



Research Paper

Designing the Career Path Resilience Model in Banking Industry Staff (Case Study: Tejarat Bank of Gilan Province)

Nadia Amini: PhD Student in Public Administration-Human Resources, Faculty of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

Musa Rezvani Chaman Zamin*: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

Morteza Hazrati: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Anzali Branch, Islamic Azad University, Anzali, Iran

Received: 2024/08/07 **PP** 49-62 **Accepted:** 2024/02/05

Abstract

The development of the career path and hierarchical promotion requires strengthening the capacity of adaptability and suitability to challenges. The resilience of the career path expresses the interaction of individual characteristics and the environment and brings the ability to adapt to the changing environment and deal with adverse conditions in the work environment. Therefore, the current research was conducted with the aim of designing a model of career path resilience in banking industry employees. This qualitative research was compiled using thematic analysis; In this research, using semi-structured interviews with 21 experts in the field of human resource management and public administration, the findings were combined and the present model was designed. Based on this, by analyzing the content of the interviews and researches using MaxQda2020 software, the relevant dimensions and codes were extracted and the importance and priority of each was determined using Shannon's entropy technique. Based on the research approach, 3 categories, 37 concepts and 121 codes were extracted. Role ambiguities, strategic agility and prevention of functional weakening in the causal factors section, environmental awareness, strategic vision and career evaluation in the strategies and promotability, psychological health and problem-solving capacity improvement in the consequences section obtained the highest coefficient of importance. In this research, the career path resilience model was presented in the form of three parts: causal factors, strategies and consequences. Since a comprehensive model for career path resilience has not been presented so far, this research can be beneficial in line with emerging challenges, career path development and productivity improvement in the banking industry.

Keywords: Resilience, Career path, Tejarat Bank

Citation: Amin, N., Rezvani Chaman Zamin, M & Hazrati, M . (2024). **Designing the Career Path Resilience Model in Banking Industry Staff (Case Study: Tejarat Bank of Gilan Province)**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(7), 49-62.

Extended Abstract

Introduction

So far, no significant research has been conducted in the country to examine career resilience and provide a model for it. Many banking industry employees remain in fixed and saturated responsibilities for years and act passively when faced with obstacles and challenges in their career path. The necessity of the present study is to make employees aware of the importance of resilience during employment and to provide a reliable framework for developing the capacity for employee promotion. Changes that, if properly analyzed and adapted, may become an opportunity for promotion in the organizational hierarchy. The present study uses an exploratory approach to identify and explain various dimensions of career resilience. Given the importance of promotion for employees and the need to adopt intelligent strategies, the present study will present various dimensions of career resilience, including strategies and consequences, using the opinions of experts. Therefore, the present study will provide a comprehensive model while covering the research gap and developing the literature in the field. The present study is a novel and applied research in terms of the topic in line with the promotion and strategic development of human resources. Therefore, the main research question is: What is the career resilience model like for banking industry employees?

Methodology

The present study is based on qualitative research in the inductive paradigm and is applied in terms of purpose. The statistical population of this study was management specialists, including professors and experts in the fields of human resource management and public administration. According to the purpose of the study, the sampling in this study was carried out purposefully using the snowball technique and was 21 people. The sample size was determined using the theoretical saturation principle, so that after interviewing the nineteenth and twentieth people, no new factors were identified and the interview process ended

with the twenty-first person. The interviews were conducted face-to-face and with open questions, and then, using the coding process, the dimensions of career resilience were identified in the form of causal factors, strategies, and consequences. To ensure the accuracy of coding and extraction of concepts, the codes obtained from the interviews were again provided to the interviewees to ensure that the extracted codes were confirmed by the interviewees.

Results and discussion

In this study, considering the meaning of each of these codes, each was categorized into a similar concept, and thus, the research concepts were determined. The categories were written in three parts, causal factors, strategies, and consequences, based on the analysis of the interviews. Based on the analyses conducted using the theme analysis method, a total of 3 categories, 37 concepts, and 121 codes for the components of career resilience were discovered and labeled in this study. The findings from this stage indicate that such a systematic and comprehensive study has not been conducted so far, and each of the studies has focused on a specific aspect and has not been presented in a comprehensive and systematic framework.

Conclusion

The lack of a comprehensive model in the studied society, along with the neglect of the three main dimensions, namely cause, strategies, and consequences, was a gap in the research topic that encouraged researchers to present a model. In the present study, new dimensions of career resilience were introduced through interviews with experts with a more meticulous and precise look, and finally, to analyze this phenomenon according to the country's indigenous conditions, a stage model was presented; in a way that reduced the dispersion of the findings of previous studies and emphasized more coherence and integration. Therefore, in the present study, an attempt was made to cover the gap in previous studies in order to present a comprehensive model and present a step-by-step model for career resilience. The findings of the present study in the field of environmental complexity, adaptation to the environment, and adequate analysis and recognition are consistent with the findings of Jugolu and Franken (2023), Rosier

et al. (2017). Also, the personality traits expressed in the strategies section are consistent with the findings of Rosier et al. (2017) and

Lyons et al. (2015). Han et al. (2021) have referred to psychological well-being, which is also one of the outcomes in this study.

References

1. Abele, A. E., Hagmaier, T., Spurk, D. (2016). Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective success evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17, 1615–1633. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-015-9662-4>
2. Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. R., & Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: an empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0079>
3. Callanan, G. A., Perri, D. F., Tomkiewicz, S. M. (2017). Career management in uncertain times: Challenges and opportunities. *Career Development Quarterly*, 65, 353–365. <https://doi.org/10.1002/cdq.12113>
4. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive scholarship* (pp. 895–908). Oxford, England:
5. Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. In K. S. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0068>
6. Chiaburu, D. S., Baker, V. L., Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11, 619–632.
7. Fatima, T., Bilal, A. R., Waqas, M., & Imran, M. K. (2024). Keeping up with this workload is difficult: the ramifications of work overload on career resilience. *Kybernetes*, 53(1), 188-215.
8. Han, Y. (Jade), Chaudhury, T., & Sears, G. J. (2021). Does Career Resilience Promote Subjective Well-Being? Mediating Effects of Career Success and Work Stress. *Journal of Career Development*, 48(4), 338–353. <https://doi.org/10.1177/0894845319851875>
9. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959.
10. Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
11. Jogulu, U., & Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 280-300.
12. King, D. D., Newman, A., Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782–786.
13. Lee, C., Huang, G. H., Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359.
14. London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
15. London, M., Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5, 61–80.
16. Lyons, S.T., Schweitzer, L. and Ng, E.S.W. (2015), "Resilience in the modern career", *Career Development International*, Vol. 20 No. 4, pp. 363-383. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0024>
17. Mishra, P., McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16, 207–234. Oxford University Press.
18. Rossier, J., Ginevra, M. C., Bollmann, G., & Nota, L. (2017). The importance of career adaptability, career resilience, and employability in designing a successful life. In *Psychology of career adaptability, employability and resilience* (pp. 65-82). Springer, Cham.
19. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>

- 20.** Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2021). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden:

Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*.

- 21.** Waterman, R. H., Waterman, J. A., Collard, B. A. (1994). Toward a career resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72, 87–95.



طراحی مدل تاب آوری کارراهه شغلی در کارکنان صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک تجارت استان گیلان)

نادیا امینی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشکده مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
موسی رضوانی چمن زمین: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
مرتضی حضرتی: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، انزلی، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴ صص ۶۲-۴۹ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۷

چکیده

توسعه کارراهه شغلی و ارتقا سلسله مراتبی نیازمند تقویت ظرفیت انطباق پذیری و سازگاری با چالش‌ها است. تاب آوری کارراهه شغلی بیانگر تعامل ویژگی‌های فردی و محیط بوده و توانایی سازگاری با محیط در حال تغییر و مقابله با شرایط نامطلوب در محیط کار را به ارمغان می‌آورد. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تاب آوری کارراهه شغلی در کارکنان صنعت بانکداری انجام شده است. این پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون تدوین شده است؛ در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی به تعداد ۲۱ نفر، یافته‌ها ترکیب و الگوی حاضر طراحی شد. بر این اساس با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و پژوهش‌ها با استفاده از نرم افزار MaxQda ۲۰۲۰ ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون تعیین شد. براساس رویکرد پژوهش ۳ مقوله، ۳۷ مفهوم و ۱۲۱ کد استخراج گردید. ابهامات نقش، چابکی استراتژیک و جلوگیری از تضعیف عملکردی در بخش عوامل علی، هوشیاری محیطی، چشم انداز استراتژیک و ارزیابی کارراهه شغلی در بخش عوامل راهبردها و ارتقا پذیری، سلامت روانشناختی و ارتقا ظرفیت حل مسئله در بخش پیامدها بیشترین ضریب اهمیت را به دست آوردند. در این پژوهش، مدل تاب آوری کارراهه شغلی در قالب سه بخش عوامل علی، راهبردها و پیامدها ارائه شد. از آنجا که تاکنون مدل جامعی برای تاب آوری کارراهه شغلی ارائه نشده است، این پژوهش می‌تواند در راستای چالش‌های نوظهور، توسعه مسیر شغلی و ارتقا بهره‌وری در صنعت بانکداری سودمند باشد.

واژه‌های کلیدی: تاب آوری، کارراهه شغلی، بانک تجارت

استناد: امینی، نادیا؛ رضوانی چمن زمین، موسی و حضرتی، مرتضی (۱۴۰۳). طراحی مدل تاب آوری کارراهه شغلی در کارکنان صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک تجارت استان گیلان)، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۷)، ۴۹-۶۲.

مقدمه

در دنیای رقابتی کنونی فشارهای اقتصادی، بازارهای به سرعت در حال رشد و پیشرفت تکنولوژی، کارکنان را در یک محیط کاری چالش برانگیز قرار داده است که مشخصه آن تغییر تقاضاهای کاری، ابهام نقش و افزایش سطوح ناامنی شغلی است (هان و همکاران^۱ ۲۰۲۱؛ کالانان و تامکوویچ^۲ ۲۰۱۷؛ لی هوانگ و اشفورد^۳ ۲۰۱۸). برای رویارویی با این آشفتگی، کارکنان باید تاب آوری و ظرفیت سازگاری با تغییرات محل کار را نشان دهند (کینگ و همکاران^۴ ۲۰۱۶). تاب آوری کارراهه شغلی به عنوان «فرایند رشد مستمر و سازگاری/شکوفایی در شغل علیرغم چالش‌ها، تغییر رویدادها و اختلالات در طول زمان» تعریف می‌شود (میشرا و مک دونالد^۵ ۲۰۱۷). تاب آوری کارراهه شغلی جزء اصلی انگیزه شغلی است (لندن^۶ ۱۹۸۳) و همواره به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده کلیدی موفقیت شغلی تصور شده است (روزبر و همکاران^۷ ۲۰۱۷). تئوری انگیزش شغلی پیشنهاد می‌کند که تاب آوری کارراهه شغلی جزء کلیدی انگیزه شغلی است که نقش اصلی را در پیش‌بینی تصمیمات و رفتارهای مرتبط با شغل ایفا می‌کند. تاب آوری کارراهه شغلی منعکس کننده مؤلفه پایداری انگیزه شغلی است و با توانایی قوی برای سازگاری با محیط در حال تغییر و مقابله با شرایط نامطلوب شناخته می‌شود. در نتیجه سطح بالای پشتکار و سازگاری، افرادی که در کارراهه شغلی تاب آوری لازم را دارند، برای غلبه بر موانع و اختلالات شغلی (مانند موانع دستیابی به اهداف شغلی، عدم اطمینان و روابط ضعیف با همکاران) عملکرد بهتری را ارائه می‌دهند (کازا و میلتنون^۸ ۲۰۱۲). تاب آوری کارراهه شغلی که ریشه در مفاهیم انگیزشی، از جمله خودکارآمدی، نیاز به موفقیت و سرسختی دارد در رفتارهای هوشمندانه منعکس می‌شود. تاب آوری به کارکنان این امکان را می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کنند و به دنبال فرصت‌هایی برای ارتقای مهارت‌های خود باشند تا بتوانند به سرعت به چالش‌های احتمالی شغلی واکنش نشان دهند (میشرا و مک‌دونالد^۹ ۲۰۱۷). چیاپرو و همکاران^۸ (۲۰۰۶) در مطالعه خود بر روی ۱۲۷ کارمند که رابطه بین تاب آوری کارراهه شغلی و مدیریت شغلی را مورد آزمایش قرار دادند، دریافتند که تاب آوری در کارراهه شغلی به طور مثبت با نمایش رفتارهای خود مدیریتی شغلی مرتبط است و تأثیرات پیش فعالی کارکنان را واسطه می‌کند. در تفسیر این یافته‌ها، آن‌ها اظهار داشتند که تاب آوری کارراهه شغلی «تعهد طولانی‌مدت و پشتکار لازم برای مشارکت در خود مدیریتی شغلی را گرد هم می‌آورد» (چیاپرو و همکاران ۲۰۰۶، ص. ۶۲۳). تاب آوری کارراهه شغلی علاوه بر کاهش ادراکات استرس کاری، موفقیت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، که در نتیجه ادراک آن‌ها از بهزیستی محیط کار ارتقا می‌یابد. موفقیت شغلی ساختاری چندوجهی است که شامل اجزای عینی و ذهنی است. موفقیت شغلی ذهنی به واکنش افراد به تجربه شغلی آنها اشاره دارد و اغلب به عنوان رضایت شغلی عملیاتی می‌شود. معیارهای عینی موفقیت شغلی دستاوردهای قابل تأیید مستقیم تری مانند درآمد شغلی و سایر شاخص‌های پیشرفت شغلی را ارزیابی می‌کند (به عنوان مثال، سطح شغل و نرخ ترفیع؛ هسلین^۹ ۲۰۰۵). افرادی که در طول سال‌های کاری تاب آور هستند مسئولیت مدیریت حرفه خود را بر عهده می‌گیرند و به رشد حرفه‌ای خود اختصاص می‌دهند (واترمن و همکاران، ۱۹۹۴). این کارکنان نه تنها در مواجهه با مشکلات شغلی سازگارتر هستند، بلکه در برنامه ریزی شغلی خود نیز روشمند هستند و مایلند برای دستیابی به اهداف شغلی خود ریسک کنند. این افراد به دلیل تمایل قوی‌ترشان به عقب نشینی از نامایمات و پافشاری در دستیابی به اهداف شغلی، از شغل خود رضایت بیشتری دارند. از آنجایی که مرزهای بین کار و سایر حوزه‌های زندگی قابل نفوذ هستند، رضایت از کار ممکن است در سایر حوزه‌های زندگی‌شان تأثیر بگذارد. در واقع، مطالعات نشان داده‌اند که سطوح بالاتر موفقیت شغلی می‌تواند رفاه کارکنان را افزایش دهد (ابله و همکاران، ۲۰۱۶). تاب آوری در دنیایی که دائماً در حال تغییر است، امنیت را به ارمغان می‌آورد. تاب آوری به معنای پیش بینی خطرات و احساس اطمینان در برابر تغییر است. تاب آوری شامل محدود کردن آسیب در زمان‌های آشفته، جذب ضربه‌های مهلک، جمع‌بندی مجدد و بازگشت به عقب در هنگام وقوع بدترین حالات است. این توانایی شروع احساس بهتر و تقویت اعتماد به نفس پس از یک شکست است. تاب آوری، شناسایی روندها و تبدیل آنها به فرصت است. کارکنانی که تاب آوری لازم را در مسیر شغلی خود دارند در برابر میل به گرفتار شدن در گذشته مقاومت کرده و در عوض به آینده نگاه می‌کنند و به یادگیری ادامه می‌دهند. این کارکنان رفتارها، نگرش‌ها و الگوهای کاری را یاد می‌گیرند که به آنها اجازه می‌دهد حتی در زمان‌های سخت یا نامشخص به مسیر خود ادامه داده و رشد کنند در محیطی که هیچ شاخصی ثابت نمی‌ماند و روش‌های قدیمی ممکن است دیگر جواب ندهند هنگامی که تاب آوری به دست می‌آید، می‌توان مسیر شغلی موفق تری ایجاد کرد. این مؤلفه عامل مهمی در کار و ادامه اشتغال موفقیت آمیز است و به حس

¹ Han et al

² Callanan & Tomkowicz

³ Lee Huang & Ashford

⁴ King

⁵ Mishra & McDonald

⁶ London

⁷ Rossier

⁸ Chiaburu

⁹ Heslin

غلبه بر موانع و سختی که اعتماد به نفس فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد اشاره دارد. تاب آوری مسیر شغلی از جمله متغیرهای مهم شغلی است که به عنوان مجموعه‌ای از منابع و واکنش‌های آمادگی تقابلی تعریف شده است که اشخاص به منظور برنامه ریزی، بررسی و تصمیم‌گیری در مورد امکانات شغلی آینده از آن استفاده می‌کنند و آن را فعال می‌سازند. همچنین به عنوان ساختاری چندبعدی قلمداد می‌شود که با ظرفیت متغیر افراد در جهت تغییر و تحولات موفقیت آمیز ارتباط دارد؛ به طوری که می‌توان گفت تاب آوری مسیر شغلی این امکان را می‌دهد تا فرد به خوبی از عهده وظایف و تکالیف ارتقا و رشد برآید و سازگاری کافی با چالش‌های نوظهور داشته باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی در داخل کشور به بررسی تاب آوری کارراهه شغلی و ارائه مدلی برای آن نپرداخته است. بسیاری از کارکنان صنعت بانکداری سال‌ها در مسئولیت‌های ثابت و اشیاع شده می‌مانند و در مواجهه با موانع و چالش‌های مسیر شغلی منفعلانه عمل می‌کنند. ضرورت پژوهش حاضر در آگاه‌سازی کارکنان از اهمیت تاب آوری در دوران اشتغال و ارائه چهارچوبی قابل‌اتکا برای توسعه ظرفیت ارتقاپذیری کارکنان است. تغییراتی که چه بسا در صورت تحلیل صحیح و سازگاری تبدیل به فرصت ارتقا در نردبان سلسله مراتب سازمان شود. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد اکتشافی به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد گوناگون تاب آوری کارراهه شغلی است. با توجه به اهمیت ارتقاپذیری برای کارکنان و لزوم اتخاذ راهبردهای هوشمندانه، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظرات خبرگان ابعاد گوناگون تاب آوری کارراهه شغلی از جمله راهبردها و پیامدها را ارائه خواهد کرد. لذا پژوهش حاضر ضمن پوشش خلا تحقیقاتی و توسعه ادبیات حوزه پژوهش، مدلی جامع ارائه خواهد داد. پژوهش حاضر از لحاظ موضوعی پژوهشی بدیع و کاربردی در راستای ارتقاپذیری و توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. بنابراین سوال اصلی پژوهش عبارت است از: مدل تاب آوری کارراهه شغلی در کارکنان صنعت بانکداری چگونه است؟

همانطور که تغییرات در مدل‌های تکنولوژیکی، اجتماعی و کسب و کار رخ می‌دهد، مهارت‌های حرفه‌ای نیز باید تغییر کند. سازمان‌ها به دنبال کارمندان تاب آور هستند که قادر به یادگیری مهارت‌های جدید باشند و بتوانند به راحتی با تغییرات سازگار شوند. تاب آوری مسیر شغلی یکی از مقوله‌های مهم در حوزه سازمان و مدیریت منابع انسانی است که ریشه در مفاهیم روانشناسی سازمان و نیروی کار دارد. لاندن سه زیرمجموعه برای تاب آوری کارراهه شغلی فرض کرده است: خودکارآمدی، خطر کردن و وابستگی. لاندن بیان می‌دارد که عناصر بیشتری می‌توانند در حوزه تاب آوری قرار گیرند اما او بیشتر اذعان می‌کند که به طور کلی اعتماد به نفس، خطر کردن و فعالیت‌های مستقلانه با هم عناصر اجزای اصلی تاب آوری کارراهه شغلی‌اند. تاب آوری کارراهه شغلی مفهومی شبیه نظریه هالند دارد که معتقد است تصمیمات شغلی از توانایی برای رفع موانع ظاهری، نیاز به اطلاعات و اطمینان دهی مجدد و هویت حرفه‌ای تأثیر می‌پذیرد (هارتمن و همکاران ۲۰۲۰). توسعه انعطاف‌پذیری شخصی و حرفه‌ای، فراتر از تقویت مهارت‌های خود برای همگام شدن با بازار کار، به ایجاد حس امنیت در دنیای غیرقابل پیش بینی کمک می‌کند. تاب‌آوری کارراهه شغلی در رفتارهای حرفه‌ای مؤثر، مانند برنامه‌ریزی برای تغییرات شغلی بالقوه، آگاه ماندن در مورد روندهای صنعت، و یادگیری فعالانه مهارت‌های مرتبط با شغل (رفتارهایی که می‌تواند اشتغال بلندمدت را بهبود بخشد و پیشرفت شغلی را تضمین کند) کاربرد دارد. تاب آوری کارراهه شغلی کلیدی برای غلبه بر استرس‌ها و موانع مسیر شغلی است. کارمندانی که تاب آوری کارراهه بالایی دارند قادرند آنچه را که برایشان اتفاق می‌افتد کنترل کنند، متمایل به ریسک کردن‌اند حتی زمانی که نتایج نامشخص است، تحمل موقعیت‌های مبهم را دارند، حس انجام و اصرار برای دستیابی به اهدافشان دارند، مستقل‌اند و توانایی سازگاری با شرایط متغیر را دارند، مستقلانه کار می‌کنند اما هر جا که لازم باشد با دیگران همکاری می‌کنند. ادراک صحیح تاب آوری کارراهه شغلی برای غلبه بر موانع شغلی حائز اهمیت است (احمد و همکاران ۲۰۱۹).

بر اساس تئوری انگیزش شغلی، افرادی که در مسیر شغلی خود انطباق لازم را دارند در پیشرفت به سمت اهداف شغلی خود حتی در مواجهه با چالش‌ها و شکست‌های کاری پایدار هستند. این کارمندان سازگارتر و هدف‌گراتر هستند و برای مقابله با این خواسته‌های کاری مجهزتر بوده و در نتیجه عملکرد بالاتر و نرخ قصد ترک خدمت پایین‌تر برون داد چنین شرایطی است. در ادبیات مدیریت منابع انسانی شاخص‌های عینی پیشرفت شغلی، مانند سطح درآمد و موقعیت سلسله‌مراتبی نشان داده شده است که به طور مثبت با رضایت از زندگی کارکنان مرتبط است. در این راستا توانایی کارکنان در ارتقا و کسب جایگاه بهتر در سازمان نیازمند استراتژی‌های انطباقی است. استفاده از فرصت‌های رشد و در نتیجه ارتقا شغلی ره آورد انطباق و سازگاری با شرایط کاری و الزامات مورد نیاز سازمان است.

¹ Hartmann

² Ahmad et al

³ TI

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می‌گردد تا برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این مطالعات ارائه گردد.

فاطمه و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان " همگام شدن با این حجم کاری دشوار است: پیامدهای اضافه بار کاری بر تاب آوری کارراهه شغلی " بیان کردند که تغییر پارادایم به سمت مدل سازمانی محیط‌های آموزش عالی منجر به نیازهای کاری پیچیده و مزاد شده است، با این حال پیامدهای بالقوه درازمدت اضافه بار کار هنوز مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. نویسندگان با استناد به استدلال‌های «ماریپیچ از دست دادن منابع» نتیجه تئوری حفاظت از منابع (COR)، این شکاف را با آزمایش اینکه چگونه بار اضافی کار از طریق کاهش اشتیاق هماهنگ به تاب آوری کارراهه شغلی سرازیر می‌شود، پر کرده اند. اعضای هیأت علمی در حجم کاری استاندارد شده نسبت به گروه بار کاری غیراستاندارد شور و تاب آوری شغلی بیشتری داشتند. علاوه بر این، این تأثیرات اضافه کاری را برای اعضای هیأت علمی پربار تشدید کرد در حالی که اعضای هیأت علمی با حجم کار بهینه اشتیاق و تاب آوری خود را برای حرفه معلمی حفظ کردند.

جوگولو و فرانکن (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان " تاب آوری شغلی مدیران ارشد زن: دیدگاهی بین فرهنگی " بیان کردند که این مقاله بررسی می‌کند که چگونه زمینه‌های فرهنگی بر نشان دادن رفتارهای تاب‌آور زنان مدیران ارشد در سازمان‌های بزرگ تأثیر می‌گذارد. ما تجربیات زنان مالزیایی و استرالیایی را در غلبه بر چالش‌ها و موانع کلیدی در سفرهای شغلی خود با درگیر شدن در استراتژی‌های انعطاف‌پذیری اعمال نفوذ شبکه، یادگیری و سازگاری مقایسه می‌کنیم. یافته‌های ما ماهیت منحصر به فرد، پیچیده و زمینه‌ای تاب‌آوری شغلی را نشان می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه تاب‌آوری را می‌توان، اغلب به طور متفاوت، در فرهنگ و زمینه نشان داد. مطالعه ما به مجموعه ادبیات موجود در زمینه‌های شغل، جنسیت در محیط کار، و تاب‌آوری می‌افزاید و نشان می‌دهد که چگونه زنان سالخورده مسیرهای شغلی خود را در چارچوب محدودیت‌های زمینه‌های اجتماعی-فرهنگی خود حفظ و هدایت می‌کنند. مفاهیم عملی و علمی مورد بحث قرار می‌گیرد.

هان و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان " آیا تاب آوری کارراهه شغلی بهزیستی روانشناختی را ارتقا می‌دهد؟ تأثیرات نقش میانجی موفقیت شغلی و استرس کاری " بیان داشتند این مطالعه با تکیه بر دیدگاه «بالا به پایین» رضایت از زندگی، تأثیر تاب آوری کارراهه شغلی کارکنان را بر رضایت از زندگی بررسی می‌کند و تأثیرات میانجی شاخص‌های موفقیت شغلی (مانند حقوق، سطح شغل، رضایت شغلی) و به خوبی مرتبط با کار را بررسی می‌کند. - بودن (یعنی استرس کاری) در این رابطه. داده‌ها از نمونه‌ای متشکل از ۵۲۷ متخصص شاغل از سازمان‌های مختلف در سراسر ایالات متحده مرکزی جمع آوری شد. نتایج نشان داد که تاب آوری کارراهه شغلی با رضایت از زندگی رابطه مثبت دارد. دو شاخص موفقیت شغلی (رضایت شغلی و حقوق) و استرس کاری میانجی این رابطه یافت شد. در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که تاب آوری کارراهه شغلی به بهزیستی روانشناختی کارکنان کمک می‌کند و موفقیت شغلی و استرس کاری هم در توضیح این رابطه مؤثر هستند. توکباوا و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان " تاب آوری کارراهه شغلی متخصصان زن در صنعت IT تحت سلطه مردان در سوئد: به سوی یک دیدگاه فرآیندی " بیان داشتند سوئد به عنوان یکی از برابرترین جوامع در جهان شناخته شده است. بنابراین، این به عنوان یک معما باقی می‌ماند که چرا اختلاف زیادی در مورد تعادل جنسیتی در انتخاب شغل و پیشرفت در بسیاری از مشاغل وجود دارد. با تکیه بر نظریه هیبردمن (۱۹۸۸) در مورد سیستم‌های جنسیتی، در این مقاله، نقش تاب آوری کارراهه شغلی را در پیشرفت شغلی زنانی که کار در بخش IT تحت سلطه مردان را انتخاب می‌کنند، بررسی می‌کنیم.

احمد و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان " نقش میانجی تاب آوری کارراهه شغلی بر رابطه بین شایستگی شغلی و موفقیت شغلی: یک بررسی تجربی " بیان داشتند هدف این مقاله بررسی تجربی روابط بین شایستگی شغلی، تاب آوری کارراهه شغلی و موفقیت شغلی است. شاغلین و مدیران منابع انسانی می‌توانند با تمرکز بر توسعه شایستگی‌های مرتبط با شغل - که مقدمه موفقیت شغلی است - احتمال تاب آوری کارراهه شغلی کارکنان خود را افزایش دهند. این مطالعه تصورات غلط رایج را که رابطه خطی مستقیمی بین شایستگی شغلی و موفقیت شغلی را فرض می‌کنند، با اثبات، از طریق شواهد

¹ Han et al

² Tokbaeva

³ Ahmad et al

تجربی، روشن می‌کند که موفقیت نتیجه نهایی شایستگی نیست. علاوه بر این، مدلی بیش از حد ساده شده از رابطه شایستگی-تاب آوری-موفقیت را پیشنهاد می‌کند.

روزیر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "اهمیت سازگاری شغلی، تاب آوری کارراهه شغلی و اشتغال پذیری در طراحی یک زندگی موفق" بیان داشتند پارادایم طراحی زندگی با حمایت از یک رویکرد جامع نگر نشان می‌دهد که محدودیت‌های فردی و محیطی و همچنین منابع، سفرهای شغلی افراد و تکامل گسترده تر آنها را شکل می‌دهند. به طور خاص، سازگاری شغلی و تاب آوری کارراهه شغلی منابع شخصی مرکزی هستند که به افراد در طراحی حرفه خود کمک می‌کنند. مسیر شغلی و اشتغال افراد به ترکیبی از عوامل شخصی و محیطی بستگی دارد که در ساختارهای سازمانی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی خاص رخ می‌دهد.

سیبرت و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "توسعه تاب آوری کارراهه شغلی و سازگاری" بیان داشتند این مقاله توسعه تاب آوری کارراهه شغلی و سازگاری را مورد بحث قرار می‌دهد. نقش‌ها و مشاغل اما تا زمانی که یک شوک شغلی اتفاق بیفتد منتظر نمانید تا استراتژی‌های مشخص شده را به طور جدی در نظر بگیرید و در واقع اجرا کنید. ایجاد تاب آوری و سازگاری شغلی بدون توجه به اینکه نتایج شغلی دنبال می‌شوند یا تا به حال چقدر در دستیابی به آنها موفق بوده‌اند، ارزشمند است.

لیونز و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تاب آوری در کارراهه شغلی مدرن" بیان داشتند تاب آوری کارراهه شغلی (CR) یک جنبه به طور فزاینده مهم، اما کمتر مورد تحقیق در مشاغل مدرن است. هدف این مقاله بررسی اثر میانجی CR بر روابط بین عوامل شخصیتی، خود ارزیابی شغلی و جهت گیری شغلی مدرن و نتیجه رضایت شغلی (CS) است. نتایج حاکی از آن است که ممکن است چنین باشد، اما برای پاسخ قطعی به سؤال، مقایسه مستقیم بین این دو سازه مورد نیاز است. تقویت CR از طریق مداخلات توسعه شغلی می‌تواند تأثیرات مهمی بر CS داشته باشد، به ویژه برای آن دسته از افرادی که ارزش محور هستند یا ذهنیت‌ها و ترجیحات بدون مرز برای تحرک سازمانی دارند. این اولین مطالعه‌ای است که رابطه بین CR و نگرش‌های شغلی جدید (یعنی جهت گیری‌های شغلی بدون مرز و پرتئینی) را بررسی می‌کند که موضوع تحقیقات بسیاری بوده است. نویسندگان با پیوند دادن CR و جهت گیری شغلی مدرن به CS و نشان دادن اینکه CR روابط بین عوامل روان‌شناختی مرتبط با شغل (شخصیت، خود ارزیابی، و جهت گیری شغلی مدرن) و CS را واسطه می‌کنند، به تحقیقات موفقیت شغلی کمک می‌کنند.

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش کیفی در پارادایم استقرایی بوده و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش متخصصان حوزه مدیریت شامل اساتید و کارشناسان رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۲۱ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات نوزدهم و بیستم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر بیست و یکم به پایان رسید. مصاحبه‌ها به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری ابعاد تاب آوری کارراهه شغلی در قالب عوامل علی، راهبردها و پیامدها شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۹	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۸
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۸	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۲

^۱ Rossier

^۲ Seibert

^۳ Lyons

۱۹	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد	۱۱	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد
۷	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد	۱۶	مدیر	کارشناسی ارشد	مرد
۹	مدیر	کارشناسی ارشد	مرد	۱۴	مدیر	دکتری	مرد
۱۰	عضو هیئت علمی	دکتری	زن	۹	مدیر	کارشناسی ارشد	مرد
۱۲	مدیر	دکتری	مرد	۱۱	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد
۱۴	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد	۱۳	مدیر	دکتری	مرد
۱۷	مدیر	کارشناسی ارشد	مرد	۶	مدیر	دکتری	مرد
۱۴	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد	۱۴	عضو هیئت علمی	دکتری	زن
				۶	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد

بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر یک در مفهومی مشابه دسته بندی شدند و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شد. مقولات با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها در سه قسمت عوامل علی، راهبردها و پیامدها نگارش شد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل تم در مجموع تعداد ۳ مقوله، ۳۷ مفهوم و ۱۲۱ کد برای مؤلفه های تاب آوری کارراهه شغلی در این پژوهش کشف و برچسب گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی تمرکز داشته‌اند و به صورت چارچوبی جامع و نظام مند ارائه نشده‌اند. در جدول ۲، کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

جدول ۲. مقوله بندی یافته‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
عوامل علی	پیچیدگی شناختی	پیچیدگی محیطی
		پیچیدگی فرآیندی
	تغییر در محتوای مشاغل	لزوم سازگاری با تغییرات محتوایی شغل
		ابهامات رفتاری
	ابهامات نقش	ابهام در اهداف محوله
		فقدان اطلاعات کافی از شغل
		انتظارات مرتبط با نقش
		ابهام الویت کارها
		نامشخص بودن وظایف اصلی
	چابکی استراتژیک	دستیابی به مزیت رقابتی
		اقدامات پیش کنشی
	جلوگیری از تضعیف عملکردی	آشفته‌گی در وظایف
		ضعف در تعهدات
	مقابله با فلات یادگیری	تحول مستمر
		خلق دانش
		سنجش مدون
	تحولات فناورانه	لزوم انطباق با فناوری‌های نوین
		ارتقا ظرفیت سازگاری
	سازگاری با محیط	واکاوی محیط و شناخت کافی
		بازخورد شناختی (بازخورد مربوط به نتایج کار و اقدامات مستمر)
اهمیت بازخورد	بازخورد فرا شناختی (بازخورد مربوط به فنون تخصصی کار و آموزش‌های تخصصی)	
	هوشیاری محیطی	ادراک هوشمندانه

آگاهی از تغییرات		راهبردها
راهبردهای تنش زدایی		
ارتقا تاب آوری روانشناختی	مدیریت تنش	
مدیریت چالش‌های بین فردی و بین واحدی		
تحلیل و شناخت صحیح از نقاط ضعف و قوت	تحلیل SWOT	
اهداف قابل دسترس	اهداف واقع گرایانه و شفاف	
مقابله با وهم سازمانی		
تلاش‌های مستمر (افکار، رفتارها، راهبردها) در راستای مواجهه با رویدادها	اتخاذ تدابیر مقابله‌ای	
ویژگی‌های شخصیتی موجود برای مواجهه با رویدادها مانند عزت نفس		
احساس تسلط بر موقعیت	بهره‌گیری از منابع مقابله‌ای	
سبک‌های شناختی		
منبع کنترل		
خودآزمایی و توانایی حل مسئله		
شناخت زمان و مکان مناسب	فرصت ورزی	
بهره‌گیری از فرصت‌ها		
پیش‌بینی رویدادها		
تحلیل سناریوهای گوناگون	چشم‌انداز استراتژیک	
ارتقا توانایی دید مثبت		
به چالش کشیدن افکار منفی	خوش‌بینی اکتسابی	
تمایل به ایجاد تغییرات مثبت		
توانمندسازی روانشناختی		
توانمندسازی ساختاری	توانمندسازی	
نگرش آینده‌نگر در روابط		
ارتباطات سازنده	الگوهای تعاملی اثربخش	
تعاملات دو جانبه		
مقابله با تعارضات بین فردی		
توسعه تعاملات بین واحدی		
جلوگیری از سوگیری و تعصبات		
تبیین و تعریف صحیح اهداف شغلی	ارزیابی کارراهه شغلی	
تشریح محتویات و مندرجات شغل		
تعیین نیازهای توسعه فردی		
تدوین طرح و برنامه توسعه فردی		
عکس‌العمل‌های مناسب شرایط		
اتخاذ رویکردهای مقابله‌ای در جهت کاهش تنش	واکنش تطبیقی	
راهبردهایی در راستای حفظ خونسردی		
مشاهده کامل رویدادها بدون قضاوت		
کنکاش آنی		

دوری از اتفاقات گذشته و تمرکز بر حال و آینده	ذهن آگاه		
رابطه‌های عمیق و واقع‌گرایانه با جریان‌های زندگی			
خودتنظیمی			
ارتقا کیفیت هوشیاری محیطی			
مدیریت زمان			
مقابله با حواس پرتی			
بهبودی روانشناختی	سلامت روانشناختی	پیامدها	
آرامش ذهنی	ارتقاپذیری		
ترسیم مسیر ارتقا			
بهره‌گیری از فرصت‌های کلیدی برای ارتقا سلسله‌مراتبی			
ترغیب به سطوح عملکردی بالا			
توسعه محیط کار	ارتقا کیفیت زندگی کاری		
فرصت‌های رشد			
امنیت شغلی			
مدیریت مشارکتی			
رضایت‌مندی شغلی			
غنی‌سازی شغلی			
شرایط کاری مطمئن			
راهبردهای مقابله با تضاد کار-خانواده			
ارگونومی محیط کار			
فرهنگ تعالی			
ایجاد تیم‌های کاری	خودکارآمدی راهبردی		
خودتحقق‌بخشی			
باور به توانایی‌ها			
سازماندهی محیط			
تعادل	هویت حرفه‌ای		
ابراز وجود			
تفکر چند بعدی			
بیش راهبردی	ارتقا آگاهی شغلی		
ارتباط با حرفه			
درک فلسفه و مأموریت فردی			
تبیین اهداف شخصی			
اطلاع از نقاط قوت و ضعف	ثبات شغلی		
تحلیل بازخوردها			
استمرار رشد	تصمیمات هوشمندانه		
اهمیت ثبات نسبی در شرایط متلاطم			
انتخاب بهترین مسیر			
بهره‌گیری از تجارب قبلی	خودبرتری‌بینی روانشناختی		
اندوخته اطلاعاتی			
باور به شایستگی‌ها			
عزت نفس			
حفظ تصویر مثبت			
خوداتکایی	انطباق‌پذیری		
مشارکت فعال			
بالا رفتن آستانه تحمل			

سازگاری با رخدادها	تمرکز بر مسائل محوری
تبیین هدفمند استراتژی‌ها	
توسعه پایدار کارراهه شغلی	
تمرکز بر مسیرهای مطمئن	ارتقا ظرفیت حل مسئله
شناسایی راه حل‌های بهینه و سازگار	
تهیه و تنظیم برنامه‌های عملی	انگیزش شغلی
اشتیاق در طی کردن نردبان ترقی	
تمایل به کسب مهارت‌های کاربردی	
کارآیی مبتنی بر زمان	ارتقا کارآیی عملیاتی
کارآیی مبتنی بر هزینه	

کنترل کدهای استخراجی

به منظور کنترل کدهای استخراجی، زمانی که دو رتبه دهنده پاسخ گویان را رتبه بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه دهنده را دارند، از شاخص کاپا استفاده می‌شود (نظری و دستار، ۱۳۹۷). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده است. شاخص کاپا بین صفر و ۱ نوسان دارد و هرچه مقدار سنججه به عدد ۱ نزدیک تر باشد، نشان دهنده توافق بین رتبه دهندگان است (دهقانی، یعقوبی، موعلی و وظیفه، ۱۳۹۴). مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۸۳۶ محاسبه شد که در جدول ۳، نشان داده شده است. با توجه به کوچک تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۳. مقادیر اندازه توافق

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۶۹	۰/۸۴۸	کاپای مقدار توافق
		۱۱۳	تعداد موارد معتبر

تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به وسیله آن محتوای اطلاعات با استفاده از به کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه بندی شده و نظام دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه در می‌آید. روش آنتروپی شانون پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. در این روش ابتدا پیام‌ها بر حسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شوند. سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}]$$

$$(j = 1, 2, \dots, n) , K = \frac{1}{\ln m}$$

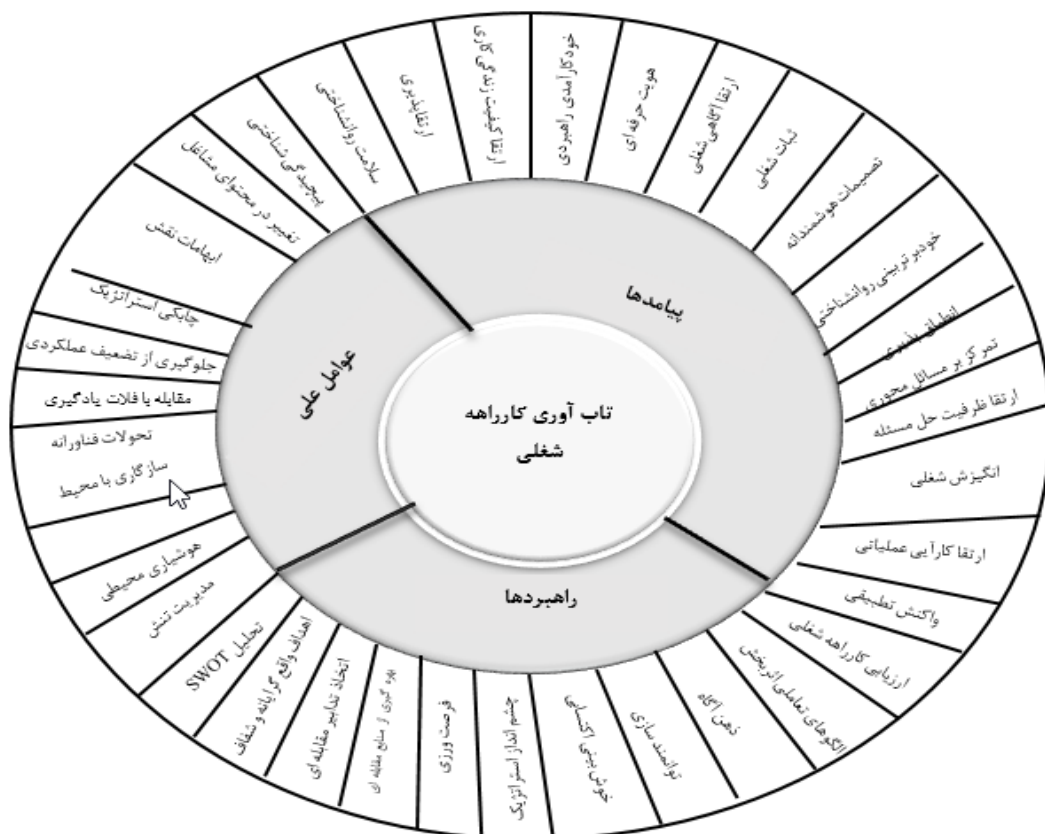
$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول ۴، رتبه بندی صورت گرفته است.

جدول ۴. رتبه بندی و ضریب اهمیت کدهای تاب آوری کارراهه شغلی

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت W_j	عدم اطمینان E_j	فراوانی	کد
۱۰	۵	۰/۰۱۳۲	۰/۰۰۲	5	پنجیدگی شناختی
۸	۳	۰/۰۱۳۸	۰/۰۰۶	7	تغییر در محتوای مشاغل
۱	۱	۰/۰۲۰۵	۰/۰۰۲	۲	ابهامات نقش
۶	۲	۰/۰۲۰۲	۰/۰۰۵	3	چابکی استراتژیک
۲	۱	۰/۰۲۰۶	۰/۰۰۴	۱۳	جلوگیری از تضعیف عملکردی
۳	۴	۰/۰۱۲۷	۰/۰۰۲	3	مقابله با فلات یادگیری
۱۲	۷	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۹	4	تحولات فناوریانه
۲۱	۵	۰/۰۱۰۶	۰/۰۱۲	5	سازگاری با محیط
۱۰	۴	۰/۰۱۱۹	۰/۰۰۴	2	اهمیت بازخورد
۱۳	۳	۰/۰۲۰۶	۰/۰۰۴	3	هوشیاری محیطی
۵	۹	۰/۰۱۲۴	۰/۰۰۲	1	مدیریت تنش
۱۴	۱۱	۰/۰۱۹۴	۰/۰۰۳	3	تحلیل SWOT
۳	۳	۰/۰۱۱۴	۰/۰۰۵	2	اهداف واقع گرایانه و شفاف
۶	۵	۰/۰۱۸۵	۰/۰۰۵	4	اتخاذ تدابیر مقابله‌ای
۲۴	۹	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۷	1	بهره گیری از منابع مقابله‌ای
۱۹	۲	۰/۰۱۲۷	۰/۰۰۲	1	فرصت ورزی
۸	۶	۰/۰۲۰۵	۰/۰۰۳	5	چشم انداز استراتژیک
۱۶	۳	۰/۰۱۱۵	۰/۰۰۴	16	خوش بینی اکتسابی
۴	۴	۰/۰۱۸۲	۰/۰۰۸	9	توانمند سازی
۵	۸	۰/۰۱۴۱	۰/۰۰۲	3	الگوهای تعاملی اثربخش
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۴	۱۰	ارزیابی کارراهه شغلی
۸	۳	۰/۰۱۷۳	۰/۰۰۸	5	واکنش تطبیقی
۱۷	۴	۰/۰۱۲۵	۰/۰۰۵	8	ذهن آگاه
۲۸	۵	۰/۰۲۰۴	۰/۰۰۳	7	سلامت روانشناختی
۱۴	۲	۰/۰۲۰۷	۰/۰۰۲	2	ارتقا پذیری
۵	۲	۰/۰۱۵۲	۰/۰۰۶	3	ارتقا کیفیت زندگی کاری
۳	۶	۰/۰۱۰۶	۰/۰۰۲	5	خودکارآمدی راهبردی
۱۸	۳	۰/۰۱۸۶	۰/۰۰۴	1	هویت حرفه‌ای
۲۳	۴	۰/۰۱۳۸	۰/۰۰۹	4	ارتقا آگاهی شغلی
۵	۸	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۲	3	ثبات شغلی
۹	۷	۰/۰۱۲۴	۰/۰۰۵	1	تصمیمات هوشمندانه
۱۱	۲	۰/۰۱۳۵	۰/۰۰۴	5	خودبرتری روانشناختی
۱۰	۳	۰/۰۱۷۴	۰/۰۰۵	2	انطباق پذیری
۶	۴	۰/۰۱۱۱	۰/۰۰۵	2	تمرکز بر مسائل محوری
۷	۹	۰/۰۲۰۶	۰/۰۰۳	3	ارتقا ظرفیت حل مسئله
۳	۶	۰/۰۱۰۶	۰/۰۰۲	5	انگیزش شغلی
۴	۴	۰/۰۱۸۲	۰/۰۰۸	9	ارتقا کارآیی عملیاتی

بر اساس ضرایب به دست آمده در جدول ۴، مشخص شد کدهای ابهامات نقش، چابکی استراتژیک و جلوگیری از تضعیف عملکردی بالاترین رتبه را در عوامل علی به دست آوردند. هوشیاری محیطی، چشم انداز استراتژیک و ارزیابی کارراهه شغلی نیز در بخش راهبردها دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند و بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. ارتقا پذیری، سلامت روانشناختی و ارتقا ظرفیت حل مسئله در بخش پیامدها دارای بیشترین ضریب اهمیت بوده و بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. بدین معنا که در تاب آوری کارراهه شغلی به این موضوعات توجه بیشتری شده و مورد بررسی فراوانی در پژوهش‌ها قرار گرفته‌اند. از این رو، می‌توان گفت که توجه به این شاخص‌ها در تاب آوری کارراهه شغلی بسیار حائز اهمیت است.



شکل ۱- مدل تاب آوری کارراهه شغلی در صنعت بانکداری

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها نقش محوری در دستیابی به چشم انداز ترسیم شده و بقا در محیط متلاطم امروزی را ایفا می‌کنند. تاب آوری کارراهه شغلی یک پدیده پیچیده است که شامل تعامل بین ویژگی‌های فردی و زمینه است. تاب آوری کارراهه شغلی هنگامی که افراد با تغییر، ناملازمات و یا اختلالاتی مواجه می‌شوند که همه آنها ممکن است پیش بینی شده یا غیرقابل پیش بینی باشند، اهمیت پیدا می‌کند. در تاب آوری کارراهه شغلی مفهوم زمان اهمیت پیدا می‌کند، زیرا یک شغل توالی در حال تکامل تجربه کاری یک فرد در طول زمان است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تاب آوری کارراهه شغلی در صنعت بانکداری انجام پذیرفت. در مجموع تعداد ۳ مقوله، ۳۷ مفهوم و ۱۲۱ کد برای مؤلفه‌های تاب آوری کارراهه شغلی استخراج شد. الگوی پژوهش در سه بخش عوامل علی، راهبردها و پیامدها تدوین گردید. بر این اساس کارکنان صنعت بانکداری ابتدا بایستی شناخت و آگاهی دقیق از عوامل علی از قبیل پیچیدگی شناختی، تغییر در محتوای مشاغل، ابهامات نقش، چابکی استراتژیک، جلوگیری از تضعیف عملکردی، مقابله با فلات یادگیری، تحولات فناورانه، سازگاری با محیط و اهمیت بازخورد را به دست آورند. همچنین بر اساس نتایج آنتروپی شانون ابهامات نقش، چابکی استراتژیک و جلوگیری از تضعیف عملکردی مهم ترین عوامل علی می‌باشند. در گام بعدی و پس از شناخت عوامل علی، راهبردها از قبیل هوشیاری محیطی، مدیریت تنش، تحلیل SWOT، اهداف واقع گرایانه و شفاف، اتخاذ تدابیر مقابله‌ای، بهره گیری از منابع مقابله‌ای، فرصت‌ورزی، چشم انداز استراتژیک، خوش بینی اکتسابی، توانمندسازی، الگوهای تعاملی اثربخش، ارزیابی کارراهه شغلی، واکنش تطبیقی و ذهن آگاه بایستی مورد توجه و واکاوی قرار گیرد. با توجه به نتایج پژوهش مهم ترین راهبردها هوشیاری محیطی، چشم انداز استراتژیک و ارزیابی کارراهه شغلی می‌باشند. در نهایت بادستیابی به تاب آوری کارراهه شغلی کارمندان می‌توانند به پیامدهایی از قبیل سلامت روانشناختی، ارتقا پذیروری، ارتقا کیفیت زندگی کاری، خودکارآمدی راهبردی، هویت حرفه‌ای، ارتقا آگاهی شغلی، ثبات شغلی، تصمیمات هوشمندانه، خودبرتری‌بینی روانشناختی، انطباق پذیری، تمرکز بر مسائل محوری، ارتقا ظرفیت حل مسئله، انگیزش شغلی و ارتقا کارآیی عملیاتی دست یابند. ارتقا پذیروری، سلامت روانشناختی و ارتقا ظرفیت حل مسئله در بخش پیامدها دارای بیشترین ضریب اهمیت بوده و بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. فقدان الگوی جامع در جامعه مورد مطالعه به همراه نادیده گرفتن سه بعد اصلی یعنی علت، راهبردها و پیامدها شکاف مطالعاتی موضوع پژوهش بود که پژوهشگران را برای ارائه

الگو ترغیب کرد. در پژوهش حاضر از طریق مصاحبه با خبرگان، با نگاهی موشکافانه تر و دقیق تر ابعاد جدیدی از تاب آوری کارراهه شغلی معرفی شده و در نهایت برای واکاوی این پدیده با توجه به شرایط بومی کشور، الگوی مرحله‌ای ارائه شد؛ به طوری که میزان پراکندگی یافته های پژوهش‌های پیشین را کاهش داده و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر تأکید دارد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد تا خلأ موجود در مطالعات پیشین به منظور ارائه یک الگوی جامع پوشش داده شده و الگویی گام به گام برای تاب آوری کارراهه شغلی ارائه شود. یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه پیچیدگی محیطی، سازگاری با محیط و واکاوی و شناخت کافی با یافته‌های جوگولو و فرانکن (۲۰۲۳)، روزیر و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. همچنین ویژگی‌های شخصیتی بیان شده در بخش راهبردها با یافته‌ها روزیر و همکاران (۲۰۱۷) و لیونز و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد و هم راستا است. هان و همکاران (۲۰۲۱) به بهزیستی روانشناختی اشاره داشته اند که در این پژوهش نیز جزو پیامدها است.

با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادهای ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌گردد با استفاده از تبیین و تعریف صحیح اهداف شغلی، تشریح محتویات و مندرجات شغل، تعیین نیازهای توسعه فردی و تدوین طرح و برنامه توسعه فردی ارزیابی دقیقی از کارراهه شغلی به دست آید.
- پیشنهاد می‌گردد با اتخاذ تدابیر مقابله و بهره‌گیری از منابعی نظیر ویژگی‌های شخصیتی موجود برای مواجهه با رویدادها مانند عزت نفس، احساس تسلط بر موقعیت، سبک‌های شناختی و منبع کنترل خوداثربخشی انعطاف لازم را کسب کنند.
- با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد کارکنان با ادراک هوشمندانه و آگاهی از تغییرات تحلیل صحیحی از محیط داشته و از ظرفیت بخش یا واحد خود به نحو احسن استفاده کنند.
- پیشنهاد می‌گردد در راستای دستیابی به ظرفیت مستمر ارتقاپذیری ترسیم مسیر ارتقا، بهره‌گیری از فرصت‌های کلیدی برای ارتقا سلسله مراتبی، سطوح عملکردی بالا و توسعه محیط کار مد نظر قرار گیرد.
- در نهایت پیشنهاد می‌گردد محققان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره روابط متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر را سطح بندی کرده و میزان تاثیر هر یک را بسنجند.

منابع

1. Abele, A. E., Hagmaier, T., Spurr, D. (2016). Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective success evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17, 1615–1633. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-015-9662-4>
2. Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. R., & Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: an empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0079>
3. Callanan, G. A., Perri, D. F., Tomkiewicz, S. M. (2017). Career management in uncertain times: Challenges and opportunities. *Career Development Quarterly*, 65, 353–365. <https://doi.org/10.1002/cdq.12113>
4. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive scholarship* (pp. 895–908). Oxford, England:
5. Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. In K. S. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0068>
6. Chiaburu, D. S., Baker, V. L., Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11, 619–632.
7. Fatima, T., Bilal, A. R., Waqas, M., & Imran, M. K. (2024). Keeping up with this workload is difficult: the ramifications of work overload on career resilience. *Kybernetes*, 53(1), 188-215.
8. Han, Y. (Jade), Chaudhury, T., & Sears, G. J. (2021). Does Career Resilience Promote Subjective Well-Being? Mediating Effects of Career Success and Work Stress. *Journal of Career Development*, 48(4), 338–353. <https://doi.org/10.1177/0894845319851875>
9. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
10. Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.

11. Jogulu, U., & Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 280-300.
12. King, D. D., Newman, A., Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782–786.
13. Lee, C., Huang, G. H., Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359.
14. London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
15. London, M., Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5, 61–80.
16. Lyons, S.T., Schweitzer, L. and Ng, E.S.W. (2015), "Resilience in the modern career", *Career Development International*, Vol. 20 No. 4, pp. 363-383. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0024>
17. Mishra, P., McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16, 207–234. Oxford University Press.
18. Rossier, J., Ginevra, M. C., Bollmann, G., & Nota, L. (2017). The importance of career adaptability, career resilience, and employability in designing a successful life. In *Psychology of career adaptability, employability and resilience* (pp. 65-82). Springer, Cham.
19. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
20. Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2021). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*.
21. Waterman, R. H., Waterman, J. A., Collard, B. A. (1994). Toward a career resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72, 87–95.

