

## ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی

محمد نصراللهی<sup>۱\*</sup>، محمدرضا سلطانی<sup>۲</sup>، علی فرهی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و ارائه الگوی مفهومی مسیر شغلی انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است و داده‌ها از طریق میدانی جمع آوری شده است. جامعه آماری پژوهش اساتید و خبرگان سازمانی به تعداد ۲۰ نفر و سپس تعداد ۱۴۱ نفر از کارکنان سازمان مورد نظر بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود. در تعیین پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری الفای کرونباخ  $0/971$  و ضرایب لاوشه  $CVR = 0/95$ ،  $CVI = 0/97$  می‌باشند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی - استنباطی و نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقوله محوری مطالعه حاضر مشتمل بر ۷ بعد و ۲۳ مؤلفه می‌باشد و با توجه به شرایط زمینه‌ای مدل نهایی ترسیم شده است.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌های سازمانی مسیر شغلی، برنامه‌های فردی مسیر شغلی، سرمایه انسانی، مسیر شغلی

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

<sup>۳</sup> استاد دانشگاه امام حسین (ع)

نویسنده مسئول mn13530712@gmail.com

## مقدمه

امروزه حفظ و نگهداری کارکنان خلاق، مستعد، ماهر، شایسته، توانمند و پویا دشوار است. بدین جهت باور مدیران و کارکنان بر آن است که، یکی از محورهای اصلی برای شناخت و بهره‌گیری از کارکنان شایسته برخورداری از مسیر شغلی است و حتی بدون در نظر گرفتن الگو، نقش تأثیر گذار آن در توسعه کارکنان انکارناپذیر است. لذا این مسیر با ارائه چشم اندازی روشن، شریایی را فراهم می‌نماید تا کارکنان و سازمان در مسیر توافق بین شکل‌گیری قرارداد روان شناختی مربوط به مسئولیت توسعه شغلی و امنیت شغلی تعادل برقرار نمایند (معالی تفتی، تاج‌الدینی، ۱۳۸۸). هم‌چنین نکته قابل تأمل آن است که مسیر شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی سازمان است؛ چون با انسان‌ها سروکار دارد و این انسان است که می‌تواند عامل تغییر و تحول باشد و به تغییرات محیطی پاسخ دهد تا از این طریق بتوان سازمان را موفق و پیش‌رو نمود (پردلان، سرمد، متقی، ۱۳۹۵). بنابراین زمانی که در یک سازمان از توسعه منابع انسانی صحبت می‌شود، توجه به مسیر شغلی به‌عنوان یک رکن مهم تلقی می‌گردد. زیرا توسط آن می‌توان حمایت‌های لازم از کارکنان و مشاغل آن‌ها را به‌عمل آورد (جانسن‌ست و کپ پل لن، ۲۰۱۰) و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی کمک نمود (الوانی، ۱۳۸۲). از این‌رو، مسیر شغلی را فرایندی شامل یک مجموعه تحت عنوان نظام کارراهه بیان و آن را تلاشی رسمی، سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده برای ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و نیازهای سازمان می‌دانند (سلطانی، محمدی اکبری، شائمی، ۱۳۹۲). فرد و سازمان باید به کمک یکدیگر الزامات انجام مؤثر و اثر بخش مشاغل تعریف شده در مسیر شغلی را فراهم کنند؛ به شکلی که در دوره زمانی مشخص، فرد: دانش، مهارت، توانایی و آگاهی لازم را برای احراز و انجام مشاغل کسب نماید (شاوون، نسل سراجی، ۱۳۹۵). به دلیل این اهمیت سازمان‌ها ناگزیرند تا حد امکان بتوانند بین تمایلات و علقه‌های کارکنان و نیازهای سازمان تعادل ایجاد نمایند. زیرا همواره بین نگرش مدیران سازمان و کارکنان نسبت به خواسته‌ها و انتظارات تفاوت وجود دارد (رهنما، ۱۳۸۸). بدین علت عدم توجه و یا کم‌توجهی به مسیر شغلی می‌تواند باعث: مبهم بودن مسیر شغلی، معیوب بودن چرخه گردش شغلی، منطبق نبودن مشاغل با توانایی‌ها و علایق، افزایش جابجایی و نقل و انتقالات، محدودیت و به‌موقع نبودن ترفیعات، نبود اطمینان به پیشرفت شغلی در بین کارکنان و توجه نکردن به نیازهای کارکنان (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱) در سازمان‌ها شود و چنانچه این نظام به‌درستی پیاده شود می‌تواند برای سازمان مفید و اثربخش و باعث افزایش چابکی کارکنان و سازمان گردد. به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی اجرا و عملیاتی نمودن این مسیر می‌تواند در سه سطح، سازمان، مدیریت و کارکنان مزایایی داشته باشد (غیاثوند و مهدی‌نژاد قوشچی، ۱۳۸۹). حال سؤال اساسی این است که مسیر شغلی چیست و در خصوص دستیابی به الگوی مناسب مسیر شغلی چه ابعاد و مؤلفه‌هایی باید مطرح نظر قرار گیرد؟

## تشریح و بیان موضوع

بدون شک حفظ و نگهداری کارکنان و مدیران خلاق و توانمند یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. در چنین وضعیتی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به کارکنان توانمند در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها یاری نماید؛ انتخاب و مسیر حرکت شغلی است. علیرغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع انتخاب شغل و به‌دنبال آن مسیر شغلی مناسب برای اکثر سازمان‌ها و کارکنان، یکی از مسائل بسیار مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان می‌باشند. شاید علت این امر را بتوان در افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یک سو و پاسخگو نبودن سازمان به‌خواسته و نیاز کارکنان از سوی دیگر دانست. بنابراین اگر سازمان نتواند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان پاسخ دهد، به ناچار کارکنان توانمند به‌دنبال جابجایی، تغییر شغل و حتی ترک سازمان اقدام می‌نمایند. این امر می‌تواند تا سال‌ها باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد. در رویارویی و حل این مسأله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال شده، که شاید یکی از بهترین راه‌حل‌ها، پیاده‌سازی الگوی مسیر شغلی یا کارراهه باشد (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). بدین جهت طی سال‌های اخیر تمرکز و توجه مدیران و سازمان‌های موفق به این موضوع معطوف شده است. با این حال مطالعات نشان می‌دهند که موضوع مسیر شغلی در حوزه سرمایه انسانی سابقه چندانی ندارد. و در این باره پراگندگی‌های نظری بسیاری وجود دارد. با این وجود، کوشش‌های گسترده نظری و عملی در اوائل دهه‌ی ۱۹۷۵ موجهی در سازمان‌ها بوجود آورد، که متمرکز بر دانش و غنی‌سازی شغل‌ها و پست‌هایی بود که بتواند در کارکنان و مدیران ایجاد انگیزه نماید (صفرزاده، شریف، ذاکری، ۱۳۹۲: ۳). این موج به سرعت مورد توجه و استقبال مدیران و تصمیم‌گیران سازمان قرار گرفت. علت آن نیز مطالبه کارکنان شایسته و تغییر شرایط سازمان‌ها بود. زیرا به دلیل راهبردهای جدید کاهش سطوح ساختار سازمانی، مشاغل سازمان‌ها در زمان کوتاه به نقطه‌ی کور

می‌رسند، یعنی پیشرفت شغلی شاغل در مسیر پیشرفت خود، ظرف مدت کوتاهی متوقف شده (چترسون و روگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۸) و در هر پنج سال ۵۰٪ نیروهای توانمند به علل تعارض بین اهداف، رضایت‌مندی و تناسب شغل با نیازها و خط مشی‌های سازمان اقدام به ترک سازمان می‌کنند (عباسپور، ۱۳۹۶: ۱۹۷).

بنابراین اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمانی برای رفع چنین دغدغه و چالشی با نگرش و رویکردهای متفاوت، اقدام به مطالعات فراوان در این خصوص نمودند. ونگ و همکاران (۲۰۱۰) برنامه‌های مدیریت مسیر پیشرفت شغلی را با عنوان حمایت سازمان برای پرورش مسیر پیشرفت شغلی یا پشتیبانی سازمانی بیان می‌کنند. کونک و همکاران (۲۰۱۱) مدیریت مسیر پیشرفت شغل را شامل سه فعالیت ارزیابی مسیر پیشرفت شغلی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، آموزش مسیر پیشرفت شغل بیان نموده‌اند. سید جوادین (۱۳۸۷) و سلطانی (۱۳۸۹) ادغام با برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی مسیرهای شغلی، اعلان پست‌های خالی، ارشاد (مشاوره مسیر شغلی و دادن اطلاعات)، حمایت مدیریت، برآورد نیازهای آموزشی کارکنان، خط‌مشی‌های جدید اداره امور کارکنان، تغییرات دوره‌ای جهت توسعه (گردش شغلی، ارتقاء، انتقال، همسان‌سازی مجدد یا تنزل) اشاره نمودند. در این راستا می‌توان از دیگر صاحب‌نظران هم‌چون، ادگارد شاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸-۱۹۹۶)، درایو<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) و دتر<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) نام برد. شاین مسیر شغلی را تحت عنوان «لنگرگاه / تکیه‌گاه / علقه‌ها» بیان کرد. درایو تحت عنوان «شکل‌ها و الگوهای ماندگار» و دتر از آن به‌عنوان «منطق‌های کارراه» یاد می‌کنند. بالا، مادسن<sup>۵</sup> و سالیوان<sup>۶</sup> در کتاب «عادت‌های قلبی» برای اولین بار بین شغل، رسالت مسیر شغلی و مسیر شغلی تمایز قائل شدند. آنان بیان می‌کنند، کسانی که دارای دیدگاه‌گرایش شغلی هستند، در شرایط بهره‌جویانه کار نموده و چندان به حقوق و دستمزد توجه ندارند. به عکس، کسانی که دارای گرایش رسالت مسیر شغلی هستند، صرفاً بر روی خود کار تمرکز می‌کنند که دارای ارزش ذاتی است. کسانی که دارای گرایش مسیر شغلی هستند، با ترفیع و ارتقاء، حقوق و دستمزد و قدرت تأمین می‌شوند (نقل از پردلان و همکاران، ۱۳۹۵).

## مفهوم و تعریف مسیر شغلی

مسیر شغلی به‌عنوان استعاره نردبان رو به بالا اصطلاحی است که از کاربرهای حمل سنگ در معادن گرفته شده است. کارراه با دقت بسیار به گونه‌ای برگردان فارسی شده که هجای اول آن در زبان فارسی و لاتین یکی است (مهرداد، ۱۳۸۵: ۱۲۵). بسیاری از مردم واژه «کارراه» را تنها به معنای «پیشرفت» در سازمان می‌دانند، اما با نگرشی وسیع‌تر می‌توان برای آن معادل‌های دیگری هم‌چون، «مسیر شغلی<sup>۳</sup>»، «مسیر ترقی»، «سیر خدمتی»، «دوران خدمتی»، «توسعه مسیر شغل»، «پیشرفت شغلی»، «مسیر ترقی شغل»، «مسیر حرفه‌ای»، «عمر شغلی» (رسولی، ۱۳۹۱: ۲۵۱) و «مدیریت مسیر شغلی» به کار گرفت (رجب‌زاده، الهی، ۱۳۸۷). واژه کارراه<sup>۴</sup> یا مسیر شغلی<sup>۵</sup> معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می‌تواند به معنی پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد. مسیر شغلی را به‌عنوان «الگویی از تجارب مربوط به کار که بین مسیر زندگی یک شخص و مسیر شغلی پل می‌زند» نیز می‌شناسند (جفری و گرینهاس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷: ۶). یا اینکه مسیر شغلی را می‌توان یک سری پست‌های متوالی در یک شغل یا سازمان دانست که بر مبنای علائق، توانایی و ارزش‌های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می‌گیرد (پارساتیان و اعرابی، ۱۳۸۹) تعریف کرد. اما آنچه مسلم است، امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است؛ و دارای دو جنبه‌ی عملی و نظری است. جنبه‌ی عملی آن، توصیف عینی توالی، تسلسل و ترداد مشاغل در دوره زندگی کاری است (ارتقاء، حقوق و مزایا، پست شغلی) و جنبه‌ی نظری زندگی حرفه‌ای توصیف ذهنی یا برداشت ذهنی فرد از مشاغل و پیشرفت (تعادل کار و زندگی، چالشی بودن شغل، و ...) است (عظیمی و ناصری، ۱۳۹۵). در این میان ذهنیت فرد که منشعب از ادراکات او است شکل‌دهنده‌ی موفقیت بیرونی فرد می‌باشد (درایز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). موفقیت بیرونی در شغل بیانگر ادراک فرد از موفقیت ذهنی است و بستگی به حمایت‌های سازمان دارد (سیدیکا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). با این حال آنچه از مطالعات پیشین به دست می‌آید؛ این است که،

<sup>۱</sup> Chtrson & Rouger

<sup>۲</sup> Dier

<sup>۴</sup> Career

<sup>۵</sup> career Path

<sup>۶</sup> Jeffrey & Greenhaus

<sup>۷</sup> Draz

<sup>۸</sup> Cidka

<sup>۳</sup> این مفهوم را مرحوم دکتر میرزایی اهرنجانی به کار برده است.

تاکنون روزه‌های جدیدی از فهم و تدوین متفاوت دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، ابعاد و جوانب گوناگون این پدیده توسط اندیشمندان نمایان شده و توجه به هر یک از این تعاریف با تأکید بر جوانبی خاص، نگاه‌های متفاوت را برای مسیر شغلی پیشنهاد می‌کنند (جدول ۱).

جدول ۱. انواع نگاه‌ها به مفهوم مسیر شغلی (محقق ساخته)

ردیف	صاحب نظر	سال	محور توجه	ردیف	صاحب نظر	سال	محور توجه
۱	شاین	۱۹۹۸	عینی و ذهنی	۸	دس و دیوتینگ <sup>۲</sup>	۲۰۰۸	تجربیات
۲	عظیمی و ناصری	۱۳۹۵	فردی و سازمانی	۹	والگر <sup>۴</sup>	۱۹۹۲	
۳	گیلی و اینگن <sup>۱</sup>	۲۰۰۲	روان‌شناختی	۱۰	تام ردمن <sup>۵</sup>	۱۹۹۵	
۴	نوردویک <sup>۳</sup>	۱۹۹۶	سلسله مراتبی	۱۱	هورنادی <sup>۷</sup>	۱۹۹۵	باورهای فردی و سازمانی
۵	ویلنگی <sup>۶</sup>	۱۹۶۱	پیشرفت توسعه مسیر شغلی	۱۲	لدون و استامپت <sup>۹</sup>	۱۹۸۶	نظام ساختاری
۶	گینگ و هریس <sup>۸</sup>	۱۹۹۸		۱۳	بای <sup>۱۱</sup>	۱۹۸۹	امور سازمان و مدیریت
۷	دسسترو	۲۰۰۱			نئو، هیوز، لی و یوونیز <sup>۱۲</sup>	۱۹۹۶	تعادل نیاز فرد و سازمان
	لیندا، اس. هایت <sup>۱۰</sup>	۱۹۹۶			ادگارد شاین	۱۹۸۰	برنامه‌های سازمان، برنامه‌های فرد
۸	هکستر <sup>۱۱</sup>	۲۰۱۱	پرورش				
۹	سیدیکا <sup>۱۳</sup>	۲۰۱۱	پشتیبانی				

### سیر تکوین مسیر شغلی

دوره تکامل و تکوین مسیر پیشرفت شغلی را در سه دوره می‌توان خلاصه نمود:

- ۱- توسعه به‌عنوان برنامه‌ریزی مسیر شغلی (۱۹۵۰-۱۹۶۰): در این دوره سازمان و مدیران صرفاً متمرکز بر «نیازهای فردی» بودند. نقطه ضعف آن را می‌توان حمایت نکردن مدیران و سازمان از مسیر شغلی و تغییرات مستمر مسیر پیشرفت دانست.
- ۲- توسعه با حمایت مدیران (۱۹۸۰-۱۹۷۰): در این دوره هدایت و راهنمایی در مسیر پیشرفت شغلی مورد توجه قرار گرفت. نقاط ضعف آن را می‌توان عدم آگاهی مدیران و اولویت نداشتن مسیر پیشرفت شغلی بیان کرد.
- ۳- توسعه راهبردی کارراهه (۱۹۹۰): در این مرحله ایده توسعه مسیر پیشرفت شغلی با تأکید بر «نیاز سازمان» مطرح گردید. زیرا سازمان‌ها با چالش‌ها و تغییرات محیطی مواجه شدند. در این دوره کارکنان در موفقیت سازمان سهیم و مورد حمایت مدیران در مسیر پیشرفت شغلی قرار گرفتند (قلی‌پور، ۱۳۹۱: ۱۲۹).

### الگوهای مسیر شغلی

در خصوص الگوهای مسیر شغلی، مدل‌های متعددی توسط اندیشمندان حوزه سرمایه انسانی ارائه شده که به چند نمونه اشاره می‌گردد.

جدول ۲. خلاصه الگوهای شغلی (محقق ساخته)

ردیف	بیان کننده الگو	محور تأکید	عوامل و متغیرها
۱	لونیسون (۱۹۷۸)	تکامل شخصیت و مراحل دوره‌های انتقال	جابجایی کارکنان بین ۵-۷ سال در مشاغل
۲	مانین و شاین (۱۹۷۷)	کنکاش محیطی	تصمیم و اقدام فرد با توجه به توانایی‌ها و انتخاب شغل
۳	اریک اریکسون (۱۹۴۵)	دوره‌های زندگی	چرخه زندگی از کودکی تا دوره نهایی انفصال از کار
۴	تامپسون و پرایس (۱۹۹۹)	ارزیابی قابلیت‌های کارکنان، پنداشت سازمان از عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی: ستاره‌ها، زنده‌ها، تازه واردها و خشکیده‌ها

- 1 - Galley & Ayngln
- 2 - Des & diuting
- 3 - Nurdyk
- 4 - Walker
- 5- Tomredman
- 6- Vilicyi
- 7- Hournady
- 8-Gink & Haric
- 9- Laden & Stampf
- 10- Linda. S .Hayt
- 11 - Baiy
- 12 - Hxtra
- 13-cidka
- 14- Abel & Aspvrq

۵	هال (۱۹۷۶)	آزادی و تصور شخصی کارراهه	استقلال، انتخاب مسیر شغل، ایجاد تعادل بین شغل و زندگی
۶	پاتریشیا مک‌الکان (۱۹۸۹)	تعادل نیازهای فرد و سازمان	تمرکز بر هم‌جهتی طرح‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت مسیر شغل
۷	رزنام (۲۰۱۱)	رقابت و مسابقه‌ای نمودن	موفقیت پست اول کارکنان تعیین‌کننده پست‌های بعدی از طریق دادن فرصت

### پیشینه تحقیق

آهی (۱۳۹۲) در تحقیقی دریافت که پنج بعد: نیازهای فردی، نیازهای سازمان، نیازهای شغلی، گردش شغلی و ارتقاء بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی مؤثر است. در این بین نیازهای فردی رتبه اول، نیاز شغلی رتبه دوم، گردش شغلی سوم، ارتقاء شغلی رتبه چهارم و کمترین سهم نیز به بعد سازمانی تعلق گرفت. از سویی دیگر خائف الهی و شرافت (۱۳۹۳) در پژوهشی متغیرهای تأثیرگذار بر کارراهه شامل: چالشی بودن (کسب موقعیت، یادگیری و ارتباطات) و عوامل مهم شغلی میانجی (استقلال، تنوع، اهمیت) می‌باشد. یافته‌های آن نشان می‌دهد که ابعاد کارراهه، بر عملکرد شغلی اثری مثبت و معنادار داشته و بر رضایت شغلی اثری ندارد؛ ولی تأثیر ابعاد کارراهه با لحاظ عوامل شغلی، بر پی‌آمدهای سازمانی مثبت و تعیین‌کننده است.

حاتم و حیدری ارجلو (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای نشان دادند که لنگرگاه خدمت در کارکنان دارای اهمیت است. لنگرگاه تعیین هویت در کارکنان به دلیل نوع کار و نوع مشتریان خارجی، باعث رضایت شغلی بیشتر آن‌ها می‌شود. با افزایش سنوات خدمتی، لنگرگاه خلاقیت کاهش می‌یابد. چون با ورود به مرحله‌ی مسیر شغلی پایانی، خود را جهت بازنشستگی آماده می‌کنند. لنگرگاه خدمت و جنسیت می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که مردان واحد ستادی کمک به افراد جامعه را مهم دانسته و به آن گرایش دارند. به علاوه بین لنگرگاه امنیت و جنسیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و مردان در مسیر شغلی امنیت بالاتری دارند. علاوه بر آن تمایل به استقلال و آزادی در کار داشته و این بعد را بر ارتقاء و فرصت‌ها ترجیح می‌دهند و اهمیتی به هویت و شناسایی سازمان نمی‌دهند.

صمیمیت در پژوهشی (۱۳۸۴) نشان داد که بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و توسعه مسیر شغلی یک رابطه مستقیم وجود دارد. بین مدیران میانی و پایه نسبت به مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و توسعه مسیر شغلی و نیز به روز شدن مهارت‌ها از طریق آموزش مستمر و علاقه‌مندی و پشت‌کار مدیران و توسعه مسیر شغلی تفاوت وجود ندارد. بین آموزش مستمر مرتبط با مهارت‌های انسانی و علاقه‌مندی و پشت‌کار، رابطه معناداری وجود نداشت. از طرفی در خصوص برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت، اولویت با مدیران عملیاتی باشد چون این مدیران در ارتباط بیشتر با کارکنان هستند. از سویی بایستی برنامه‌ریزی مدون و یکپارچه، زمینه آموزش‌های مهارت‌های انسانی (ارتباطات، رهبری، مدیریت تضاد و...) فراهم و استقرار نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و نظام شایسته‌سالاری و شناسایی افراد مستعد و شایسته‌ی ارتقاء در تمام سطوح سازمان شناسایی شود.

لئون‌ای کلریا (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی دریافت که ابعاد: انعطاف‌پذیری کار، مشاوره‌ی شغلی، گردش شغلی، پرداخت مطلوب، فرصت آموزشی، ایجاد محیط حمایتی با تعیین نقش مشخص، فرصت برابر ارتقاء، کسب مهارت‌ها، ایجاد شبکه کاری، اجتماع، فرهنگ، تجربیات دانشی، توجه به عوامل فردی (انگیزه، باورها، مهارت‌ها، توانایی مقابله با استرس، اعتماد به نفس در مسائل فنی، اخلاق کاری، و دانش) از جمله موارد سازگار با شخصیت است که خود منجر به بروز استعداد و موفقیت شغلی می‌شوند. سایر نتایج دیگر بیانگر آن است که حمایت خانواده چندان با موفقیت در مسیر شغلی ارتباط ندارد.

کپلین و جان سل (۲۰۱۴) در مطالعه خود دریافتند که سه بعد با مؤلفه‌های فردی (شایستگی‌های شغلی، مسئولیت توسعه شغلی، زندگی کاری)، سازمانی (ماهیت شغل، ساختار سازمان، سیستم تسهیم دانش، سیاست جذب، حمایت سازمان) و محیط (انگیزاننده‌های اقتصادی، فنی، فرهنگی) در آینده مسیر شغلی مدیران مؤثر است.

کاتارینا هولزلو (۲۰۱۳) بر ابعاد حمایت و تشویق، انگیزه، ساختار و اداره، مهارت و شایستگی‌های مدیران تأکید نموده است. و نهایت اینکه هندی‌الشوای و فایق نیما (۲۰۱۰) در تحقیق خود دریافتند که مسیر شغلی و موفقیت زنان در پست‌های مدیریتی متأثر از هنجارهای قوی مذهبی - فرهنگی است؛ زنان و مردان سبک‌های مسیر شغلی یکسانی داشته با رفتارهای مدیریتی متفاوت؛ مسیر شغلی زنان در پست‌های مدیریتی با موانع: ساختاری، اجتماعی، فرهنگ سازمانی، نبود فرصت‌ها، محدودیت شبکه، منصفانه نبودن حقوق و مزایا مواجه می‌باشد. پیشرفت مسیر شغلی زنان به چند بعد: هدف، ذهنیت، جنسیت، خانواده و مشاوره بستگی دارد.

با توجه به آنچه در پیشینه تحقیق آمده است، در نهایت بازنگری ابعاد مسیر شغلی نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات صورت گرفته متمرکز بر جنبه‌های سازمانی و یا فردی مسیر شغلی شده‌اند. لذا در تحقیق حاضر بر هر دو جنبه سازمانی و فردی تأکید شده است.

### دستیابی عناصر الگو

در این تحقیق با توجه به نظرات و دیدگاه‌های مطرح، از جمله: تئوری (هکستر، ۲۰۱۱)، ونگ و همکاران (۲۰۱۰) که به اثر هویت مشاغل درونی و بیرونی بر مسیر شغلی اشاره نموده‌اند و نیز تئوری (درایز، ۲۰۱۰) و سیدیکا (۲۰۱۱) که بر این باورند موفقیت بیرونی (یعنی / سازمانی)

در شغل بستگی به موفقیت ذهنی(درونی/ فردی) دارند. هم‌چنین طبق نظر شاین(۱۹۹۸)، که بر علقه‌های شغلی و انعطاف‌پذیری بین نیازهای فرد و سازمان اشاره می‌کنند و از آنجایی که کارکنان در جریان مسیر شغلی نیاز به آگاهی شغلی از طریق تحلیل شرایط شغل(گران، ۲۰۰۹)، آموزش و پرورش(لئون، ای کلریا، ۲۰۱۱) و ارشاد دارند و از سویی باید مورد حمایت و پشتیبانی(کاتاریناهولزلو، ۲۰۱۳) قرار گیرند و آنگاه ارزیابی(گونگ و همکاران، ۲۰۱۱) و به‌صورت دوره‌ای در مشاغل(مهرمنش و یادگاری، ۱۳۹۳) جابه‌جا شده و این جابه‌جایی با در نظر گرفتن علقه‌های فردی(استیل ۲۰۰۹، مطهری ۱۳۷۹) صورت گیرد. لذا بر اساس این نظرات و سایر نگرش صاحب‌نظران دیگر، و نیز نقطه نظر خبرگان، هفت بعد و بیست‌وسه مؤلفه به شرح جدول(۴، ۳) طی سه مرحله شناسایی و توسط خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفته است.

### جدول ۳. شناسایی و انتخاب ابعاد مسیر شغلی

ابعاد مسیر شغلی	محقق و سال
تحلیل شغل	گران ۲۰۰۹، آرنولد ۱۹۹۷، صمیمیت ۱۳۸۴، آهی ۱۳۹۲
حمایت	رضائیان و حاتمی ۱۳۹۰، گران ۲۰۰۹
آموزش و پرورش	رسولی ۱۳۹۳، درویش ۱۳۹۴، شفیع آبادی ۱۳۹۶، رضائیان ۱۳۷۲، سعید و همکاران ۱۳۹۱، حیدری و همکاران ۱۳۹۰، لئون، ای کلریا ۲۰۱۰، رضائیان و حاتمی ۱۳۹۰، رجب زاده و الهی ۱۳۸۷
ارشاد	آرنولد ۱۹۹۷، صمیمیت ۱۳۸۴، سید جوادین ۱۳۸۹، زارعی ۱۳۸۹
تغییرات دوره‌ای	رجب‌زاده و الهی ۱۳۸۷، مهر منش و یادگاری ۱۳۹۳، آهی ۱۳۹۲، رضائیان ۱۳۷۲
ارزیابی	حیدری و همکاران ۱۳۹۰، گونگ و همکاران ۲۰۱۱
علقه‌ها	حیدری و همکاران ۱۳۹۰، ادگار د شاین ۲۰۰۶، آهی ۱۳۹۲، استیل ۲۰۰۹

### جدول ۴. انتخاب مؤلفه‌های مسیر شغلی

مؤلفه‌ها	محقق و سال
اطلاعات و اعلان شغل	گران ۲۰۰۹، انت، نو ۲۰۱۰
شایستگی‌ها	کپلین و جان سل ۲۰۰۹، کاتاریناهولزلو ۲۰۱۳، سید جوادین ۱۳۸۷، استیل ۲۰۰۹، آهی ۱۳۹۳، مطهری ۱۳۷۹
آموزش عرضی و طولی	قانون استخدامی کشور ۱۳۷۳، معاونت آموزش و تربیت ستاد کل نیروهای مسلح ۱۳۸۶
مشارکت	زلین و همکاران ۲۰۱۵، دوئل ۱۹۶۰، مصدق‌راد ۱۳۸۱
ارتباطات	خائف الاهی ۱۳۹۲، پورعلی و همکاران ۱۳۹۲، رابینز ۱۹۹۸، صمیمیت ۱۳۸۴، نو ۲۰۱۰
فرصت پیشرفت	رضائیان و حاتمی ۱۳۹۰، هندی‌الشاوی و فایق نیما، ۲۰۱۳، ارین ۱۹۹۴، پرا ۲۰۰۰، معالی تفتی و تاج‌الدین ۱۳۸۸
مشاوره	لئون، ای کلریا ۲۰۱۰، سعید و همکاران ۲۰۱۳، شفیع آبادی ۱۳۸۶
راهنمایی	اکان و بارس(۲۰۰۵)، کشتگره(۱۳۷۹)، مهرمنش و یادگاری(۱۳۹۳)
هدایت	نهج‌البلاغه حکمت ۲۱۱، پریسکووهال ۲۰۰۶، صمیمیت ۱۳۸۴، زارعی ۱۳۸۹
برنامه فرد	تامپسون و پرایس ۱۹۹۲
برنامه سازمان	زندگی پور ۱۳۹۲
گردش شغلی	لئون، ای کلریا ۲۰۱۰، آهی ۱۳۹۳
ارتقاء	رسولی ۱۳۹۳، رونق ۱۳۸۷
همسان‌سازی مجدد	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، سید جوادین ۱۳۸۷
صلاحیت مدیریتی	ادگار د شاین ۱۹۹۸، شفیع آبادی ۱۳۸۶، حاتم، کشتکاران، حیدری ۱۳۸۹
خدمت و ایثار	حاتم، کشتکاران، حیدری ۱۳۸۹، ادگار د شاین ۱۹۹۸
خلاقیت	هندی‌الشاوی و فایق نیما ۲۰۱۳، شاین ۱۹۸۶
ثبات و امنیت شغلی	حاتم، کشتکاران، حیدری ۱۳۸۹، ادگار د شاین ۱۹۹۸
صلاحیت فنی	حاتم، کشتکاران، حیدری ۱۳۸۹، ادگار د شاین ۱۹۹۸، خائف الاهی، شرافت ۱۳۹۲
استقلال شغلی	چالش طلبی
سبک زندگی	بایلین ۱۹۸۴، خامنه‌ای ۱۳۹۳، هایت و کیمبرلی ۲۰۱۰

## روش شناسی تحقیق

در این پژوهش ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای، ابعاد و مؤلفه‌های مسیر شغلی بررسی و سپس، به منظور افزایش دقت و صحت هر یک از متغیرها در طراحی الگوی مسیر شغلی، بعد از استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها از ادبیات و مبانی نظری، طی سه نوبت تلاش شد تناسب و ارتباط ابعاد و مؤلفه‌ها با مفهوم مسیر شغلی توسط ۱۰ نفر خبره دانشگاهی و ۱۰ نفر سازمانی مورد ارزیابی و تأیید قرار گیرد. بر این مبنای خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در خصوص تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مسیر شغلی بیان نمایند، سپس در هر مرحله اصلاحات لازم انجام شد و نهایت پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع گردید. از این‌رو، پژوهش حاضر از نظر نوع داده‌ها در زمره روش‌های کمی - کیفی قرار می‌گیرد و به دلیل توالی روش کمی و کیفی، روش آن آمیخته متوالی است. هم‌چنین جامعه آماری این تحقیق در دو بخش خبرگی ۲۰ نفر و نمونه آماری به‌صورت تمام شمار ۱۴۱ نفر در یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح در سطح استان تهران انتخاب شده است.

برای تعیین روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه خبرگان از روش محتوایی ضرایب لاوشه به مقدار  $CVR = 0/95$  و  $CVI = 0/97$  و در پرسشنامه نمونه آماری از الفای کرونباخ به مقدار  $(0/971)$  استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که با حذف هر بعد و مؤلفه میزان آلفای کرونباخ در کل تغییر چندانی نداشت. لذا همبستگی بین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق در حد مطلوب مورد تأیید می‌باشد. بدین ترتیب می‌توان ادعا کرد پرسشنامه مسیر شغلی و ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن از روایی مطلوبی برخوردار است و می‌توان به درستی سازه مورد نظر را با آن اندازه‌گیری کرد. بنابراین پرسشنامه‌ای متشکل از ۵۵ سؤال در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تهیه و توزیع گردید؛ آنگاه از نرم افزار SPSS و تحلیل مسیر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون الگو استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به سؤال تحقیق و در راستای طراحی الگو، نیازمند احصاء ابعاد و مؤلفه‌های تأثیر گذار بر مسیر شغلی می‌باشیم. بدین جهت و بر اساس مبانی نظری و خبرگی اقدام به شناسایی عناصر مسیر شغلی گردید. که در دو بخش کیفی و کمی بیان شده است.

الف- کیفی:

جدول ۵. شناسایی ابعاد از دید خبرگان

مقوله‌های احصاء شده	کد گذاری محوری
آموزش، تغییرات شغلی، ارزیابی، ارتقاء	راهبردهای سرمایه انسانی همراهی کارکنان در شغل شور و مشورت
حمایت و ارشاد	آگاهی و شناخت در پیشرفت علاقه درون فردی
علقه‌ها	گردش شغلی
ارتقاء و گردش شغلی	زندگی شخصی کارکنان نیازهای مادی کارکنان مشکلات معیشتی کارکنان
سبک زندگی	جایجایی‌های مدیریت شده رعایت دقیق قوانین سازمان دوره‌های تعالی و ضمن خدمت واگذاری مسئولیت‌ها توأم با آموزش
ارتقاء	ارزیابی منطقی عملکرد ضوابط ارتقاء و ترفیعات رعایت شرایط احراز شغل
توجه نکردن به فرد	
آموزش و پرورش	
ارزیابی	
تغییرات شغلی	
تحلیل شغل	

با توجه به جدول (۵) که جرح و تعدیل شده سه مرحله نظر خبرگان است می‌توان هفت بعد از مسیر شغلی را مشاهده نمود.

ب- کمی:

جدول ۶. میانگین نمرات ابعاد

ابعاد	تعداد پاسخگویان	تعداد شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
ارزیابی	۱۴۱	۴	۴/۳۲۶	۰/۵۲۹	۱/۸۸	۳/۱۲	۵
تحلیل شغل	۱۴۱	۱۴	۴/۳۲	۰/۵۸۴	۲/۸۹	۲/۱۱	۵
آموزش و پرورش	۱۴۱	۵	۴/۲۷۱	۰/۵۹۳	۲/۵	۲/۵	۵
تغییرات دوره‌ای شغلی	۱۴۱	۴	۴/۲۶۱۵	۰/۴۷۰۵۴	۲	۳	۵
حمایت	۱۴۱	۴	۴/۲۶۲	۰/۴۷۱	۲	۳	۵
علقه‌های شغلی	۱۴۱	۶	۴/۰۵۱	۰/۷۱۲	۳	۲	۵
ارشاد	۱۴۱	۱۶	۴/۰۷	۰/۷۳۲	۳/۳۳	۱/۶۷	۵

یافته‌های جدول (۶) نشان می‌دهد، پاسخ دهندگان به تمامی متغیرها نمره بالاتر از متوسط داده‌اند، که در این بین ارزیابی بالاترین و ارشاد کمترین نمره را کسب نموده است. لذا می‌توان متغیرهای هفتگانه مذکور را در الگوی مسیر پیشرفت شغلی در سازمان مورد مطالعه تأثیر گذار دانست.



جدول ۷. میانگین نمرات مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه	میانگین	ردیف	مؤلفه	میانگین
۱	اطلاعات و اعلان شغل	۴,۳۲۰	۱۳	گردش شغلی	۴,۰۶۹
۲	شایستگی‌ها	۴,۳۲۰	۱۴	ارتقاء	
۳	عرضی		۴,۳۲۰	۱۵	همسان سازی مجدد
۴	طولی	۴,۳۲۰		۱۶	صلاحیت مدیریت
۵	مشارکت		۴,۳۲۰	۱۷	خدمت و ایثار
۶	ارتباطات	۴,۳۲۰		۱۸	خلاقیت
۷	فرصت پیشرفت		۴,۳۲۰	۱۹	ثبات و امنیت شغلی
۸	مشاوره	۴,۰۶۹		۲۰	صلاحیت فنی
۹	راهنمایی		۴,۰۶۹	۲۱	استقلال شغلی
۱۰	هدایت	۴,۰۶۹		۲۲	چالش طلبی
۱۱	برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی		۴,۰۶۹	۲۳	سبک زندگی
۱۲	برنامه‌های سازمانی				

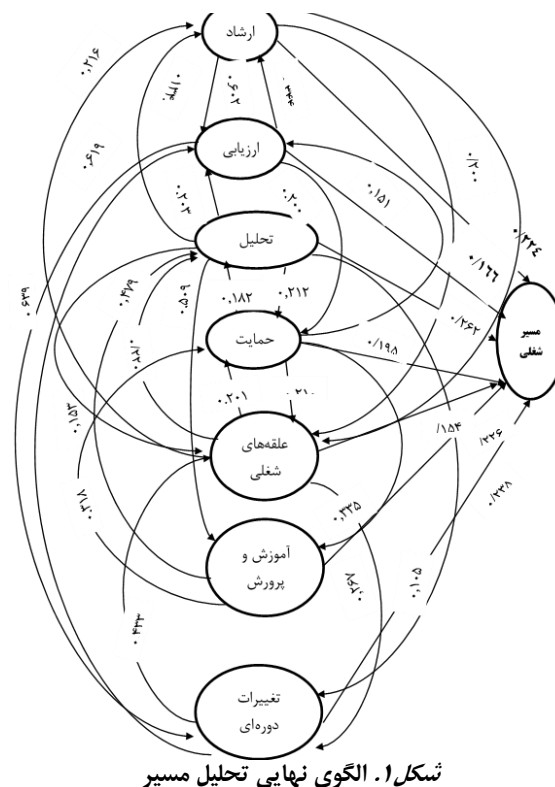
یافته‌های جدول (۷) نشان می‌دهد، پاسخ دهندگان به تمامی متغیرها نمره بالاتر از متوسط داده‌اند. حال در راستای پاسخ به سؤال پژوهش می‌توان دریافت که مسیر پیشرفت شغلی شامل ۷ بعد و ۲۳ مؤلفه شامل: تحلیل شغل (اطلاعات و اعلان شغل، شایستگی‌ها)، آموزش و پرورش (عرضی، طولی)، حمایت (مشارکت، ارتباطات، فرصت پیشرفت) ارشاد (مشاوره، راهنمایی، هدایت)، ارزیابی (برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی، برنامه‌های سازمانی)، تغییرات دوره‌ای شغلی (گردش شغلی، ارتقاء، همسان سازی مجدد)، علقه‌های شغلی یا لنگرگاه‌های شغلی (صلاحیت مدیریت، خدمت و ایثار، خدمت و ایثار، خلاقیت، ثبات و امنیت شغلی، صلاحیت فنی، استقلال شغلی، چالش طلبی، سبک زندگی) می‌باشد. به عبارتی، برای شناخت مسیر شغلی باید به این ۷ بعد توجه نمود و برای تغییر و تحول در مدیریت مسیر شغلی توجه به مؤلفه‌ها ضرورت دارد. از طرفی با توجه به اینکه برای طراحی الگو از روش استقرایی استفاده شد و با کنار هم قرار دادن عناصر اقدام به طراحی الگو شده است. بنابراین می‌بایست مشخص می‌شد که آیا این الگو از اعتبار برخوردار است؟ آیا ابعاد هفتگانه با بیست و سه مؤلفه‌ی آن به درستی با گویه‌ها سنجیده می‌شوند؟ بنابراین برای پاسخگویی به این سؤال با کمک نرم افزار SPSS و رگرسیون چند متغیره به بررسی سهم هر یک از متغیر مستقل (ابعاد) در پیش‌بینی متغیر وابسته (مسیر شغلی) پرداخته شد. هم‌چنین به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل (ابعاد) بر یکدیگر از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. در نهایت نتایج آزمون حاکی از آن است که ارتباط بالا و معنی داری بین ابعاد با مسیر شغلی و بین هر یک از ابعاد با یکدیگر وجود دارد. از سویی در الگوی نهایی مشاهده می‌شود؛ به ترتیب ابعاد ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علقه‌های شغلی و ارشاد به‌طور مستقیم بر مسیر شغل تأثیر می‌گذارند. هم‌چنین ابعاد به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر مسیر شغلی تأثیر می‌گذارد (جدول ۸ و نمودار ۱).



جدول ۱. سهم تأثیر مستقیم و غیر مستقیم هر یک از ابعاد بر مسیر شغل

متغیر وابسته	متغیر مستقل	مستقیم	غیر مستقیم	مجموع غیر مستقیم	جمع کل
مسیر شغلی	۱- ارزیابی	۰/۱۶۶	۰/۱۳ ۰/۰۴ ۰/۱۵ ۰/۰۴ ۰/۰۳	۰/۳۲	۰/۴۹
	۲- تحلیل شغل	۰/۲۶۲	۰/۰۴ ۰/۰۲ ۰/۱۲ ۰/۰۲ ۰/۱۳	۰/۲	۰/۴۶
	۳- آموزش و پرورش	۰/۲۲۶	۰/۰۶ ۰/۰۴ ۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۴۱
	۴- تغییرات دوره‌ای شغل	۰/۲۴	۰/۱ ۰/۰۷ ۰/۰۳	۰/۱۷	۰/۴
	۵- حمایت	۰/۱۹۵	۰/۰۸ ۰/۰۵ ۰/۰۳ ۰/۰۶	۰/۱۸	۰/۳۸
	۶- علقه‌های شغلی	۰/۱۵۴	۰/۰۴ ۰/۰۵ ۰/۰۶	۰/۲۱	۰/۳۶
	۷- ارشاد	۰/۲۲	۰/۰۶ ۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۲۵

با توجه به اطلاعات جدول بال که با کمک آزمون رگرسیون چند متغیره و تحلیل واریانس به دست آمده است. می‌توان میزان ارتباط ابعاد الگوی مسیر شغلی را مشخص نمود. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که ارتباط بین ابعاد قوی و معنی دار است. بر این اساس روابط بین ابعاد به شرح نمودار (۱) ترسیم شده است.



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این تحقیق شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مسیر شغلی و ارائه یک الگوی مفهومی برای آن بوده است. از این رو، ابتدا سازه مسیر شغلی به‌عنوان پدیده‌ای وابسته به زمینه، به کمک مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که حداقل هفت بعد ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علقه‌های شغلی، ارشاد و ۲۳ مؤلفه برای مسیر شغلی قابل طرح است. این ابعاد بر اساس شاخص‌های کمی آزمون شدند. نتایج این آزمون بیانگر ارتباط قوی بین ابعاد و مسیر شغلی است. هم‌چنین تحلیل مسیر نشان داد که عوامل اصلی و مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازه مسیر شغلی در الگوی طراحی شده عوامل مناسبی هستند، زیرا با توجه به مؤلفه‌های به‌دست آمده ارتباط بین تمامی عناصر الگو تأیید شده است. همان‌طور که در نمودار (۱) ملاحظه می‌شود؛ به ترتیب ابعاد ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علقه‌های شغلی و ارشاد به‌طور مستقیم بر مسیر شغل تأثیر می‌گذارند، علاوه بر تأثیر مستقیم، این ابعاد به‌طور غیرمستقیم نیز اثراتی را بر مسیر شغل دارند. بنابراین در کل می‌توان بیان نمود، رعایت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در حوزه مسیر شغلی کارکنان لازم و ضروری است، تا سازمان و فرد هر دو بتوانند به موفقیت متعادل برسند. در این رابطه می‌توان به مقایسه پژوهش حاضر با مطالعات و تحقیقات قبلی نیز اشاره نمود.

فرانک آرچر (۲۰۰۹) بیان نمود، در مسیر شغلی سازمان؛ نخست باید اهداف و شرایط شغل مشخص شود و سپس نیاز فرد را شناخت و اقدام به تهیه مسیر شغلی نمود. هم‌چنین رجب زاده و الهی (۱۳۸۷) مطرح می‌کنند در فرایند مسیر شغلی لازم است به ارزیابی، حمایت، تغییرات دوره‌ای شغل و آموزش توجه کرد. گرانت (۲۰۰۹) در مسیر شغل اولویت را به تحلیل شغل داده است. مهر منش و یادگاری (۱۳۹۳) بر این باورند که ارزیابی برنامه‌های فرد و سازمان قدم اول در مسیر شغلی است و سپس فرد باید حمایت شده و آموزش‌های لازم را جهت آگاهی و شناخت فرا گیرد و آنگاه اطلاعات و شایستگی شغلی (تحلیل شغل) به اطلاع کارکنان برسد و فرد بر اساس نقاط ضعف ارشاد شود و نهایت متناسب با علایق در مشاغل جایجا گردد.

آهی (۱۳۹۲) در تحقیق با عنوان «طراحی الگوی برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان مرزبانی ناجا» نیز پنج بعد برنامه‌ریزی مسیر شغلی را شامل: نیاز فرد، نیاز سازمان، گردش شغلی، ارتقاء و نیاز شغلی بیان گردید. در تحقیق حاضر، تحلیل شغل با مؤلفه اطلاعات و اعلان شغل - حمایت با مؤلفه فرصت پیشرفت - تغییرات دوره‌ای شغل با مؤلفه گردش شغلی و ارتقاء مورد تأیید قرار گرفت.

صمیمیت (۱۳۸۴) موضوعی با عنوان «تأثیر مهارت‌های مدیران بر توسعه مسیر شغلی و ارائه الگوی مناسب ارتقاء» را انجام داد. نتایج تحقیق به مواردی هم‌چون: آموزش، ارتباطات، هدایت و مشاوره شغلی اشاره نموده است. پژوهش حاضر نیز، آموزش و پرورش با مؤلفه‌های طولی و عرضی - حمایت با مؤلفه‌های ارتباطات، ارشاد با مؤلفه مشاوره و هدایت را مورد تأیید قرار داده است. خائف الهی و شرافت (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر ابعاد کارراهه با توجه به عوامل شغلی بر پی‌آمدهای سازمان» به این نتیجه رسیدند که چالشی بودن، ارتباطات و استقلال شغلی مهم می‌باشد. این مطالعه نیز بر چالشی بودن، ارتباطات، استقلال شغلی تأکید نموده است.

تحقیق رضائیان، حاتمی و دستار (۱۳۹۰) تحت عنوان «ارتباط بین مدیریت مسیر شغلی و رضایت‌مندی مسیر شغلی». متغیرهای اثرگذار بر مدیریت مسیر شغلی را عبارت از مشاوره، برنامه‌های توجیهی، ارزیابی، فرصت ترقی، آموزش و پرورش، گردش شغلی و پشتیبانی بیان نموده‌اند. در تحقیق حاضر نیز بر بعد ارشاد با مؤلفه‌ها مشاوره، راهنمایی و هدایت، مؤلفه‌ی ارزیابی با دو بعد فرد و سازمان، بعد حمایت با مؤلفه‌های مشارکت، ارتباطات و فرصت پیشرفت، بعد تغییرات دوره‌ای با مؤلفه‌های گردش شغلی و ارتقاء، بعد آموزش و پرورش با مؤلفه‌های طولی و عرضی تأکید شده است.

تحقیق دیگری توسط هندی‌الشاوی و فایق نیما (۲۰۱۰) با موضوع «بررسی موفقیت شغلی زنان در لبنان» بر عوامل سبک زندگی، منصفانه بودن فرصت پیشرفت و نبود مشاوره شغلی دست یافته است. در پژوهش حاضر نیز در بعد علقه‌های شغلی به سبک زندگی، حمایت بر منصفانه بودن فرصت پیشرفت و در بعد ارشاد بر مشاوره توجه شده است.

لئون. ای. کلریا (۲۰۱۰) با عنوان «طراحی الگوی عوامل موفقیت شغلی زنان در شغل هوافضا» به یافته‌هایی نظیر مشاوره شغلی، گردش شغلی، فرصت آموزش، محیط حمایتی، فرصت برابر ترقی دست یافت. بر این اساس در تحقیق حاضر تمامی موارد مورد تأکید قرار گرفته است. در همین راستا کاتار هولزلو (۲۰۱۳) در پژوهشی با موضوع «طراحی و پیاده سازی کارراهه مدیران پروژه» بر ابعاد حمایت، تشویق، ساختار سازمان و شایستگی‌ها تأکید نموده است. در پژوهش حاضر نیز ابعاد تحلیل شغل (شایستگی‌ها) و حمایت مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت:

۱- ابتدا باید برنامه‌های سازمان و برنامه‌های فرد جهت پیشرفت شغلی مورد ارزیابی قرار گیرد. وقتی فرد در وظیفه اولیه (مقدماتی) به‌کار گرفته شد، لازم است سازمان برنامه‌هایی برای ترقی فرد داشته باشد و سپس با دادن اطلاعات و اعلان شغلی به کارکنان، آن‌ها بتوانند با بررسی شایستگی‌های خود، نسبت به قبول شغل و پست بعدی آمادگی لازم را پیدا نمایند.

۲- بعد از به‌کارگیری کارکنان در مشاغل به منظور رشد حرفه‌ای و دانشی آن‌ها سازمان باید نسبت به برنامه‌های آموزشی مورد نیاز اقدام نماید تا توانمندی کارکنان متناسب با تصدی شغل افزایش یابد و از طرفی جهت مشاغل بعدی (پایه) آمادگی لازم را کسب نمایند.

۳- در مرحله تغییرات شغلی لازم است، کارکنان بعد از مدت زمان (۷-۵ یا ۱۰-۷) سال به صورت افقی، عمودی و یا همسان سازی جابجا شوند تا از فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه آنان جلوگیری شود.

۴- با توجه به شواهد در سازمان مورد مطالعه، مراحل قبلی کم و بیش در حال انجام است. اما آنچه مشاهده نمی شود و ضروری است، حمایت و پشتیبانی لازم است تا آحاد کارکنان بتوانند متناسب با شایستگی های خود رشد و ترقی نمایند. این حمایت بایستی در غالب مشارکت، دادن فرصت پیشرفت و ارتباط صمیمی بین کارکنان با مافوق ها شکل گیرد. این موارد در سازمان چندان مورد توجه نمی باشد. لذا ضروری است بدان توجه نمود.

۵- علقه های شغلی نشان می دهد که سازمان و کارکنان اهمیت زیادی برای علایق و برنامه های فردی جهت مسیر شغلی قائل نیستند، علت این امر نداشتن اطلاعات لازم توسط مسئولین، مدیران و کارشناسان سرمایه های انسانی سازمان و کارکنان در این حوزه است. بنابراین وظیفه سازمان و مسئولین حوزه سرمایه انسانی است که در این خصوص از طریق آموزش، مشاوره و راهنمایی رهنمودهای لازم را کسب و در اختیار کارکنان گذاشته و آن ها را هدایت نمایند.

۶- بعد از این که علقه های شغلی کارکنان شناسایی و به آن ها اطلاع رسانی شد، لازم است آن ها را ارشاد و به سمت علایق شان سوق داد، زیرا تناسب شغل با علایق سبب افزایش انگیزه، تعهد و بهره وری می شود. عدم تطابق بین علاقه و شغل می تواند باعث شود که افراد سازمان را ترک کنند. بنابراین هم افراد و هم سازمان باید علقه های خدمتی را تشخیص دهند و سازمان ها برای افراد دارای علقه های متفاوت، فرصت های خدمتی گوناگون را فراهم کنند؛ تا کارکنان شایسته و توانمند دائماً به دنبال جابجایی و نقل و انتقالات بین سازمان ها و نهادهای مختلف نباشند.

به طور کلی نتایج این تحقیق و تحقیقات پیشین نشان دهنده آن است که ابعاد و مؤلفه های احصاء شده به طور مستقیم و غیر مستقیم بر مسیر شغلی تأثیر دارند. اما آنچه این پژوهش را نسبت به تحقیقات پیشین متمایز می نماید؛ عبارت است از اینکه، تحقیق حاضر دارای نوآوری و سهم تولید دانش توسط محقق و خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه سرمایه انسانی است. زیرا اغلب پژوهش های انجام شده این حوزه در زمینه های مسیر شغلی به صورت فردی و یا سازمانی بودند. اما در این پژوهش ضمن تأکید بر بعد مدیریت مسیر شغلی (ارشاد، حمایت، تحلیل شغل، تغییرات دوره ای شغل، آموزش و پرورش، ارزیابی) بر آن بخش از بعد فردی (علقه های شغلی) که ارتباط نزدیکی با سازمان دارد، نیز توأمان اشاره شده است. بنابراین در گسترش مرزهای دانش سرمایه انسانی و انتقال آن به مخاطب کمک می نماید. البته بایستی به این نکته نیز توجه داشت که امکان ارائه الگوی کامل که تمام عناصر (محیط سازمان، محیط فراسازمان، ویژگی های فردی) در آن گنجانده شود در این تحقیق وجود نداشته است. از این رو نیازمند توجه ویژه متولیان و مسئولین حوزه سرمایه انسانی سازمان ها و سایر محققین می باشد.

## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و رضا، (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی و تعهد سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علوم و مدیریت ایران. سال ششم. و روان شناسی دانشگاه الزهراء (س). شماره ۱۵. صص ۵۳-۷۸.
- استیل، بران. (۲۰۰۸). اندازه گیری لنگرگاه های شغلی و نقش آن در تناسب شغلی و رضایت و تعهد شغلی. ترجمه حسین محمدی. [sciencedirect.com](http://sciencedirect.com).
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۲). خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز. فصلنامه راهبردی مجلس، شماره ۴۱، ۳۹-۱۵.
- آهی، پرویز (۱۳۹۱). طراحی مدل برنامه ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا. رساله ی دکتری. دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی.
- پارسائیان، علی، اعرابی، محمد (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ اول.
- پردلان، نوشین، سرمد، علی رضا، متقی حامد (۱۳۹۵). بررسی رسالت مسیر شغلی در بین دانشجویان دانشگاه اصفهان. فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی. دانشکده علوم تربیتی.
- حاتم، ناهید، کشتکاران، علیرضا، حیدری ارجلو، پروانه. (۱۳۸۹). ارزشیابی ابعاد مسیر شغلی کارکنان حوزه ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. طرح تحقیقاتی معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز.
- خائف الهی، احمد، شرافت، شاهپور (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد شغلی با توجه به عوامل شغلی بر پی آمدهای سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۴. صص ۱۸۲ - ۱۵۷.
- رسولی، رضا (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. تهران. انتشارات دانشگاه پیام نور. چاپ سوم.
- رجب زاده، علی، الهی، شعبان (۱۳۸۷). طراحی مدل در برنامه ریزی شغلی کارکنان سیستم بانکی. دو ماهنامه دانشگاه شاهد. شماره ۲۹. صص ۵۲ - ۴۰.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷). نگاه دانش، مفاهیم کلیدی میانی مدیریت منابع انسانی. تهران. انتشارات نگاه دانش. چاپ دوم.

- سلطانی، ایرج، عباس، محمدی اکبری، شائمی، علی (۱۳۹۲). ارائه الگویی نوین در توسعه و یکپارچه‌سازی نظام کارراهی شغلی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. فصلنامه مدیریت دانش. شماره ۱۲. صص ۱۳۱-۱۱۷.
- شاوون، رویا، نسل سراجی، عالی (۱۳۹۵). مدیریت مسیر شغلی ابزار توسعه منابع انسانی سازمان. برگزیده مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه نیروی انسانی. تهران.
- صادقی، هسنیجه، جعفری، زهرا، عابدی، محمد رضا، زهره، لطیفی، علیخانی، بهرام (۱۳۹۱). تأثیر کشف مسیر شغلی بر زندگی حرفه‌ای. سومین کنفرانس ملی مشاوره شغلی. دانشگاه آزاد اسلامی خمین شهر.
- صفرزاده، حسین، احمدی شریف، محمود، ذاکری، علیرضا (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). تهران. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی. چاپ دوم.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران. انتشارات سمت. چاپ اول.
- مهرداد، علی (۱۳۸۵). روان‌شناسی امور کارکنان. اصفهان. انتشارات جنگل. چاپ اول.
- مهر منش، حسن، یادگاری، رضا (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. تهران. انتشارات کارآفرینان بزرگ. چاپ دوم.
- معالی تفتی، مرجان، تاج‌الدینی، یوسف (۱۳۸۸). جانشین‌پروری، کلید نجات در بحران استعدادها. مجله تدبیر. شماره ۱۹۹. صص ۸۱-۹۷.
- قلی پور. آریین. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران. انتشارات سمت.
- کلر. لئون. (۲۰۱۰). موفقیت مسیر شغلی زنان در صنعت هوا - فضا. ترجمه حسین محمدی. رساله دکترا. دانشگاه کلر مونت مونیخ. هولزلو. کاتارینا. (۱۳۹۱). طراحی و پیاده‌سازی کارراه مدیران پروژه. ترجمه محمد ابراهیمی. .
- هندی الشاوی، فایق، نیما (۲۰۱۰). بررسی مسیر شغلی زنان مدیر در لبنان (مطالعه موردی دانشگاه بیروت). ترجمه محمد تمنایی. پایان‌نامه ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه بیروت.
- Clare, Leon (2010). The success of the women's career path in the aerospace industry. Translation by Hossein Mohammadi PhD thesis. Clare Mont-Munich University
- Hindi al-Shawi, Fayyah, Nima (2010). A survey of the career path of female managers in Lebanon (Case Study of Beirut University). Senior Thesis. University of Beirut Faculty of Management.
- Keplin and John Sol (2014). Investigate the Effective Dimensions of the Future of the Job Path of Global Managers. Translation by Hossein Mohammadi IRGC Earthquake Studies Center. Knowledge Management Site.
- Katharinehulzlo (1391). Design and implementation of project managers. Translation by Mohammad Ebrahimi. Quarterly Journal of Applied Knowledge. University of Berlin. Al-Zor website.
- Neo, John (2010). Investigating and Analyzing Effective Dimensions on the Job Librarianship at the University of Albania. Paidan Senior Letter. Translation by Mohammad Karimzadeh. Journal of Behavioral Sciences, University of Munich, El Zenica site.
- Zellin et al. (2015). Identify the competencies and experiences of the pathways of psychologists at Ohio University. Ph.D thesis, translation of Hossein Mohammadi. Al-Zor website.

## نحوه استناد به مقاله:

نصراللهی، محمد، سلطانی، محمدرضا، فرهی، علی. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، (۲)، ۱۳۹-۱۵۰.  
[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_545501.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_545501.html)