

## طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران<sup>۱</sup>

هوشنگ یاورپور<sup>۲</sup> - مهربان هادی پیکانی<sup>۳</sup> - آذر قلی زاده<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** موفقیت یک سازمان بستگی به کارکنان آن دارد، رقابت پذیری و بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل‌های مناسب و در زمان مناسب دارد. در طول چند دهه گذشته مدیریت و برنامه ریزی شغلی یکی از پیشروترین حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است. مدیریت کار راهه شغلی فرایندی است که از طریق آن برنامه توسعه مسیر شغلی کارکنان در طول سازمان طراحی و بر اساس ارزیابی نیازهای سازمان، عملکرد و پتانسیل و ترجیحات شخصی افراد طرح ریزی و شکل دهی می‌گردد. هدف از پژوهش حاضر طراحی مدلی برای تبیین مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارکنان بانک ملی ایران با استفاده از دانش خبرگان بانک و حوزه مدیریت می‌باشد.

**روش پژوهش:** روش پژوهش از لحاظ هدف، جزء تحقیقات اکتشافی و از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات توسعه ای قلمداد می‌گردد. برای دستیابی به این هدف از روش شناسی کیفی مبتنی بر روش داده بنیاد و با بهره گیری از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کد گذاری داده‌ها از نوع باز، محوری و انتخابی استفاده شد، در این راستا، ۲۴ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با استفاده از نمونه گیری نظری و تکنیک گلوله برفی با مدیران، کارشناسان بانک و همچنین اساتید و خبرگان مدیریت انجام شده است. برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، و راستی (لینکلن و گوبا ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، و کنترل‌پذیری (اشتراس و کوربین ۱۹۹۸) استفاده شده است.

**یافته‌ها:** پدیده اصلی تحقیق «فرایند مدیریت مسیر شغلی» نام گرفت. «عوامل سازمانی، فردی و فراسازمانی» به عنوان شرایط علی مدیریت مسیر شغلی، «نظام ارزشیابی عملکرد، نظام آموزش کارکنان، گستردگی بانک در کل کشور و چشم انداز سازمان» به عنوان عوامل بستر و یا زمینه ای و همچنین «شرایط حاکم بر کسب و کار، مولفه‌های خاص فردی و مولفه‌های خاص سازمانی» به عنوان عوامل مداخله گر از دیدگاه مشارکت کنندگان تحقیق شناسایی شدند.

**نتیجه گیری:** در مدل به دست آمده استراتژی‌هایی را برای کارراهه شغلی کارکنان از بدو استخدام تا مرز بازنشستگی همراه با پیامدها مثبت، از دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش نشان می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مسیر شغلی، مسیر شغلی، کارراهه شغلی، نظریه برخاسته از داده‌ها، بانک ملی ایران

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقاء شغلی (مورد: کارکنان بانک ملی ایران) می باشد.

<sup>۲</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران. [yavarpour@yahoo.com](mailto:yavarpour@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران. (مسول مکاتبات). [paykani2323@gmail.com](mailto:paykani2323@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران.

## مقدمه

جهانی شدن، پیشرفت سریع فن آوری، افزایش تنوع نیروی کار و گسترش برون سپاری و کارکنان موقت، منجر به تغییر ساختارهای سازمانی سستی، روابط کارمند و کارفرما و زمینه‌های کاری گردید که جملگی تغییراتی در نقش افراد در مسیر شغلی شان به همراه داشت. رابطه کارمند- کارفرما از طریق تبادل وفاداری کارمند به سازمان درقبال تعهد سازمان به حفظ امنیت شغلی وی شکل می‌گرفت (روسو، ۱۹۸۹).

سازمان‌ها و به ویژه بخش منابع انسانی، در زمینه توسعه کارراه کارکنان با چالش‌های جدی مواجه هستند. توجیه کارکنان جدید، جلوگیری از فرسودگی کارکنان، کمک به کارکنان برای ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی، داشتن نیروی کار متنوع و حمایت از کارکنان برای تصدی مشاغل بین المللی از جمله این چالش‌هاست (گرگ، ال و کنت جی، ۱۳۹۵، ص ۴۷۰).

داشتن مسیرهای شغلی از قبل طراحی و تعیین شده، این احساس را به کارکنان می‌دهد که سازمان و مدیران آن به فکر آینده آنها هستند و مایل هستند با کارکنان ارتباط بلند مدت داشته باشند. این احساس خوب، کارکنان را در قبال آینده سازمان حساس و علاقه مند می‌کند و آنها را به تلاش بیشتری می‌کشاند که بر این اساس پله‌های پیشرفت شغلی را با سرعت بیشتری طی کنند و به مدارج شغلی و موقعیت‌های سازمانی بالاتری برسند (ابوالعائی، ۱۳۹۴، ص ۲۸). با وجود چنین نگرشی به ثمربخشی مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، دغدغه اصلی بیشتر مدیران پاسخ به این پرسش اساسی است که در صورت عدم امکان طراحی و پیش بینی کارراه شغلی بنا به دلایل مختلف چه پیامدهایی برای سازمان خواهد داشت و برای حل این مشکلات و موانع چه راهبردهایی باید به کار ببرند. در حالی که مرور تحقیقات پیشین، حاکی از پاسخ‌گویی ناکافی محققین به این پرسش است، تحقیق حاضر می‌کوشد تا با استفاده از رویکردی کیفی و با اتکا به مبانی نظری مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و دامنه متنوعی از نظریه‌های رفتاری و سازمانی به صورت‌بندی الگویی اکتشافی- فرایندی، مدلی را برای تبیین پدیده مدیریت مسیر شغلی کارکنان بانک ملی ایران ارائه نماید و از این طریق بخشی از ابهام پیش روی مدیران و تصمیم گیران منابع انسانی بانک را از میان بر دارد.

هر نظام مسیر پیشرفت شغلی سعی دارد مجموعه ای از برنامه ریزی‌های فردی مسیر شغلی و فعالیت‌های مدیریتی مسیر شغلی را با هم بیامیزد که در واقع سه محور فرد، مدیریت و سازمان را در برمی گیرد (دولان و شولر، ۱۳۹۵، ص ۴۲۹). مدیریت مسیر شغلی<sup>۲</sup> بیشتر بر برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که توسط سازمان انجام می‌گیرد، تاکید می‌کند. در مدیریت مسیر شغلی، مدیریت سازمان طرح‌های مسیر ترقی کارمند را با نیازهای سازمانی مطابقت می‌دهد و طرح‌هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می‌یابند، اجرا می‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۸، ص ۳۱۱). همانطور که تعریف مدیریت مسیر شغلی نشان می‌دهد در این فرایند تاکید اصلی بر محوریت فعالیت‌های سازمان است که در این پژوهش نیز بر مجموعه اقداماتی که از طرف سازمان باید صورت گیرد تاکید می‌گردد. پیشرفت شغلی سبب ترفیع، افزایش حقوق و دستمزد و جنبه‌های دیگر مانند غنی سازی شغلی، افزایش شغل، رشد افقی، تکالیف مکمل، فرصت‌های مهم، تقسیم مسئولیت سازمانی مهم و پروژه‌های مهم، تشخیص و استقلال برای تصمیم گیری می‌شود (مال هوترا و سین،<sup>۳</sup> ۲۰۱۶). در محیط کسب و کار امروزی، سازمان‌ها نقش مهمی در سیستم‌های مسیر پیشرفت شغلی ایفا می‌کنند. مدیریت مسیر پیشرفت شغلی که با عنوان حمایت سازمانی برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی یا پشتیبانی سازمانی نیز شناخته می‌شود، به برنامه‌ها، فرآیندها و کمک‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای حمایت و افزایش موفقیت مسیر پیشرفت شغلی کارکنانش فراهم می‌آورد، به عبارتی، مدیریت مسیر

پیشرفت شغلی سازمانی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که سازمان برای اداره مسیر پیشرفت شغلی کارکنانش عهده‌دار می‌شود که خود مشتمل بر دامنه وسیعی از برنامه‌ها و مداخلاتی است که بر مقایسه نیازهای مسیر پیشرفت شغلی افراد و سازمان متمرکز است و ممکن است در قالب فعالیت‌های کاملاً رسمی یا نیمه‌رسمی شامل دوره‌های آموزش، مراکز ارزیابی برای هدایت و مشاوره مسیر پیشرفت شغلی باشد (دیوس و باینس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). فراهم آوردن برنامه‌هایی مانند برنامه‌های توسعه مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان در سازمان، ممکن است از نگاه کارکنان به معنای ارزش قایل شدن سازمان برای مشارکت و رفاه آنها تفسیر شود (اشناک میل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). که به نوبه خود باعث رضایت شغلی افراد شده، عملکرد کاری کارکنان را افزایش و فشار روانی و رفتارهای سازمان‌گریزی را کاهش می‌دهد. همچنین حس مطلوبی برای ماندن در سازمان در افراد ایجاد کرده و افراد احساس موفقیت می‌کنند (رستی روزیا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

مک لاگان<sup>۷</sup> توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوع‌های محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است. او توسعه پیشرفت مسیر شغلی را به عنوان یکی از سه فعالیت اصلی اثرگذار بر سازمان تلقی می‌کند که همچون فرایند اصلی سازمان‌ها توسعه پیدا کرده است. به اعتقاد او تمرکز اصلی توسعه مسیر پیشرفت شغلی تضمین هم‌نوایی طرح ریزی مسیر پیشرفت شغلی افراد و فرایندهای مدیریت مسیر پیشرفت شغلی سازمان جهت تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان است.

یکی از مهم‌ترین معضلات کشور ما عدم استفاده کارآمد از نیروی انسانی و به عبارتی ضعف در به کارگیری نیروی انسانی در مشاغل متناسب با آنان است. نه تنها انتخاب و انتصاب افراد و انطباق شغل و شاغل از ابتدای ورود باید مدنظر قرار گیرد بلکه بایستی پیشرفت کارکنان بعد از ورود به سازمان بر اساس معیار و ضوابط خاص با توجه به توانایی‌ها و علاقه مندی‌های آنها صورت گیرد. بنابراین عدم به کارگیری مدیریت صحیح مسیر شغلی مشکلات و تبعات فراوانی را برای سازمان خواهد داشت. نتایج تحقیق رضاییان و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که متغیرهای مدیریت مسیر شغلی با رضایت از مسیر پیشرفت شغلی، رابطه مثبت و معنی دار داشتند. تحقیقات دیگری نیز در این خصوص در برخی از سازمان‌های کشور صورت گرفته که معمولاً به نتایج مشابهی رسیده‌اند. همچنین در زمینه مدیریت مسیر شغلی مطالعاتی در خارج کشور نیز صورت گرفته که رابطه آن را با رضایت شغلی، میزان ترک کار، تعهد و و تعلق سازمانی را نشان می‌دهد، به طور مثال یک شرکت مشهور<sup>۸</sup> که از فهرست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن<sup>۹</sup> است، چند سال قبل و در جریان مصاحبه‌های خروج از خدمت با کارکنانی که داوطلبانه شرکت را ترک کرده بودند به این نتیجه رسید که ۷۰ درصد از کارکنان منفضل شده می‌توانسته‌اند شغل و مسیر پیشرفتی مشابه آنچه در شرکت جدید بدست آورده‌اند را در همین شرکت بیابند، لذا یک برنامه مسیر پیشرفت شغلی همراه با امکان ارائه مشاوره‌ها و راهنمایی‌های انتخاب مسیر و استعدادیابی طراحی و مستقر کرد.

برآوردهای موسسه معتبر گالوپ حاکی از آن است که ۱۸ درصد از نیروی کار آمریکا فاقد تعلق سازمانی و تعهد کاری هستند و این امر به معنای ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه در سال است. ارقام مشابه در انگلستان، این درصد را در نیروی کار انگلستان ۲۰ درصد اعلام کرده است (ابوالعلائی، ۱۳۹۴، ص ۲۱).

موسسه گالوپ در سال ۲۰۰۶ میلادی، تحقیق وسیعی در مورد دلایل ریشه‌ای تصمیم کارکنان به ترک کار انجام داده است. در این تحقیق ۸۲/۸ درصد از پاسخ دهندگان سازمان خود را ترک کرده بودند و ۱۷/۲ درصد از آنها در درون سازمان تغییر شغل داده بودند.

در این نظر سنجی "پول و مزایا" در جایگاه دوم فهرست عواملی قرار داشت که پاسخ دهندگان، دلیل تصمیم خود را به آن مرتبط دانسته بودند، در ادامه این نظر سنجی گالوپ اشاره می‌کند که ۳۲ درصد از عوامل ترک کار داوطلبانه کارکنان به خاطر عدم وجود فرصت‌های رشد، پیشرفت و ارتقاء بوده و ۲۲ درصد به خاطر حقوق و مزایا و ۲۰ درصد به خاطر عدم تناسب فرد با شغل بوده است (ابوالعلائی، ۱۳۹۵، ص ۴۱).

بنابراین اکثر تحقیقاتی که، چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام شده، نشان می‌دهد که وجود مدیریت مسیر شغلی در سازمان باعث رضایت شغلی، تعهد و افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان شده و عدم وجود این موضوع باعث نارضایتی و تمایل به ترک خدمت و یا بازنشستگی زودرس در سازمان می‌گردد. علاوه بر موارد فوق، مطالعاتی که در زمینه کارراه شغلی در بانک ملی ایران صورت گرفته و تجربه شخصی و حرفه‌ای نگارنده به عنوان کارشناس اداری بانک ملی این موضوع را به عنوان یک چالش و مساله اساسی بیان می‌نماید.

لذا در این مطالعه تلاش شده است یک مدل و چارچوبی برای مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران ارائه شود، مطالعات زیادی چه در داخل و چه در خارج کشور (از جمله؛ مال هوترا و سین<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶)، یانگ و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)، پیتر و هاگس<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲)، والیکاس و لیکین<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)، دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۴) خان محمدی قره‌ورن (۱۳۹۴)، آهی (۱۳۹۱) و فرجیان سهی (۱۳۹۱) و غیره...) این مساله را بررسی کرده‌اند و اکثراً به نتایج مشابهی دست یافتند، خلا نظری که اشاره شد و جنبه جدید بودن این پژوهش را نشان می‌دهد، این است که؛ طراحی مدلی جهت تبیین مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارکنان هیجگاه با روش تحقیق کیفی و نگاه جامع صورت نگرفته، به عبارتی در این پژوهش مقصود این است که؛ با اصول فلسفی و پارادایمی رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق داده‌بنیاد به نظریه‌سازی پرداخته و یک مدل مناسب و کاربردی نه تنها برای بانک ملی ایران ترسیم شود، بلکه سایر نهادهای مالی نیز بتوانند از آن بهره‌برداری کنند، لذا با توجه به مسائل و چالش‌هایی که در بانک مطرح شد در این تحقیق به دنبال آن هستیم که: مدل مناسب برای تبیین مدیریت مسیر شغلی کارکنان بانک ملی ایران کدام است؟ علاوه بر این پرسش اساسی و اصلی همچنین در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر نیز می‌باشیم.

- شرایط علی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران کدام است؟
- عوامل مداخله‌گر مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران کدام است؟
- عوامل زمینه‌ساز مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران کدام است؟
- استراتژی‌های (راهبردها) مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران کدام است؟
- پیامدهای مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران کدام است؟

تاکنون تعاریف مختلفی از واژه مسیر شغلی<sup>۱۴</sup> یا کارراه ارائه شده و پژوهش‌های بسیاری نیز در این زمینه انجام شده است (کالن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳؛ لی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۲؛ بال<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۸). مسیر شغلی اشاره به توالی برنامه‌ریزی شده شغل دارد دارد که یک فرد از آن برخوردار بوده است (اگر به گذشته نگاه کنیم) و یا انتظار می‌رود در طی دوره زندگی کاری آن مسیر را دنبال کند (اگر به آینده نگاه کنیم) (مارتین<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰). واژه لاتین "Carriara" به معنای مسیر یا یک مسیر مسابقه تعریف شده است. واژه «کارراه» تصاویری مختلف را در ذهن ایجاد می‌کند. ما می‌توانیم از این واژه برای اشاره به یک عمر خدمت در سیستم بوروکراسی، یا اشاره به یک کارراه حرفه‌ای برجسته همچون حقوق یا پزشکی، استفاده کنیم. در مقابل می‌توانیم پیرامون کارراه موقتی تر یک ورزشکار حرفه‌ای صحبت کنیم. در سال‌هایی که گذشت، از واژه "دختر کارراه‌ای"<sup>۱۹</sup> برای تفکیک بین زنی که با حقوق استخدام شده است از زنان

خانه دار یا مادران، استفاده می‌شد (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۹۳، ص ۴۶). مسیر شغلی به معنای زنجیره ای از تجارب کاری مرتبط است که فرد در طول زمان به دست می‌آورد و در واقع، راهی است که فرد در زندگی کاری خود می‌پیماید (عریضی سامانی و همکاران، ۱۳۸۸). با استفاده از این تعاریف، واضح است که همه افراد مسیرهای شغلی داشته و یا خواهند داشت. هر کاری می‌تواند یک مسیر شغلی را تشکیل دهد. علاوه بر مشاغل رسمی، مسیرهای شغلی می‌تواند در مورد مشاغل غیر رسمی نیز مصداق داشته باشد. به علاوه، موفقیت مسیر شغلی نه تنها به طور عینی و بر حسب ارتقای کارکنان تعریف می‌شود، بلکه به طور ذهنی و بر حسب رضایت آن‌ها نیز تعریف می‌گردد (دی سنزو و روبینز، ۲۰۱۰).

مفهوم مسیر شغلی در سال‌های اخیر دچار تغییر اساسی شده است. در دیدگاه سنتی مسیر شغلی یک سری پست‌های شغلی متوالی در یک شغل یا سازمان تعریف می‌شود. برای مثال در شغل استادی دانشگاه، فرد اول به صورت مربی استخدام می‌شود، بعد به استادیاری ارتقا می‌یابد و سپس دانشیار دانشگاه می‌گردد و در پایان استاد تمام شناخته می‌شود. در سازمان‌های امروزی افراد مسیر شغلی سیال تر و پویاتری دارند که به آن مسیر شغلی متغیر<sup>۲۱</sup> گفته می‌شود. مسیر شغلی متغیر، مسیر شغلی ای است که بر مبنای تغییرات در علایق، توانایی‌ها و ارزش‌های یک فرد و همچنین بر مبنای تغییرات محیط کاری، به صورت مکرر تغییر می‌کند (نئو و همکاران، ۲۰۱۱).

جهانی شدن، پیشرفت سریع فن آوری، افزایش تنوع نیروی کار و گسترش برون سپاری و کارکنان موقت، منجر به تغییر ساختارهای سازمانی سنتی، روابط کارمند و کارفرما و زمینه‌های کاری گردید که جملگی تغییراتی در نقش افراد در مسیر شغلی شان به‌مراه داشت (ریتل و ورتن، ۲۰۰۹). رابطه کارمند- کارفرما از طریق تبادل وفاداری کارمند به سازمان درقبال تعهد سازمان به حفظ امنیت شغلی وی شکل می‌گرفت (روسو، ۱۹۸۹). در حال حاضر، بسیار از افراد با استفاده از اینترنت به عنوان ابزاری ارزان قیمت برای یافتن شریک تجاری، بازاریابی محصولات و اتصال به تامین کنندگان، کسب و کار خود را برپا نموده اند (کرهر، ۲۰۰۵). به طور مشابه، برخی شرکت‌های معتبر از کارکنان مسن تر خود خواسته اند که مسیر شغلی شان را بازنگری کنند (براون و سیلور، ۲۰۰۸). در پاسخ به تغییر در استراتژی‌های سازمانی، بسیاری از کارکنان مسن با خرید می‌شوند یا به سایر بخش‌های سازمان منتقل می‌شوند (ونگ و شوتز، ۲۰۰۹).

با توجه به تغییرات محیطی، افراد نیز نگرش و رفتار خود به مسیر شغلی شان را در پاسخ به عوامل متعددی نظیر توسعه حیطه‌های کاری؛ تغییر ساختارهای خانوادگی (زوج‌های کارمند)؛ کارکنان دارای مسئولیت مراقبت از فرزندان و تعداد در حال رشد کارکنان در جستجوی یادگیری شخصی، توسعه و رشد، تغییر داده اند (هال، ۲۰۰۴). بسیار از افراد در پاسخ به نیازهای فردی، در پی ایجاد تغییر در مسیر شغلی خود و همچنین نیازهای درحال تغییر در زندگی هستند (پاور، ۲۰۰۹). برخی دیگر در مسیر شغلی شان، خودگردان و خود ابتکارتر شده اند (سارنو، ۲۰۰۹). و یا جابه جایی‌های افقی، حتی رو به پایین را برای برآورده شدن نیازهای شخصی شان انتخاب می‌کنند (هال و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین درحالی که سازمان‌ها در تلاش برای شناسایی استراتژی‌ها و اقدامات مثبت برای پاسخگویی به محیط و نیروی کار در حال تغییر می‌باشند اما افراد در حال انطباق با روابط تبادلی میان کارمند - کارفرما و پذیرش مسئولیت بیشتر در قبال توسعه مسیر شغلی و قابلیت استخدامی خود می‌باشند (اینکسون و باروخ، ۲۰۰۸).

با توجه به این سیر تحولات در عصر کنونی، در حالیکه در گذشته مسیر شغلی به عنوان رابطه بین کارمند و کارفرما تعریف شده است، محققین معاصر، مسیر شغلی را گسترده تر معنا نموده اند (هال، ۲۰۰۲). البته هنوز در میان محققین، تعریف مشترکی از مسیر شغلی مورد توافق قرار نگرفته است (گرینهوس و همکاران<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۸). اما بر مبنای ادبیات معاصر، مسیر شغلی به عنوان تجربیات مرتبط کاری فرد در درون یا خارج از سازمان تعریف شده که الگوی منحصر بفردی را در طی زندگی یک فرد شکل می‌دهد. این تعریف هم جابجایی فیزیکی بین سطوح، شغل ها، کارفرماها، حرفه ها، صنعت‌ها و هم تفسیر افراد شامل وقایع شغلی (مانند بیکاری به عنوان یک شکست در برابر فرصت برای شروع دوباره یک شغل)، انتخاب‌های شغلی (مانند گزینه‌های محدود یا نامحدود شغلی) و نتایج (مانند چگونگی تعریف یک فرد از موفقیت شغلی) را نشان می‌دهد.

### روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات توسعه ای قلمداد می‌گردد زیرا از طریق طراحی مدل به دنبال تبیین مدیریت مسیر شغلی کارکنان در بانک ملی ایران می‌باشد. از لحاظ هدف انجام، این تحقیق جزء تحقیقات اکتشافی است و بر این مبنای استراتژی تحقیق از نوع میدانی است. روش شناسی این تحقیق از نوع کیفی است که از داده‌های کیفی با استفاده از روش داده بنیاد یا گراند تئوری استفاده می‌شود.

**روش داده بنیاد** (گراند تئوری) تنها روش تحقیق کیفی است که، به طور همزمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل و سپس نظریه سازی می‌کند. در این تحقیق به سه دلیل از راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شده است. اول، سؤالات این تحقیق از نوع چستی و به دنبال مفهوم سازی است. دوم، تحقیق حاضر، داده‌های کیفی و اولیه را از مصاحبه شوندها کسب می‌کند لذا واقعیت‌های موجود در فرایند مدیریت مسیر شغلی کارکنان بانک را بازنمایی می‌کند؛ و سوم، تحقیقات مدیریت مسیر شغلی از نظر محتوا، فرایند و به ویژه نگاه بومی به کارراه شغلی که کانون اصلی این پژوهش است فقیر بوده و از قبل در این زمینه نظریه ای وجود ندارد. هر سه دلیل فوق، جزء ویژگی‌های راهبرد داده بنیاد نیز محسوب می‌شود.

گراند تئوری و یا نظریه زمینه ای یک روش پژوهشی اکتشافی است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، بجای استفاده از تئوری‌های از پیش تعریف شده خود به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند. این تئوری جدید که ایجاد می‌شود نه بر مبنای نظر شخصی پژوهشگر که در واقع بر اساس داده‌های گردآوری شده از محیط واقعی و در شرایط واقعی تدوین می‌شود. به عبارتی این روش برای کسب شناخت در باره موضوع‌هایی است که قبلا تحقیق جامعی درباره آن انجام نشده و یا دانش ما در این زمینه محدود است.

همچنین، در حالی که پرسش‌های قابل پاسخ توسط راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها از نوع چگونه و چرا است (پری،<sup>۳۴</sup> ۲۰۰۳)، تمرکز اولیه این تحقیق تبیین مدلی برای مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران است. از این رو، انتظار می‌رود که انتخاب راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها محقق را در پاسخ به پرسش‌های اصلی تحقیق به نحوی مطلوب یاری کند.

در این پژوهش به دلیل رهیافتی سیستماتیک برای ایجاد و توسعه نظریه، از نوع فرایند نظام مند گراند تئوری استفاده شده است.

حوزه پژوهش این تحقیق دو قسمت است. در قسمت اول، مصاحبه با خبرگان بانک شامل کارشناسان و مدیران بانک مستقر در ادارات کل مرکزی و ادارات امور شعب پنج گانه شهر تهران بودند، در انتخاب این ادارات بیشتر اداره‌هایی لحاظ شده اند که به طور مستقیم و غیر مستقیم در تدوین و اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دخیل هستند، در قسمت دوم مصاحبه‌ها تجربه زیسته اطلاعات جمع آوری شده در قسمت اول که برخی از آنها با زبان عامیانه بیان شده بود با اساتید دانشگاه و متخصصان حیطه مدیریت که در حوزه منابع انسانی خبره بودند مطرح شد.

در این پژوهش ابتدا از نمونه گیری نظری و در ادامه پژوهش از تکنیک گلوله برفی<sup>۳۵</sup> استفاده شده است. از آن‌جا که هدف از مطالعه حاضر صورت‌بندی یک نظریه است، روش‌شناسی تحقیق، تکنیکی را برای نمونه‌گیری پیشنهاد می‌کند که به تمرکز کوشش‌های محقق بر محدوده تحقیق که همانا بسط و اعتبار یافتن نظریه در حال شکل‌گیری است کمک کند. به اعتقاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، نظریه برخاسته از داده‌ها از نمونه‌گیری نظری «برای حداکثر کردن فرصت‌های مقایسه رویدادها، وقایع، یا اتفاقات استفاده می‌کند تا از این طریق به تعیین نحوه تغییر یک مقوله بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد آن دست یابد».

در روش نظریه برخاسته از داده‌ها، استراوس و کوربین (۱۹۹۸) محققین را به استفاده از مصاحبه، مشاهده، فیلم، مجله، یادداشت، دستورالعمل، کاتالوگ، و دیگر مستندات نوشتاری و مصور فرا می‌خوانند. با این وجود، از آن‌جا که به کمک مصاحبه بهتر می‌توان به زبان خود شرکت‌کنندگان از تجربه آنان آگاه شد، در این تحقیق از مصاحبه عمیق در بخش اول مصاحبه‌ها و مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۳۶</sup> در بخش دوم مصاحبه‌ها به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. ضمن آن که در این تحقیق، مرور تحقیقات پیشین، مرور مستندات بانک مبنای یادداشت برداری‌های انجام شده در حین کار قرار گرفت.

هدف از انجام مصاحبه‌ها فهم و تبیین مدیریت مسیر شغلی در بانک ملی بود. از این رو، بیش‌تر مصاحبه‌ها در محل کار افراد ترتیب داده شد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها با انجام دو مصاحبه جداگانه با کارشناسان اداره کل سرمایه انسانی بانک آغاز شد. بیش‌تر زمان این دو مصاحبه با توجه به سابقه بالا و اشراف این کارشناسان به شرایط و ضوابط حاکم بر ارتقاء شغلی کارکنان، سابقه تاریخی مسیر شغلی و نواقص آنها اختصاص یافت. در این مطالعه، جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر، تا جایی که امکان دست‌یابی به داده‌های جدیدتر فراهم نباشد، ادامه یافت. یکی از وظایف کلیدی در مدیریت مصاحبه‌ها قرار دادن مصاحبه‌شوندگان در شرایطی است که بتوانند آزادانه دانش خود را در مورد چگونگی مدیریت مسیر شغلی بانک در اختیار محقق قرار دهند. این تحقیق به دنبال استخراج مفاهیم مربوط به چگونگی مدیریت مسیر شغلی کارکنان بود. از این رو، تمامی مصاحبه‌های انجام شده با کارشناسان و مدیران بانک در بخش اول مصاحبه‌ها به صورت مصاحبه عمیق انجام شدند.

در بخش مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. چون در این مصاحبه‌ها مواردی را که در مصاحبه‌ها با کارشناسان و مدیران مطرح شده با آنها در میان گذاشته شد. پس از انجام هماهنگی‌های مقدماتی با افراد و تنظیم وقت، جلسات در محل کار پاسخگو برگزار شد. پیش از شروع جلسه به مدت چند دقیقه توضیحات کاملی درباره هدف از انجام تحقیق و نتیجه گیری مصاحبه به مصاحبه شونده ارائه شده است و سپس جلسه شروع شده است. در این پژوهش تعداد ۲۴ مصاحبه انجام گرفت متوسط زمان مصاحبه‌ها بین ۲۳ تا ۷۰ دقیقه بوده است.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با کارکنان بانک و مصاحبه نیمه ساختار یافته با صاحب‌بنظران مدیریت و اطلاعات موجود در منابع نظری به دست آمده است. اطلاعات فراهم آمده از مصاحبه‌ها کدگذاری شده و در ساخت مقوله‌های اصلی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها

در این تحقیق از روش کدگذاری داده‌ها از نوع باز، محوری و انتخابی استفاده شد، که در ادامه شرح داده می‌شود. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز «فرایندی تحلیلی است که با آن مفاهیم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود» (استراوس و کوربین، ۱۳۹۵، ص ۱۲۳). اساساً، محققین در کدگذاری باز به دنبال نام‌گذاری وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها و تمرکز بر فهم مشخصه‌هایی هستند که موجب منحصر به فرد شدن این وقایع یا چیزها شده‌اند.

به طور کلی در مرحله کدگذاری‌ها تعداد ۶۵۵ کد باز اولیه، ۹۹ مقوله و تعداد ۲۴ محور (تم) مطابق جدول شماره (۱) شناخته شد. کدگذاری باز پس از مصاحبه و مکتوب کردن آنها به صورت دستی صورت گرفت.

در این تحقیق، واحد تحلیل پاراگراف بوده است. این بدان معناست که متن مصاحبه‌ها ابتدا پیاده شده و پس از حذف گفته‌های نامرتب با موضوع تحقیق، اطلاعات در قالب دهها پاراگراف دسته بندی شدند. سپس این پاراگرافها با توجه به مطالب درج شده در آن دسته بندی شده و پاراگرافهایی که موضوع مشابه داشتند در کنار یکدیگر قرار گرفتند. به عبارت دیگر تمامی گفته‌های پیاده شده از جلسات مصاحبه تک تک مورد بررسی قرار گرفته و مفاهیم از دل سخنان بیرون کشیده شده‌اند.

در این مرحله پرسش‌های پایه ای مانند چه زمانی؟ چرا؟ کجا؟ چگونه؟ چه اندازه؟ و غیر داده‌ها را تجزیه کرده‌اند. در این مرحله مفاهیم دارای ارزش علمی از متن گفته‌های افراد بیرون کشیده شده و برای هر کدام از آنها یک نام اختصاص داده شده است. برای نام گذاری مقوله‌ها سه روش کلی وجود داشت. روش اول استفاده از مفاهیم در نظریه‌های موجود بود که به آن مفاهیم برخاسته از نوشته‌ها گفته می‌شود. روش دوم نام گذاری از سوی پژوهشگر است و روش سوم استفاده از مفاهیمی است که مشارکت کنندگان در فرآیند تحقیق استفاده نموده‌اند. استروس و کوربین این دسته این دسته را کدهای زنده (کدجینی) نام گذاری کرده‌اند. (ازکیا و همکاران، ۱۳۹۰).

هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله‌ی کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شود. طبق نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، پدیده اصلی عنوانی است که می‌توان به پاسخ این پرسش که «این‌جا چه در حال رخ دادن است؟» نسبت داد.

محقق هنگام جستجو برای یافتن پدیده اصلی، به دنبال الگوهایی تکراری از رویدادها، اتفاقات، یا کنش‌ها/ واکنش‌هایی که مشارکت کنندگان، در پاسخ به مشکلات و موقعیت‌های پیش رو از خود بروز می‌دهند. لذا در این پژوهش "فرایند مدیریت مسیر شغلی" به عنوان پدیده اصلی انتخاب شده و عمل ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها در امتداد ویژگی‌ها و ابعاد مترتب بر آن صورت گرفته است.



جدول (۱) تعداد کدهای باز، مفاهیم، مقوله‌ها و محورهای تحقیق

پارادایم	ابعاد	مفاهیم	مقوله‌ها	محور (تم)
۱ ۲	عوامل سازمانی	۱۲۷	۱۸	۶
	عوامل فردی	۲۶	۳	۳
	عوامل فراسازمانی	۲۷	۴	۲
	عوامل مداخله‌گر	۲۷	۶	۳
	عوامل زمینه‌ای	۴۷	۱۵	۵
مجموع شرایط		۲۵۴	۴۶	۱۹
پدیده محوری		۲۵	-	-
استراتژی (راهبرد)		۲۶۱	۳۰	۵
۳ ۴	پیامدهای سازمانی	۶۲	۱۳	-
	پیامدهای فردی	۴۰	۷	-
	پیامدهای فراسازمانی	۱۳	۳	-
	مجموع پیامدها	۱۱۵	۲۳	-
جمع کل		۶۵۵	۹۹	۲۴

به منظور پیشبرد مرحله کدگذاری محوری، محقق از الگوی پارادایمی<sup>۳۷</sup> استراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای تلفیق داده‌ها استفاده کرده است. این الگو بر سه عنصر تحلیلی شرایط، کنش‌ها/ واکنش‌ها، و پیامدها تمرکز دارد. شرایط در این پژوهش مجموعه وقایعی لحاظ شده است که مباحث، موقعیت‌ها، و مسائل مترتب بر پدیده مورد بررسی را خلق می‌کنند. در یک موقعیت معین، شرایط، محقق را در تبیین چرایی و چگونگی پاسخ‌گویی افراد یا سازمان‌ها به موقعیتی خاص یاری می‌کنند، این شرایط بر سه نوع هستند. نخست، شرایط علی که بیانگر وقایع یا اتفاقاتی است که مستقیماً بر پدیده اصلی تحقیق یعنی فرایند مدیریت مسیر شغلی اثر می‌گذارند و موجب وقوع یا توسعه آن می‌شوند. دوم، شرایط واسطه‌ای یا مداخله‌گر که بر وقایعی دلالت دارد که موجب تغییر در شدت اثرگذاری شرایط علی می‌شوند. شرایط واسطه‌ای ماهیتاً به صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شوند. سوم، شرایط زمینه‌ای که مختص پدیده محوری هستند. به عنوان مثال، در این پژوهش نظام ارزیابی عملکرد و نظام آموزش به عنوان شرایط زمینه‌ای به حساب می‌آید. با شناسایی شرایط زمینه‌ای از درون داده‌ها، محقق امکان بررسی پاسخ‌های داده شده توسط افراد و سازمان‌ها را تحت این شرایط پیدا می‌کند.

در ادامه این مرحله با طرح پرسش‌هایی که نوع رابطه بین مفاهیم را مشخص می‌کرد، مفاهیم مشابه کنار هم قرار داده شد و پس از تقسیم بندی تمامی مفاهیم در مقوله‌های اصلی راهبردهای اجرایی و همچنین پیامدهای ناشی از آنها مشخص شده است. به عنوان مثال فرایند کدگذاری باز و محوری درباره عوامل مداخله‌گر در جدول (۲) زیر بیان شده است.

جدول (۲): شرایط مداخله گر تحقیق

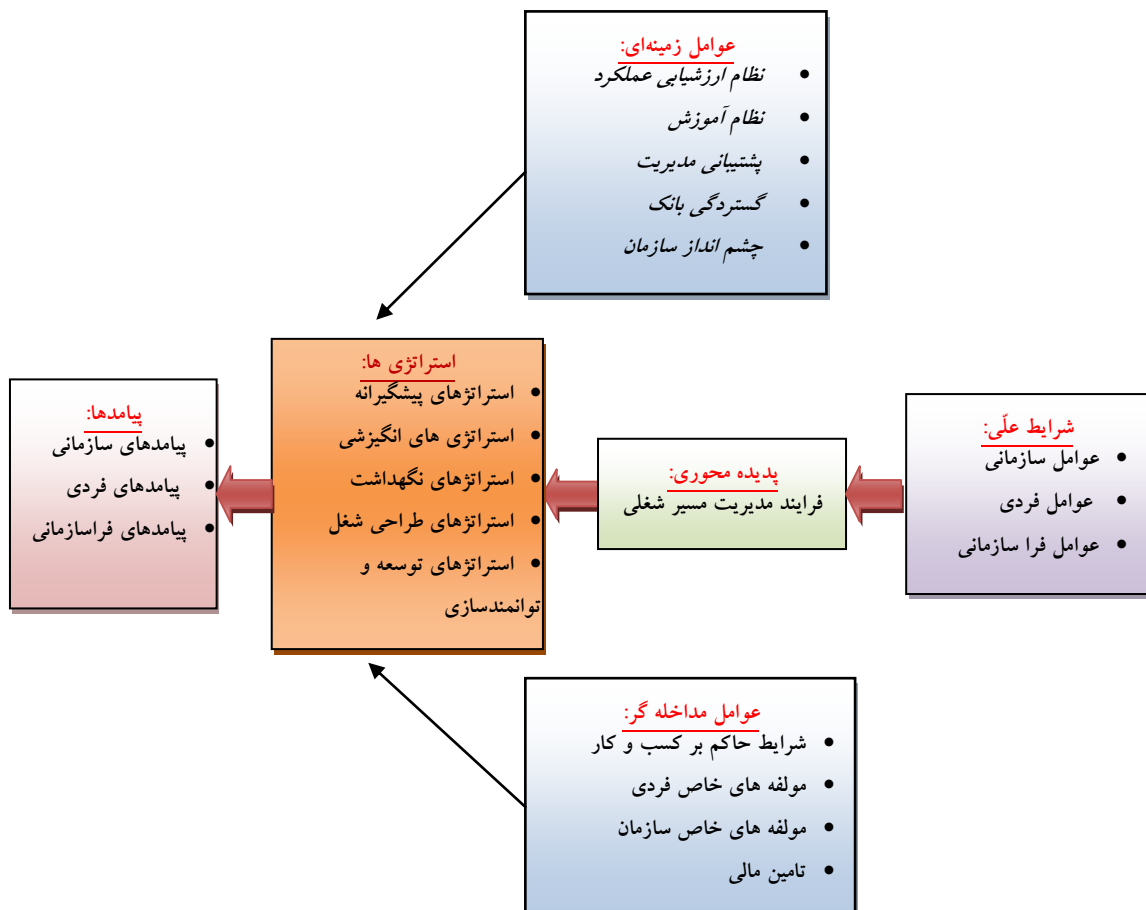
ابعاد	تم ها	مقوله ها	مفاهیم هم دسته
مؤلفه مداخله گر	شرایط حاکم بر کسب و کار	تحولات محیطی	۳۷۳ - تغییرات محیطی و جاری جامعه و بانک و نقش آن در توقف‌های طولانی مدت در یک پست
			۴۴۱ - تغییرات سریع در دنیای کسب و کار
			۴۴۲ - تحمیل مسائل به مدیران به علت تغییرات سریع
			۴۴۳ - تغییرات ساختاری سازمان‌ها (مسطح شدن)
			۵۹۴ - میزان صراحت و ابهام در محیط کسب و کار
			۵۹۶ - رشد سریع تغییرات در حوزه بانکداری بیش از سایر بخش‌ها
			۶۴۰ - شکل‌گیری تجارت الکترونیک و تاثیر آن در ارائه خدمات به مشتریان
			۳۸۵ - افزایش مسئولیت کارکنان بنا به علت رقابت بین بانک‌ها
			۴۴۵ - وضعیت چشم انداز و دیدگاهها در ارتباط با وضعیت رقبا
			۴۷۱ - رقابت بین بانک‌های خصوصی برای جذب افراد شایسته
۵۹۷ - رقابت بین بانک‌های خصوصی و دولتی در زمینه جذب مشتری			
مؤلفه‌های خاص فردی	چالش فناوری اطلاعات	چالش فناوری اطلاعات	۱۰۵ - ترویج سیستم‌های الکترونیک و نیاز کمتر به نیروی انسانی
			۱۵۳ - عدم استخدام نیروی جدید به علت تغییرات سیستم‌های الکترونیک
			۱۷۷ - گسترش بانکداری اینترنتی و تاثیر آن در پست‌های سازمانی
			۱۷۸ - انجام کار مشتریان به صورت اینترنتی و غیر حضوری
			۲۶۳ - تاثیر بانکداری الکترونیک در ساختار بانک
			۳۵۲ - گسترش اینترنت و بانکداری اینترنتی و تاثیر آن در کم شدن مشاغل بانک
مؤلفه‌های خاص سازمانی	وضعیت ارتقاء کارکنان زن	وضعیت ارتقاء کارکنان زن	۳۵۳ - عدم استخدام نیروی جدید به علت گسترش بانکداری اینترنتی
			۴۴۴ - چالش‌های نوآوری‌های جدید و نوین در کسب و کار
			۶۶ - احساس تعاقب کمتر در کارکنان بانک در دو دهه اخیر
			۱۲۱ - وضعیت همراستایی مارکنان جدید با منافع سازمان
مؤلفه‌های خاص سازمانی	تأمین مالی	تأمین مالی	۲۴۵ - تغییر نگاه کارکنان به کار و تغییر روش کار
			۱۴۳ - عدم نفوذ کارکنان زن به پست‌های مدیریتی به علت اشتغال آنها در یک بخش
			۶۲۸ - عدم ارتقاء کارکنان زن به بخش‌های مدیریت عالی
			۲۹۸ - وضعیت تأمین بودجه در مسائل برنامه ریزی مسیر شغلی
مؤلفه‌های خاص سازمانی	تأمین مالی	تأمین مالی	۷۱ - تاثیر مستقیم بودجه و تأمین مالی در انجام طرح‌های مسیر شغلی
			۲۱ - محدودیت بودجه در تأمین طرح‌های مسیر شغلی

اگر چه کدگذاری باز و محوری سنگ بنای نظریه را فراهم می‌سازند، این دو نوع کدگذاری قادر به ارائه چارچوبی بزرگ‌تر برای روابط موجود در یک نظریه کلی نیستند. در کدگذاری باز، محقق پیش از آن که به تعیین نحوه تغییرات و نوسانات مقوله‌ها در قالب ابعاد مترتب بر آنها بپردازد، در صدد تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های مترتب بر آنها است. در کدگذاری محوری نیز، محقق به شکلی نظام‌یافته به دنبال توسعه مقوله‌ها و ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های مترتب بر آنها است. کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و

پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی می‌شوند. به تعبیر استروس و کوربین در این مرحله، مقوله اصلی باید همانند خورشیدی باشد که روابط منظمی با سیاراتش شکل می‌دهد. هنگامی که نظریه کلی آماده شد، محقق با حذف زوائد از مقوله‌ها و بسط مقوله‌هایی که تا پیش از این به خوبی به آن‌ها پرداخته نشده بود، به پالایش نظریه پرداخته است.

در ادامه این رویه کدگذاری، انسجام لازم برای توسعه نظریه داده بنیاد، به منظور تبیین فرآیند مدیریت مسیر ارتقاء شغلی، فراهم شد. در این مرحله، ماتریس شرطی پیشنهاد شده توسط استراس و کوربین (۱۹۹۸) نیز به عنوان یک ابزار کمکی - تحلیلی برای تسهیل بررسی و تجمیع سلسله شرایط مرتبط با فرآیند مدیریت مسیر شغلی و مرتبط ساختن آن‌ها با راهبردهای کنش / واکنش مورد استفاده قرار گرفت. همچنین فن داستان پردازی (خط سیر داستان) ، به عنوان سازوکاری برای کمک به رویه کدگذاری انتخابی، برای تدوین و یکپارچه سازی گزاره‌های ناظر بر روابط میان مقوله‌ها به کار گرفته شد.

بعد از این مرحله مدل نهایی تحقیق ترسیم شده و در آن ارتباط مقوله هسته ای با سایر مقوله‌ها نشان داده شد.



شکل (۱): مدل پارادایمی خلاصه شده تحقیق مشتمل بر ابعاد پژوهش

پس از طراحی مدل به برآزش مدل پرداخته شد. طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق<sup>۳۸</sup> را برای ارزیابی فرایند مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان

بانک ملی ایران را ارائه دهد. به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری<sup>۳۹</sup> و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گویا،<sup>۴۰</sup> ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، و کنترل‌پذیری (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸) مطابق جدول (۳) استفاده شده است.

جدول (۳) ارزیابی اتکاپذیری و قابلیت اتکای یافته‌های حاصل از تحقیق (معیارهای تحقیقات تفسیری و نظریه داده بنیاد)

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ۷ ماه هدایت مصاحبه‌ها</li> <li>○ مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق انجام شد.</li> <li>○ ارائه گزارش از نتایج تحقیق به ۵ نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آن‌ها توصیف شده بود.</li> <li>○ مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیش‌تر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد.</li> <li>○ نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نمونه‌گیری نظری</li> <li>○ اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد.</li> <li>○ نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.</li> </ul>
	انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.
تصدیق‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شد.</li> <li>• نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت.</li> <li>○ انجام ۲۴ مصاحبه</li> <li>○ مصاحبه با افراد شاغل در سطوح مختلف بانک.</li> <li>○ نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.</li> </ul>
راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.</li> </ul>

معیار	شرح
مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	○ نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.
<b>تطابق:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد، و تصدیق‌پذیری. ○ نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی - معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارکنان را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.
<b>فهم‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	○ یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد. ○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.
<b>کنترل‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.	○ بانک بر متغیرهای مطرح شده در نظریه کنترل کامل دارد. ○ نتیجه: بانک می‌تواند با اجرای راهبردها پیامدهای مطرح شده را حاصل نماید.

(فلینت و همکاران، ۲۰۰۲)

### بحث و نتیجه‌گیری

این روایت از ۲۴ مصاحبه با کارشناسان، مدیران بانک و همچنین با خبرگان مدیریت منابع انسانی بدست آمده است، آنچه که در این مصاحبه‌ها به وضوح مشاهده شد، اهمیت مدیریت مسیر شغلی برای کارکنان و بانک بود. به خصوص اهمیت این مسأله پس از سال ۱۳۷۹ که نظام امتیازی "شغل و شاغل" به صورت پایلوت در بانک ملی اجرا شد، بیشتر روشن شد، در مصاحبه با کارشناسان سرمایه انسانی آنها روایتی از قبل از اجرای این طرح یعنی زمانی که "نظام پایه گروه" حاکم بود داشتند که در آن دوره ارتقاء افراد منوط به وجود محل خالی برای سمت شغلی نبوده و متناسب با سپری شدن مدت خدمت خاص به کارکنان به گروه‌های بالاتر شغلی سوق پیدا می‌کردند، لذا اهمیت طراحی مدیریت مسیر شغلی و تدوین چشم انداز رشد و کارراهه شغلی افراد هم برای سازمان و هم برای کارکنان در وضعیت فعلی بیشتر شده است.

مشارکت کنندگان تحقیق غالباً اظهار می‌کردند که؛ بخش عمده از نارضایتی‌ها، بی‌انگیزگی‌ها و رخوت کارکنان ناشی از توقف‌های طولانی مدت در کار و عدم وجود چشم انداز رشد و پیشرفت بوده است. عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فراسازمانی به عنوان شرایط علی مدیریت مسیر شغلی شناسایی شدند، از عوامل سازمانی پدیده فلات زدگی (سکون زدگی) شغلی نقش عمده‌ای در وضعیت موجود دارد. این پدیده زمانی در مسیر ترقی شغلی رخ می‌دهد که کارمندان به نقطه‌ای می‌رسند که دیگر امکان پیشرفت بیشتر ندارند که علل و انواع آن در این فصل ذکر شد، چالش‌های حوزه مدیریت و منابع انسانی، رویه‌های اشتباه سازمانی و فضای بوروکراتیک سازمان از جمله علل سازمانی دیگر بودند.

عوامل فردی نیز به عنوان یکی از شرایط علی نقش کمرنگ تر از عوامل سازمانی در فرایند مدیریت مسیر شغلی کارکنان داشت، با این حال افراد با توجه به انگیزه، مشارکت و تخصص می‌توانند در مسیر شغلی تأثیرگذار باشند. علل فراسازمانی به عنوان یکی دیگر از شرایط علی شناسایی شد، با توجه به ماهیت بانک ملی که یک بانک دولتی

است، این عامل تأثیرگذار بوده و محدودیت‌ها و الزاماتی را برای بانک در بر می‌گرفت که قوانین و مقررات دولتی، چالش تأمین بودجه تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نوع نظام پرداخت از جمله این موارد بودند.

استراتژی‌ها در پنج دسته کلی: "استراتژی‌های پیشگیرانه"، "استراتژی‌های انگیزشی" "استراتژی‌های نگهداشت"، "استراتژی‌های طراحی شغل" و "استراتژی‌های توسعه و توانمند سازی کارکنان" گنجانده شدند. اجرای این استراتژی‌ها به کلیه چالش‌هایی که در شرایط علی بیان شد پاسخ می‌دهد. در استراتژی پیشگیرانه اهمیت تناسب بین شغل و شاغل هم در بدو استخدام و هم در ارتقاء به مراتب بالاتر شغلی ذکر شد و تدوین چشم انداز رشد و کارراهه افراد تأکید شده است.

در استراتژی‌های انگیزشی مشارکت کنندگان عواملی را که باعث رضایت کارکنان می‌شود را بیان داشتند و در استراتژی‌های نگهداشت به شرایط محیط کار، نحوه سرپرستی و تأمین مالی کارکنان تأکید داشتند. با عنایت به ماهیت کار تکراری و کسل کننده در استراتژی‌های طراحی شغل سه نوع استراتژی (گسترش شغلی، گردش شغلی، و غنی کردن شغل) برای حل این چالش‌ها پیشنهاد شد و نهایتاً در استراتژی‌های توانمند سازی، مجموعه راه حل‌هایی را برای مشارکت کارکنان، روحیه کار تیمی و گروهی، سبک مدیریت، شیوه‌های ارزیابی عملکرد و استفاده از شیوه‌های جدید آموزش ذکر شدند.

پیامدها در سه دسته سازمانی، فردی و پیامدهای فراسازمانی مقوله بندی شده است. واضح است هنگامی که سازمان استراتژی‌هایی را به کار ببندد که کارراهه شغلی افراد مشخص و تقویت گردد، این عوامل به بهبود کارایی، اثربخشی و افزایش تعهد کارکنان منجر شده و باعث ارائه خدمات بهتر به مشتریان که فلسفه وجودی بانک هستند منجر می‌گردد و امر جانشین پروری را در سازمان هموار و به نهادینه شدن کار تیمی و گروهی منجر می‌گردد. در بعد پیامدهای فردی به کارگیری استراتژی‌های ذکر شده منجر به رضایت و خشنودی کارکنان، ارتقاء اعتماد به نفس کارکنان، بروز خلاقیت در بین آنها، بهبود کیفیت زندگی کاری و کاهش استرس شغلی در آنها منجر می‌گردد.

از آنجا که بانک ملی به عنوان بزرگترین بانک هم از لحاظ گستردگی و هم از لحاظ سرمایه ثبتي در کل کشور می‌باشد، بخش اعظمی از سیاست‌های اقتصادی کشور و بانک مرکزی از طریق این بانک پیاده سازی و به منصفه ظهور می‌رسد؛ لذا تقویت این بانک از بعد مدیریتی مسیر شغلی منجر به بهبود متغیرهای اقتصادی کشور و انتفاع دولت می‌شود.

مدیریت مسیر شغلی، فرآیند مداومی از آماده سازی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های شغلی است که توسط افراد به تنهایی یا به صورت توافقی با سیستم مسیر شغلی سازمان انجام می‌شود. (ردمن و ویلکینسون، ۲۰۰۵). با این حال به نظر اکثر صاحب‌نظران، "مدیریت مسیر شغلی" بیشتر به برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که توسط سازمان انجام می‌شود تاکید دارد. بانک ملی به عنوان "بزرگترین بانک جهان اسلام" و به عنوان یک نهاد دولتی خدمات متعددی را به مشتریان و افراد جامعه ارائه می‌کند. علاوه بر این به عنوان بازوی اجرایی دولت در پیشبرد برنامه‌ها و سیاست‌های اقتصادی دولت شناخته می‌شود. از آنجایی که عملکرد اینگونه سازمان‌ها تا حد زیادی تحت تاثیر عملکرد شغلی کارکنان قرار دارد، بنابراین حل مساله کارراهه شغلی کارکنان اهمیت بسزایی دارد.

این مطالعه با هدف طراحی مدلی برای تبیین مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران صورت گرفته است، تا با شناسایی چالش‌ها و موانع پیش روی این کار به بالندگی و رشد سازمان کمک کند.

علل به دست آمده نشان دهنده مشکلات و مسائل فراوان در زمینه ابعاد "سازمانی، فردی و فراسازمانی" است، که شرایط را برای رکود بانک و عقب افتادن از رقبا در عرصه بانکداری محیا می‌سازد. بنابراین با استراتژی‌هایی که برشمرده شد، می‌توان همراه با پیامدهای مثبت سازمانی، فردی و فراسازمانی به آینده بانک امیدوار بود.

پیشنهادهای کاربردی در راستای بهبود کارراهه شغلی کارکنان به ترتیب در سه بعد، "سازمانی، فردی و فراسازمانی" (یافته‌های پژوهش) به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱- مطابق یافته‌های پژوهش، شرایط علی بعد سازمانی شامل محورهای (تم‌های) فلات ساختاری، فلات محتوایی "فلات تخصصی-زیستی"، "چالش‌های حوزه مدیریت، رویه‌های سازمانی و مدیریت محیط بورکراتیک" است که بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

▪ چشم انداز رشد و پیشرفت کارکنان و به عبارتی کارراهه رشد افراد تدوین و شفاف سازی در این خصوص صورت گیرد.

▪ کارراهه کارکنان برای کل دوران خدمت آنان طوری طراحی شود که با توجه به تحصیلات بالای افراد در ابتدای مسیر رشد افراد به انتها و بن بست نرسد.

▪ ساختار سازمانی بانک و تناسب بین تعداد نیروهای صف و ستاد متناسب شده، و بخش صف بانک علی الخصوص در بخش متصدیان امور بانکی تقویت شود.

▪ با توجه به محتوای کار بانک که تکراری و همرا با تنوع کم می‌باشد، از استراتژی‌های طراحی شغل (گسترش شغل، گردش شغلی و غنی سازی شغل) استفاده شود.

▪ به تعادل بین کار و زندگی کارکنان و سرریز کار- خانواده توجه شده و اهمیت و پرستیژ شغلی کارکنان به خصوص کارکنانی که در پشت باجه‌های بانک مشغول هستند توجه شود.

▪ چشم انداز کلی رشد و پیشرفت سازمان تدوین شده از تغییرات مکرر ساختار سازمانی بانک به خصوص بخش مربوط به مدیریت منابع انسانی اجتناب شده، ثبات مدیریت در اولویت تصمیم گیرندگان بانک قرار گیرد.

▪ به تخصص‌های مدیران تصمیم گیر در حوزه مدیریت مسیر شغلی کارکنان در زمان انتصاب توجه شود و از دانش افراد نخبه بیرون سازمان و محافل دانشگاهی در حوزه سرمایه انسانی استفاده شود.

▪ شایسته سالاری و شایسته‌گزینی در انتصاب افراد با لحاظ عدالت و انصاف برای ارتقاء کارکنان به مناصب، لحاظ شده و برنامه‌های جانشین پروری عملیاتی گردد.

▪ رعایت عدالت در پرداختی‌های سازمان از جمله، کارانه ها، پاداش‌ها و تخصیص میزان اضافه کاری لحاظ شود.

▪ به تناسب بین شغل و شاغل در فرایند استخدام و در ارتقاء به مناصب مدیریتی توجه شده و توان مدیریت افراد و دانش آنان لحاظ شود.

▪ زمینه سازی برای بروز خلاقیت بین کارکنان، مخصوصا در ارائه خدمات به مشتریان با واگذاری اختیار و آزادی عمل بیشتر برای کارکنان فراهم شود.

۲- مطابق یافته‌های پژوهش، از شرایط علی بعد فردی شامل محورهای "رضایت و انگیزش، مشارکت کارکنان در فرایندهای جاری و تخصص‌های افراد در بانک" است که بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

- زمینه‌های نارضایتی کارکنان ناشی از توقف‌های طولانی مدت در یک پست مرتفع شده و از فراخوان‌های عمومی برای پست‌های کارشناسی استفاده شود.
  - زمینه‌های مشارکت کارکنان در فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمان به خصوص تصمیم‌های مرتبط با ارتقاء شغلی کارکنان فراهم شده و با استفاده مناسب از نظام پیشنهادات زمینه مشارکت کارکنان تسهیل گردد.
  - به تخصص‌های افراد در زمینه ارتقاء توجه ویژه شده و برنامه ریزی برای توسعه شخصی کارکنان و آموزش‌های لازم صورت پذیرد.
- ۳- مطابق یافته‌های پژوهش یکی دیگر از شرایط علی بعد فراسازمانی بود که شامل محورهای "محیط کلان و محیط خرد" می‌شد که بنابراین پیشنهاد می‌گردد:
- رایزنی‌های لازم با نهادهای بالادستی و سایر بانک‌های دولتی برای رفع نقص نظام استخدامی بانکی دولتی صورت پذیرد.
  - با توجه به محدودیت تعداد پست‌های سازمان زمینه سازی برای بازگشت از سیستم امتیازی شغل و شاغل به نظام پایه گروه فراهم شود.
  - سیستم حقوق و مزایای کارکنان وابسته و منوط به ارتقاء صرف و اخذ پست نباشد و افراد متناسب با توانایی‌ها و توقف در مشاغل حقوق و مزایا دریافت کنند.
- ۴- مطابق یافته‌های پژوهش عوامل مداخله‌گر در مدیریت مسیر شغلی کارکنان شامل محورهای "شرایط حاکم بر کسب و کار، مولفه‌های خاص فردی و مولفه‌های خاص سازمانی" بودند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد:
- با توجه به تاثیر شرایط حاکم بر کسب و کار و تاثیر آن بر ساختار بانک و کاهش تعداد پست‌ها، مدرج کردن پست‌ها به صورت منطقی و با اولویت ارائه خدمت به مشتریان بانک صورت پذیرد.
  - از فناوری‌های اطلاعات و بانکداری الکترونیک جهت ارائه خدمت مناسب به مشتریان و کاهش استرس‌های شغلی کارکنان استفاده مناسب شود.
  - زمینه مناسب جهت ارتقاء کارکنان زن به پست‌های مدیریتی در صورت داشتن شایستگی و توانایی فراهم شده و موانع موجود در این زمینه مرتفع گردد.
  - با توجه به کمرنگ شدن تعصب و سطح وفاداری کارکنان نسل جدید به سازمان با برگزاری جلسات و نشست‌های صمیمی، اهداف و واقعیت‌های بانک به آنان منتقل گردد.
  - تامین مالی برای اجرای طرح‌های کارراه شغلی، با رایزنی با نهادهای بالادستی و تصمیم‌گیر، فراهم شده و آنها را به نتایج و حساسیت طرح آشنا سازند.
- ۵- مطابق یافته‌های پژوهش عوامل زمینه‌ای در مدیریت مسیر شغلی کارکنان شامل محورهای "حمایت مدیریت، نظام ارزشیابی عملکرد، نظام آموزش کارکنان، گستردگی بانک در کل کشور و چشم انداز سازمان" دسته بندی شدند که بر این اساس پیشنهاد می‌گردد:
- مدیران عالی و میانی سازمان حمایت لازم را از طرح‌های کارراه شغلی کارکنان انجام داده و با طرح آن در بالاترین سطوح بانک و هیات مدیره، زمینه اجرای برنامه‌ها را فراهم سازند.
  - در نظام ارزشیابی فعلی کارکنان با توجه به نقایص موجود، تجدید نظر صورت گرفته، روش‌های جدید و علمی با مشارکت صاحب‌نظران مدیریت، تدوین شده و از نتایج آن در زمینه ارتقاء کارکنان، نیازهای آموزشی و پرداخت‌های انگیزشی به کارکنان استفاده شود.



▪ نیازسنجی آموزش کارکنان به صورت علمی تدوین شده و از کارکنان و مدیران در این زمینه نظرخواهی و مشورت اخذ گردیده و آموزش کارکنان به سمت آموزش‌های کارگاهی و عملیاتی سوق داده شود.

▪ تنوع کارکنان به عنوان یک مزیت تلقی شده و از قابلیت‌های افراد با تخصص‌ها و دانش مختلف به خوبی استفاده شود.

۶- مطابق یافته‌های پژوهش از: "استراتژی‌های پیشگیرانه"، "استراتژی‌های انگیزشی"، "استراتژی‌های نگهداشت"، "استراتژی‌های طراحی شغل" و "استراتژی‌های توسعه و توانمند سازی کارکنان" بانک ملی ایران، جهت مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان خود بهره ببرد.

## مراجع و منابع

ابوالعلائی بهزاد. ۱۳۹۴. چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ سوم.

ابوالعلائی بهزاد. ۱۳۹۵. کارکنان چرا می‌آیند چرا می‌مانند چرا می‌روند. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

ازکیا مصطفی، ایمانی جاجرمی، حسین و فرضی زاده میاندهی زهرا. ۱۳۹۰. روش‌های کاربردی تحقیق کاربرد نظریه بنیانی. تهران: انتشارات کیهان. جلد دوم.

استراوس انسلم، کوربین، جولیت. ۱۳۹۵. مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه افشار، تهران: نشر نی، چاپ پنجم.

ردمن تام، ویلکینسون آدریان. ۱۳۹۳. مدیریت منابع انسانی پیشرفته. ترجمه م ع سید نقوی و ا ختایی، جلد دوم، تهران: انتشارات مهکامه.

رضاییان علی، حاتمی سکینه، و دستار حسین. ۱۳۹۰. ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر پیشرفت شغلی، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۲۱۷-۲۲۱.

سید جوادین، سید جواد. ۱۳۸۸. مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شیمون ال دولان، رندال اس شولر. ۱۳۹۵. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه م صائبی و م ع طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوازدهم.

عریضی سامانی، سید حمید رضا، ذاکر فرد، منیر السادات، 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 روان شناختی زنان، سال ۷، شماره ۱، صص ۹۳ - ۶۹.

گراگ ال، استوارت، کنت جی، براون. ۱۳۹۵. مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل. ترجمه م اعرابی، م فیاضی. تهران: انتشارات مهکامه

Ball , B. (1998) , Career management competences- the individual perspective , Librarian Career Development , Vol . 6 , No, 7, pp. 3-11.

Browning, E. S., & Silver, S. 2008. Credit crunch: New hurdles to borrowing. Wall Street Journal. January 22

Carraher, S. 2005. An examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 66 countries in Africa, Asia, Europe, and North America. International Journal of Family Business, 2: 95-100.

Cullen , J. G. (2013), Vocational ideation and management career development , Journal of Management Development , Vol . 32 , No. 9 , pp. 932- 944.

- De Vos A, Dewettinck K, Buyens D. The professional career on the right track: A study on the interaction between career self management and organizational career management in explaining employee outcomes. *Eur J Work Organ Psychol.* ۸۰-۵۵:(۱) ۱۸:۲۰۰۹ .
- DeCenzo , D, A , and Robbins , S.P . (2010). *Fundamental of human resource management* , 10 th edition , Willey international edition.
- Flint, DJ, Woodruff, RB & Gardial, SF 2002, 'Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context', *The Journal of Marketing*, vol. 66, no. 4, pp. 102-117.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. 2008. A boundaryless perspective on careers. In J. Barling (Ed.), *Handbook of organizational behavior: 277-299*. Thousand Oaks, CA: Sage.group and organization management , , Vol.13
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 1-13.
- Hall, D. T., Gardner, W., & Baugh, S. G. 2008. The questions we ask about authenticity and attainability: How do values and beliefs influence our career decisions? *Careers division theme session panel discussion*.
- Inkson, K., & Baruch, Y. 2008. Organizational careers. In S. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of macro-organizational behaviour: 209-223*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- International journal of career management*, Vol.16
- Lee , P.C.B. (2002), Career goals and career management strategy among information technology professionals , *Career Development International* , Vol. 7 , No. 1, pp. 6-13.
- Malhotra PE, Singh MA. 2016. Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates. *Journal of Human Resource Management Review* 4: 1-18
- Martin , J. (2010), *Key Concepts in human resource management* , first published , SAGE Publications Ltd.
- McCracken G 1998, *The long interview*, Sage publication, Beverly Hills.
- Noe, R.A., Hollenbeck , JR , Gerhart , B , and Wright , P.M. (2011), *fundamentals of Human Resource Management* , Fourth Edition , Mc Graw- Hill/ Irwin
- Power, S. J. 2009. Midcareer renewal: A research agenda for the twenty-first century. In S. G. Baugh & S. E.
- Rasdi Roziah M, Maimunah I, Jegak U, Sidek Mohd N. Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *J Eur Ind Train.* 2009;33 (3):232-54.
- Richtel, M., & Wortham, J. 2009, March 14. Weary of looking for work, some create their own. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com> (retrieved 6/04/09).
- Rousseau, D.M (1989). Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 2,322-337.
- Schnake Mel E., Williams Robert J & Fredenberger William. (2007). Relationship Between Frequency Of Use Of Career Management Practices And Employee Attitudes, Intention To Turnover, And Job Search Behavior, *Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 11 (1): 53-64
- Strauss, AL & Corbin, JM 1998, *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd edn, Thousand Oaks, California.
- Tharenou, P. 2009. Self-initiated international careers: Gender difference and career outcomes. In S. G.
- Wang, M., Adams, G. A., Beehr, T. A., & Shultz, K. S. 2009. Bridge employment and retirement: Issues and opportunities during the latter part of one's career. In S. G. Baugh & S. 135.E. Sullivan (Eds.), *Maintaining energy, focus and options over the career: Research in careers: Volume 1: 135-162*. Charlotte, NC: Information Age.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Rousseau<sup>2</sup> Career Management<sup>3</sup> Malhotra PE, Singh MA.<sup>4</sup> Devos & Buyens<sup>5</sup> Schnake Mel E, Williams Robert J, Fredenberger W<sup>6</sup> Rasdi Roziah M, Maimunah I, Jegak U, Sidek Mohd N<sup>7</sup> Mc Lagan P

- <sup>8</sup> *Diloitte*
- <sup>9</sup> *100 great place to work compaines*
- <sup>10</sup> *Malhotra PE, Singh MA*
- <sup>11</sup> *Yang et al.*
- <sup>12</sup> *Peter A. Creed and Trinette Hughes*
- <sup>13</sup> *Valickas and Valickiene*
- <sup>14</sup> *Career*
- <sup>15</sup> *Cullen*
- <sup>16</sup> *Lee*
- <sup>17</sup> *Lee*
- <sup>18</sup> *Martin*
- <sup>19</sup> *Career Girl*
- <sup>20</sup> *Decenzo and Robbins*
- <sup>21</sup> *Protean career*
- <sup>22</sup> *Noe et al*
- <sup>23</sup> *Richtel & Wortham*
- <sup>24</sup> *Rousseau*
- <sup>25</sup> *Carraher*
- <sup>26</sup> *Browing & Silver*
- <sup>27</sup> *Wang & Shultz*
- <sup>28</sup> *Hall*
- <sup>29</sup> *Power*
- <sup>30</sup> *Tharenou*
- <sup>31</sup> *Hall, Gardner & Baugh*
- <sup>32</sup> *INKson & Baruch*
- <sup>33</sup> *Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo*
- <sup>34</sup> *Parry*
- <sup>35</sup> *snowballing*
- <sup>36</sup> *semi-structurea*
- <sup>37</sup> *paradigm model*
- <sup>38</sup> *trustworthy*
- <sup>39</sup> *interpretive research*
- <sup>40</sup> *Lincoln Y & Guba EG*

