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	شاخص‌ها	گویه	رتبه میانگین
برنامه‌ریزی فردی ۱	1.54	رضایت از مسیر شغلی	I34	1.54
		تعیین توان شغلی کارکنان	I35	1.55

1.53	k33	پیگیری مسیر پیشرفت	1.54	برنامه‌ریزی سازمانی K
1.47	k32	کنترل برنامه‌های پیشرفت		
5.38	b14	ولایت‌پذیری	1.53	شایستگی‌ها b
5.29	b12	سواد		
5.17	b11	بصیرت		
4.99	b9	جسارت		
4.97	b7	توان تصمیم‌گیری		
4.95	b10	تدبیر مدبرانه		
4.84	b8	بن‌بست شکنی		
4.72	b6	تجربه		
4.69	b13	آگاه به قوانین و مقررات		
3.17	a1	بیان نوع شغل		
3.16	a3	شرح وظایف		
3.14	a2	بیان محل شغل		
2.82	a4	اطلاع‌رسانی عمومی		
2.71	a5	اطلاع‌رسانی خاص		
1.53	d18	دوره‌های تحصیلی	1.61	آموزش طولی d
1.47	d19	دوره‌های رسته‌ای		
2.24	c17	توجه نمودن	1.39	آموزش عرضی c
2.23	c16	کارگاه		
2.23	c15	اردو		
1.51	g25	پیشرفت عادلانه	2.10	فرصت پیشرفت g
1.49	g24	رفتار منصفانه		
2.01	e22	اهتمام به کار گروهی	1.95	مشارکت e
2.00	e20	تفاهم و همکاری		
1.98	e21	اهتمام به تفویض اختیار		
1	f23	مراوده صمیمی	1.95	ارتباطات f
1.52	h26	بیان مشکلات کاری با مافوق	2.14	مشاوره h
1.50	h27	بیان شفاف کار		
1.51	i29	دستورالعمل‌ها کاری	1.97	راهنمایی i
1.49	i28	بیان شفاهی کار		
1.52	j30	یاد دادن عملی کار	1.89	هدایت j
1.48	j31	انتقال تجربیات		
1.51	n38	به‌کارگیری تعالی‌بخش	2.04	ارتقا n
1.49	n39	پست قبلی	2.00	همسان‌سازی o
1.50	m36	جابجا شدن در شغل	1.95	گردش شغلی m
1.50	m37	کاهش یکنواختی در شغل		
1.51	s46	جابجای کمتر	4.27	ثبات و امنیت s
1.49	s47	مزایای تضمینی		
1.52	r44	ایده جدید	4.25	خلاقیت r
1.48	r45	ابتکار عمل		
1.55	T48	توان تخصصی	4.19	صلاحیت فنی t

1.45	T49	توان فنی		
1.52	q42	از خودگذشتگی	4.04	خدمت و ایثار q
1.48	q43	ارجح دانستن دیگران		
1.52	u50	واگذار کار	3.89	استقلال شغلی u
1.50	u51	انتخاب شغل		
1.51	p40	تعالی دیگران	3.75	صلاحیت مدیریت p
1.49	p41	کنترل دیگران		
1.50	v52	چندمنظوره بودن شغل	3.61	چالش طلبی v
1.50	v53	دشواری شغل		
1.51	W54	تعادل شغل-زندگی	4.26	سبک زندگی w
1.49	W55	توازن موفقیت فرد-سازمان شخصی		

با توجه به تجزیه و تحلیل رتبه میانگین جدول ۵ می‌توان شاخص‌ها و مؤلفه‌ها را به صورت زیر اولویت بندی نمود.

جدول ۶. اولویت بندی شاخص‌های مسیر شغلی

اولویت	شاخص	اولویت	شاخص
۱	ولایت‌پذیری	۲۹	پیشرفت عادلانه
۲	سواد	۳۰	توجه به تعالی دیگران
۳	بصیرت	۳۱	بیان مشکلات کاری بامافوق
۴	جسارت	۳۲	بیان شفاف کار
۵	توان تصمیم‌گیری	۳۳	دستورالعمل‌های کاری
۶	تدبیر مدیرانه	۳۴	جابجا شدن در شغل
۷	بن‌بست شکنی	۳۵	کاهش یکنواختی در شغل
۸	تجربه	۳۶	جابجایی کمتر
۹	آگاه به قوانین و مقررات	۳۷	واگذاری کار
۱۰	بیان نوع شغل	۳۸	انتخاب شغل
۱۱	شرح وظایف	۳۹	چند منظوره بودن شغل
۱۲	بیان محل شغل	۴۰	دشواری شغل
۱۳	اطلاع‌رسانی عموم	۴۱	رضایت از مسیر شغلی
۱۴	اطلاع‌رسانی خاص	۴۲	تعیین توان شغلی کارکنان
۱۵	توجه نمودن	۴۳	رفتار منصفانه
۱۶	اهتمام به کار گروهی	۴۴	بیان شفاهی کار
۱۷	همکاری و تفاهم	۴۵	پست قبلی
۱۸	اهتمام به تفویض اختیار	۴۶	کنترل دیگران
۱۹	کارگاه	۴۷	توازن موفقیت فرد-سازمان
۲۰	اردو	۴۸	مزایای تضمینی
۲۱	توان تخصصی	۴۹	ابتکار عمل
۲۲	دوره تحصیلی	۵۰	انتقال تجربیات
۲۳	از خود گذشتگی	۵۱	ارجح دانستن دیگران
۲۴	پیگیری مسیر شغلی	۵۲	کنترل برنامه‌های پیشرفت
۲۵	دادن ایده جدید	۵۳	دوره رسته‌ای

۲۶	یاد دادن عملی کار	۵۴	توان فنی
۲۷	تبادل شغلی-زندگی	۵۵	مراوده صمیمی
۲۸	به کارگیری تعالی بخش		

جدول ۷. اولویت بندی مؤلفه‌های مسیر شغلی

اولویت	مؤلفه‌ها	میانگین	اولویت	مؤلفه‌ها	میانگین
۱	ثبات و امنیت	۴.۲۷	۱۳	راهنمایی	۱.۹۷
۲	سبک زندگی	۴.۲۶	۱۴	گردش شغلی	۱.۹۵
۳	خلاقیت	۴.۲۵	۱۵	مشارکت	۱.۹۵
۴	صلاحیت فنی	۴.۱۹	۱۶	ارتباطات	۱.۹۵
۵	خدمت و ایثار	۴.۰۴	۱۷	هدایت	۱.۸۹
۶	استقلال شغلی	۳.۸۹	۱۸	آموزش طولی	۱.۶۱
۷	صلاحیت مدیریتی	۳.۷۵	۱۹	برنامه‌های سازمان	۱.۵۴
۸	چالش طلبی	۳.۶۱	۲۰	شایستگی‌ها	۱.۵۳
۹	مشاوره	۲.۱۴	۲۱	اعلان و اطلاعات شغلی	۱.۴۷
۱۰	فرصت پیشرفت	۲.۱۰	۲۲	برنامه فردی	۱.۴۶
۱۱	ارتقاء	۲.۰۴	۲۳	آموزش عرضی	۱.۳۹
۱۲	همسان‌سازی مجدد	۲.۰۰			

بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر مسیر شغلی در سازمان مورد مطالعه به ترتیب شامل: ثبات و امنیت، سبک زندگی، خلاقیت، صلاحیت فنی، خدمت و ایثار، استقلال شغلی، صلاحیت مدیریتی، چالش طلبی، مشاوره، فرصت پیشرفت، ارتقاء، همسان‌سازی مجدد، راهنمایی، گردش شغلی، مشارکت، ارتباطات، هدایت، آموزش طولی و عرضی، برنامه‌های سازمان، شایستگی‌ها، اعلان و اطلاعات شغلی و برنامه فردی می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل تعداد ۲۳ مؤلفه و ۵۵ زیر مؤلفه (شاخص) مربوط به مسیر شغلی متناسب با نیاز سازمان مذکور به دست آمد.

بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مبتنی بر تحلیل میانگین، حاکی از این است که قدرت ارتباط بین تمامی عوامل مطلوب است. همچنین محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل واریانس، نشان داد که ارتباط معنادار و قوی بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با مسیر شغلی وجود دارد.

بنابراین می‌توان اظهار نمود که در سازمان مورد مطالعه هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تأثیر بسزایی بر مسیر شغلی دارند. این نتایج با یافته‌های مهر منش و یادگاری (۱۳۹۳)، که ارزیابی برنامه‌های فرد و سازمان را قدم اول در مسیر شغلی می‌دانند؛ و بر این باورند که فرد باید حمایت شده و آموزش‌های لازم را جهت آگاهی و شناخت فرا گیرد، منطبق است. به علاوه به نظر آنان، دادن اطلاعات و اعلان شغل به کارکنان باعث می‌شود تا آنان متناسب با شایستگی‌های شغلی، نقاط ضعف و قوت خود را بهتر تشخیص داده و متناسب با علائق در مشاغل جابجا شوند، این جابجای نیازمند راهنمایی، مشاوره و ارشاد می‌باشد. همچنین تحقیق هندی‌الشاوی (۲۰۱۳) با موضوع « بررسی موفقیت شغلی زنان در لبنان »؛ که بر عوامل: سبک زندگی، منصفانه بودن فرصت پیشرفت نبود مشاوره شغلی تأکید داشت؛ همخوانی دارد. به علاوه یافته‌های پژوهشی حاضر نظیر: مشاوره شغلی، گردش شغلی، آموزش، حمایت، فرصت برابر ترقی با یافته‌های پژوهش لئون. ای. کلریا (۲۰۱۰) با عنوان «طراحی الگوی عوامل موفقیت شغلی زنان در شغل هوا-فضا در آمریکا» همراستا می‌باشد. و نهایت عواملی مانند شایستگی، تشویق و ارشاد در این تحقیق با یافته‌ها پژوهش هولزولو (۱۳۹۱) با موضوع « طراحی و پیاده‌سازی کارراه مدیران پروژه » همپوشانی دارد.

بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده به مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌گردد: برای دستیابی به تعادل بین نیازهای فرد و سازمان لازم است در مسیر شغلی کارکنان، به تناسب بین شغل و علائق کارکنان بیشتر توجه شود. همچنین از طریق دادن مشاوره و ایجاد فرصت پیشرفت منصفانه بایستی به کارکنان اجازه ارتقاء داده شود. بر این اساس می‌توان به کسانی که توان ارتقاء و ترقی دارند، مسئولیت و پست‌های بالاتری واگذار نمود. از طرفی کارکنانی که توان ارتقاء ندارند؛ اما می‌توانند در سطح فعلی شغل خود کار کنند، بایستی در مشاغل غنی‌تری در همان سطح به‌کارگیری شوند. به‌علاوه اگر فردی شغل فعلی را به‌خوبی انجام نمی‌دهد باید با کمک مشاوره مورد هدایت و حمایت قرار گیرد. این شرایط اگر از طریق ارتباط صمیمی، گذشت و ایثار، اعلان شغل و دادن استقلال شغلی باشد، مؤثرتر خواهد بود.

به‌طور کلی می‌توان گفت؛ در دنیای رقابتی امروز توجه به هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی ضروری است؛ زیرا، مسیر شغلی خود یک ابزار در جهت توسعه کارکنان سازمان است و چنانچه مؤلفه‌ها و ریز مؤلفه‌های آن، که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر ایجاد تعادل بین نیازهای فردی و سازمانی دارد، مهم شمرده شود، می‌تواند به کاهش بی‌انگیزگی شغلی، فرسودگی شغلی، کاهش نقل و انتقالات و افزایش بهره‌وری منجر شود.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد، بابایی، محمد علی (۱۳۸۴)، بازاندیشی در مدیریت منابع انسانی با توجه به روندهای آتی، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی دومین کنفرانس توسعه انسانی.
- دشتی، محمد (۱۳۸۹)، تفسیر نهج‌البلاغه، قم، انتشارات ارم.
- رضائیان، علی (۱۳۷۲)، مدیریت مسیر ترقی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۳، صص ۶۸-۵۸.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۸)، مدیریت منابع انسانی (اصول، مفاهیم و کاربردها)، چاپ دهم، تهران: انتشارات دانشکده علوم اقتصادی.
- شهیدی، عطیه، ترابی، مهدی (۱۳۹۵)، مسیر شغلی: خودشناسی، فرصت‌شناسی، مهارت‌افزایی، اقدام. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- شاوون، رویا، نسل سراجی، عالی (۱۳۹۵)، مدیریت مسیر شغلی ابزار توسعه منابع انسانی سازمان، چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه نیروی انسانی، تهران، صص ۹۸-۷۱.
- صفرزاده، حسین، احمدی شریف، محمود، ذاکری، علیرضا (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- صمصامی، افشین، کرمی، مجید (۱۳۹۷)، مسیر شغلی: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- صادقی، هسنیجه، جعفری، زهرا، عابدی، محمدرضا، زهره، لطیفی، علیخانی، بهرام (۱۳۹۱)، تأثیر کشف مسیر شغلی بر زندگی حرفه‌ای، سومین کنفرانس ملی مشاوره شغلی، دانشگاه آزاد اسلامی خمین شهر، صص ۱۵۹-۱۳۷.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، چاپ ششم، تهران: انتشارات سمت.
- عظیمی، حسین، ناصری، مسعود (۱۳۹۵)، تأثیر اخلاق حرفه‌ای اسلامی بر موفقیت مسیر شغلی کارکنان دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی استان زنجان)، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین مدیریت. شیراز، صص ۲۰۱-۱۸۹.
- غریب، رضاعلی (۱۳۹۲)، بررسی مهارت‌های مسیر شغلی کارکنان شرکت هپکو، پایان‌نامه ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده‌ی علوم اداری.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- کریمی، حاجی، رنگریز، حسن (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، چاپ چهارم، تهران: شرکت چاپ بازرگانی.
- لئون، ای. کلریا (۲۰۱۰)، موفقیت مسیر شغلی زنان در صنعت هوا - فضا، ترجمه حسین محمدی، معاونت دانش و پژوهش، رساله دکترا، دانشگاه کلر مونت مونیخ.
- مهر منش، حسن، یادگاری، رضا (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات کارآفرینان.
- نیلفروشان، پریسا و امینی شلمزاری، راضیه (۱۳۹۴)، نگاهی به مسیرهای شغلی جدید، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۸۸، صص ۲۹-۲۰.
- هندی الشاوی، فایق نیما (۲۰۱۳)، بررسی مسیر شغلی زنان مدیر در لبنان (مطالعه موردی دانشگاه بیروت)، ترجمه محمد تمنایی، پایان‌نامه ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه بیروت.
- هولولو، کاتارینا (۱۳۹۱)، طراحی و پیاده‌سازی کارراه مدیران پروژه، ترجمه محمد ابراهیمی، پایان‌نامه ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آکسفورد شعبه ترکیه.

- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (2019). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage Publications. 6.
- Baruch, (2016). Career development in organizations and beyond : Balancing traditional and Contemporary Viewpoints Human Resource Management Review. *Journal of career*. Vol 16. pp. 125 – 138.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2016). The Interplay of Boundary less and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69,4-18.
- Brown, M.L., Wendy's career path (2018). Nature, Importance, and Assessment of Needs and Values. In Brown, S.D. & Lent, R.W, *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 4 end, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 431-448.
- DeVos, De Hauw, Beatrice I.J.M der Heijden, V. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*. Vol 79. pp 438-477.
- Forsyth, P. (2012). *Career Management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Hall, D. T. (2016). *Careers in and out of Organizations*. London: Sage Publications.
- Granrose, H.L., Backstroke, K.J. (2019). Situational characteristics and subjective career success Hybrid Job Paths. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653–671.
- Jeffrey, H., Greenhaus, B.M. (2011). Career management, Hinsdaic the Dryden. *Journal of Mitoyo General Hospital*. Country;Japan. VOL 27.NO 65. pp 53-59.
- Kong H, Caterine C, Haixaan (2011). S.From Hotel Career management to employees Career satisfaction:The mediating effect of Career Competency in Hospitality manage. *Journal of organizational Behavior* .Vol 31.pp 98-112.
- Mineiro, E.G., Silivan, H.K (2017). Callidoscope career path model, . *International Journal of Manpower*, 24(2), 126–139.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (2017). Back to Square Zero: the Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25(4): 6-22 .
- Rounds, J. B., Jin, J. (2013). Nature, Importance, and Assessment of Needs and Values. In Brown, S.D. & Lent, R.W, *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 2 end, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 41-48.
- Schein, E.H. (1970_1980).Career Anchors revised:Implications For Career Development in the 21st century.The academy of management Executive.Vol 10.no 54. pp 80-88.

نحوه استناد به مقاله:

نصرالهی؛ محمد.(۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسیر شغلی در سازمان سناد. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۳ (۱)، ۳۹-۵۰

http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_۶۷۳۳۷۵.html .