



فصلنامه سیاستگذاری عمومی، دوره ۶، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۹، صفحات ۲۲۵-۲۰۹

مقاله پژوهشی

طراحی مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران

احمدرضا داورزنی

دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

پروانه گلرد^۱

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

محمود مدیری

استادیار گروه مدیریت صنعتی دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

حمید توحیدی

دانشیار گروه صنایع دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

(تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۱۴ - تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۱۷)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی فرآیند مدیریت مسیرشغلی برای کارکنان دانشی مبتنی بر مطالعه‌ای آمیخته و با رویکرد توصیفی-اکتشافی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی به روش مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM) انجام شده است. نتایج تحلیل مضمون منتج به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مسیرپیشرفت شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران گردید. همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از تحلیل مضمون و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری، الگوی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران طراحی گردید که از چهار مرحله برنامه‌ریزی، مدیریت، توسعه و پیامدهای کارراهه شغلی تشکیل یافته است.

واژگان کلیدی: کارراهه شغلی، کارکنان دانشی، مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری، تحلیل مضمون.

مقدمه

درسالیان اخیر صاحبان کسب و کارهای بزرگ در تلاش بوده‌اند که با اتخاذ راهبردهای اثربخش درحوزه مدیریت منابع انسانی کارکنان دانشی با استعداد را جذب نمایند و ضمن توسعه و بهسازی آنان، روش‌های گوناگونی را برای بکارگیری و نگهداشت آنان در سازمان بکارگیرند (ست و لی، ۲۰۱۷). در این رابطه برخی محققان براین باورند که به منظور بهره‌برداری اثربخش از کارکنان دانشی در سازمان، بایستی انگیزاننده‌های لازم در آنان را ایجاد نمود. به اعتقاد آنان، ضروری است که با استفاده از انگیزاننده‌های مختلف زمینه لازم برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه در بین کارکنان دانشی در سازمان فراهم شود. برای دستیابی به این هدف یکی از انگیزاننده‌ها، ایجاد کارراهه شغلی مناسب برای کارکنان دانشی است (ملاذکوا و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های مختلف به مفهوم مسیرشغلی پرداخته‌اند. از دیدگاه رابینز، توسعه شغلی ابزاری است که با آن سازمان‌ها می‌توانند پایدار بمانند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. کارراهه شغلی تنها به معنای پیشرفت در سازمان نیست، بلکه می‌توان آن را "مجموعه متوالی نگرش‌ها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیت‌ها و تجربه‌های مربوط به کار در طول عمر" معناتر کرد. واژه کارراهه شغلی از یک سو به دیدگاه‌های شخص نسبت به شغل اش اشاره دارد و از سوی دیگر انواع شغل‌های واقعی را که فرد به عهده داشته است را در بر می‌گیرد. بنا به تعالیم مدیریت منابع انسانی درک مسیر شغلی در سازمان به بررسی دو فرایند نیاز دارد: افراد چگونه هدف‌های شغلی خود را برنامه‌ریزی می‌کنند و به اجرا در می‌آورند (برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی) و سازمان‌ها چگونه برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خود را طرح‌ریزی می‌کنند (مدیریت مسیر پیشرفت شغلی) (حقیقت جو و ناظم، ۱۳۹۰). به اعتقاد نظریه‌پردازان، اهدافی که افراد در سازمان برای خود انتخاب می‌کنند درنوع خود، درجه و شدت انگیزه افراد را نیز رقم می‌زند. براساس تعالیم این نظریه، نوع و ماهیت اهداف، قابلیت دسترسی، شفافیت و روشن بودن مسیرهای رسیدن به آن تحت عنوان انگیزاننده‌های بیرونی، مهمترین نقش را در انگیزش افراد ایفا می‌کنند (بلوکر و همکاران، ۲۰۱۹). با این توصیف، افراد وقتی وارد یک سازمان می‌شوند اگر بتوانند هدف‌های مناسب و معقولی را انتخاب و یا پیش‌رو داشته باشند، دارای انگیزه بالایی نیز خواهند بود. یکی از این اهداف، رسیدن به مرحله اعلای موقعیت شغلی در سازمان از طریق مسیر شغلی است. در این راستا سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند با اعمال مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی دقیق، مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان را بصورت منطقی و چالشی طراحی و تنظیم نمایند، چرا که این امر به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک می‌کند (بغدادلی و گیانچینی، ۲۰۱۹). برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش کارراهه شغلی موجب افزایش رضایت و انگیزش و کاهش جابه‌جایی شغلی در سازمان، افزایش تعهد و وفاداری به سازمان و در نهایت کارایی و اثربخشی کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود (سپهریان، ۱۳۹۶). با این حال نگاهی به وضعیت سازمان‌ها در کشور نشان می‌دهد که سطح انگیزش و رضایت‌مندی، وفاداری

به سازمان و در نهایت اثربخشی کارکنان دانشی چندان رضایت‌بخش نیست که وجود این شواهد حاکی از عدم بهره‌برداری مؤثر از عامل انگیزاننده "مدیریت مسیر شغلی کارکنان دانشی" در درجه نخست توسط مدیران و درجه دوم توسط خود کارکنان در سازمان‌های ما است. در اکثر مواقع یا مسیر شغلی روشن و مشخصی در سازمان‌ها وجود ندارد و یا در صورت وجود، کارکنان آگاهی و علم لازم و کافی را در مورد ماهیت آن ندارند و یا در صورت وجود هر دو، برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در ارتباط با آن انجام نمی‌گیرد. این عوامل در مرحله اول منجر به ظهور پدیده ناحیه سکون در کارراهه شغلی کارکنان و بدنبال آن کاهش شدید انگیزش و رضایت کارکنان و در نتیجه بهره‌وری کارکنان می‌شود (حقیقت جو و ناظم، ۱۳۹۰). بسیاری از چالش‌های بیان شده در بالا در شهرداری تهران نیز مشهود است. به عبارت دیگر، اگرچه کارراهه شغلی کارکنان در شهرداری تهران تا حدودی تعریف شده و مشخص است، با این حال به نظر می‌رسد از این عامل به عنوان مکانیزم ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی کمتر استفاده می‌شود. در مواردی نه تنها ترفیعات و پیشرفت شغلی تصادفی و اتفاقی به چشم می‌خورد، بلکه در کنار آن هستند، کارکنانی که در ناحیه سکون در کارراهه شغلی خود قرار دارند. در واقع، مسأله و چالش کنونی شهرداری تهران با نیروهای دانشی خود، مشخص نبودن مسیر پیشرفت شغلی برای آنان است. به عبارتی، حفظ سرمایه‌های دانشی و استفاده از تجربه‌های آن‌ها در طول خدمت، چالشی است که در حال حاضر به عنوان یکی از مهمترین نیازهای شهرداری تهران محسوب می‌گردد. با توجه به نیاز بیش از پیش شهرداری تهران، همانند سایر سازمان‌های پیش رو به کارکنان دانشی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و رشد و توسعه در ابعاد مختلف اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و...، در نتیجه ضروری است که این سازمان از رویکردهای گوناگونی برای جذب و نگهداشت کارکنان دانشی بهره برد. در این بین مبتنی بر پیشینه‌های تحقیقاتی اشاره شده در بالا به نظر می‌رسد، یکی از راه‌حل‌ها، طراحی و به کارگیری مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران باشد. از این رو با توجه به خلأ تحقیقاتی که در این زمینه در سازمان مورد مطالعه وجود داشته است پژوهشگر، در رهیافت پیش‌رو در پی آن است که به طراحی مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهشگران تعاریف گوناگونی از کارراهه شغلی ارائه نموده‌اند. در این رابطه اسپارک و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند، کارراهه شغلی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و پست‌هایی اشاره دارد که فرد ممکن است در طول زندگی کاری خود تحصیل نماید. چلیبکوا و همکاران (۲۰۱۵) بر این باورند، کارراهه شغلی یک مسیر زندگی فردی و شغلی می‌باشد که به وسیله آن هر فرد می‌تواند تجربیاتی را کسب کرده و قابلیت‌هایش را توسعه دهد. شاین (۲۰۱۰)، کارراهه شغلی را حرکت و پیشرفت در مسیر شغلی با جهت‌گیری به خصوص و معین در مدت زمان معین می‌داند. دیرنزو

و همکاران (۲۰۱۵) بر این باورند، کارراه شغلی فرآیندی است که در آن فرد در طول زندگی شغلی خویش، هدف‌های خدمتی شخصی خود را روشن می‌کند و همواره به گونه‌ای رفتار می‌نماید که بتواند در پایان به همه این هدف‌ها دست یابد. انگل و همکاران (۲۰۱۷) نیز معتقدند کارراه شغلی فرآیندی است که طی آن شخص علایق، ارزش‌ها، شخصیت و قابلیت‌های خود را تجزیه و تحلیل کرده و تلاش می‌نماید ویژگی‌های شخصی خود را با گزینه‌های کارراه شغلی در دسترس منطبق سازد. بغدادی و جیانچینی (۲۰۱۹) نیز کارراه شغلی را فرآیند تعیین مسیرهای خدمتی در داخل یک سازمان، و برنامه‌ریزی سازمانی دوران خدمت می‌نامند. گوان و همکاران (۲۰۱۵) نیز کارراه شغلی را شامل مجموعه فعالیت‌هایی می‌داند که یک فرد به منظور تحقق اهداف حرفه‌ای خود انجام می‌دهد.

پیشینه تجربی و مؤلفه‌های مدل کارراه شغلی

در جدول (۱) به طور خلاصه مرور نظام مندی بر پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط شده است و مؤلفه‌های مرتبط احصاء گردیده است.

جدول ۱- مؤلفه‌های مدل‌های کارراه شغلی و کارکنان دانشی

محقق/ان	سال	عنوان	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
نصراللهی و همکاران	۱۳۹۷	ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی	تحلیل شغل، آموزش و پرورش، حمایت، ارشاد، ارزیابی، تغییرات، علقه‌ها یا لنگرگاه‌های شغلی
مهدی بیگی و همکاران	۱۳۹۶	مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش فرهنگ مربی‌گری	مدیریت مسیر شغلی (شایستگی فنی، خدمت، استقلال کاری، تعیین هویت، تنوع شغلی، صلاحیت مدیریتی، امنیت شغلی، خلاقیت)
اردلان و همتی	۱۳۹۶	کارراه شغلی و خودکارآمدی مربیان فنی- حرفه‌ای (مطالعه موردی: همدان)	کارراه شغلی؛ خودکارآمدی (درگیر کردن، راهبردهای آموزشی، مدیریت کلاسی).
بغدادی و جیانچینی	۲۰۱۹	اقدامات مدیریت کارراه سازمانی و موفقیت کارراه شغلی عینی	عوامل اقتضایی سازمانی و فردی، عوامل اقتضایی نهادی، مکانیسم‌های اطلاعاتی، توسعه‌ای و رابطه‌ای
هسلین و همکاران	۲۰۱۹	چگونه کدهای موقعیتی و نگرش‌های غالب اثرات شخصیتی بر پیامدهای کارراه شغلی را شکل می‌دهند؟	پیامدهای ذهنی کارراه شغلی: رضایت شغلی، رضایت از کارراه شغلی؛ پیامدهای عینی کارراه شغلی: حقوق، ترفیعات.
لی و همکاران	۲۰۱۹	ارتباط میان جهت‌گیری کارراه شغلی متنوع (PCO) و تصمیمات کارراه: نقش میانجی خودکارآمدی تصمیم کارراه	جهت‌گیری کارراه متنوع؛ خودکارآمدی (تناسب با توانایی فردی)؛ انطباق‌پذیری کارراه (دغدغه، کنترل، اعتماد به نفس)؛ تصمیمات کارراه شغلی

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محقق/ان
قابلیت انطباق‌پذیری کارراه؛ حمایت سازمانی ادراک‌شده؛ رضایت از کارراه؛ قصد ترک شغل؛ برندهای ابزاری و برندهای نمادین سازمانی	ساختار کارراه شغلی در تبادل اجتماعی: یک مدل دومسیره ارتباط میان قابلیت انطباق‌پذیری کارراه با قصد ترک شغل	۲۰۱۹	ژو و همکاران
اقدامات مدیریت کارراه شغلی؛ حمایت کارراه شغلی رهبری؛ رضایت شغلی؛ قصد ترک شغل.	اثرات تعاملی حمایت مدیریت کارراه، رهبری بر رضایت شغلی و ترک شغل	۲۰۱۹	دو اولیورا و همکاران
قابلیت انطباق‌پذیری کارراه (دغدغه، کنترل، کنجکاوی، اعتماد به نفس)؛ فلات (ثبات) کارراه شغلی؛ تصدی شغلی؛ خودکارآمدی شغلی.	قابلیت انطباق‌پذیری کارراه شغلی و فلات (ثبات): نقش تعدیل‌گری اثرات تصدی شغلی و خودکارآمدی شغلی	۲۰۱۸	جیانگ و همکاران
کارراه شغلی به عنوان حرکتی فردی در طول زمان؛ کارراه به عنوان محرکی فردی تا سازمانی؛ کارراه شغلی به عنوان موفقیت روان‌شناختی.	تفکر جاری در کارراه شغلی معاصر: نقش‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی پایدار و قابلیت پایداری کارراه شغلی	۲۰۱۷	دی واس و فان در هایدن

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از جهت استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. درعین حال این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر نوع داده، پژوهش حاضر درحیطه تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) دسته‌بندی می‌شود. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد. همچنین با توجه به غیر تجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرآیند اجرای پژوهش حداقلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، شامل تعدادی از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی در شهرداری تهران می‌باشد. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی، تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۵ نفر از خبرگان (۶ نفر اساتید دانشگاهی، ۷ نفر مدیران و ۲ نفر کارشناسان ارشد خبره حوزه منابع انسانی در شهرداری تهران) به عنوان نمونه آماری بخش کیفی شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین جامعه آماری برای مرحله کمی، با توجه به خبره مبنای بودن پرسشنامه، شامل خبرگان اشاره شده در بخش کیفی پژوهش بوده‌اند. به عبارت دیگر بعد از استخراج مضامین و مقوله‌های فرآیند مسیر پیشرفت شغلی کارکنان دانشی از مرحله مصاحبه، پرسشنامه خبره مبنای تنظیم و در بین همان ۱۵ نفر توزیع گردید و از ایشان خواسته شد مقوله‌ها و مضامین احصا شده را از نظر نوع روابط سطح‌بندی نمایند. همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش

در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مسیر پیشرفت شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) پرداخته شده است. همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از تحلیل مضمون، پرسشنامه‌ای خبره مبنای در بین خبرگان توزیع گردید تا با استفاده از روش مدل سازی نرم ساختاری- تفسیری (ISM)، الگوی کارراه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران طراحی گردد. برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت^۲ و قابلیت تأیید^۳ استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش باز-آزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهش‌گران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است میزان پایایی باز آزمون ۸۶/۷۲ درصد محاسبه شده است.

جدول ۲- محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M3	۳۷	۱۵	۷	۸۱/۰۸
۲	O2	۴۲	۱۹	۴	۹۰/۴۷
۳	M8	۳۴	۱۵	۴	۸۸/۲۳
کل		۱۱۳	۴۹	۱۵	۸۶/۷۲

پس از آن که در بخش کیفی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مسیر پیشرفت شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شناسایی گردید، در ادامه در بخش دوم پژوهش پرسشنامه‌ای خبره مبنای ویژه مدل سازی ساختاری- تفسیری بر مبنای مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از مرحله قبل تنظیم گردید که از نه سوال تشکیل یافته است که روایی آن به روش محتوایی و بر مبنای نظرات صاحب‌نظران دانشگاهی تأیید گردید.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) می‌باشد. به طور کلی نتایج نهایی تحلیل مضمون (تم) در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- تحلیل مضمون بخش برنامه‌ریزی کارراه شغلی

عبارات بیانی منتخب مصاحبه‌شوندگان	شرح مضمون پایه	شرح مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
ارزش‌های فردی، فرهنگی و اعتقادی کارکنان ویژگی‌ها و خا‌های شخصیتی	پیشران‌های فردی برنامه‌ریزی کارراه	پیشران‌های برنامه‌ریزی کارراه شغلی	برنامه‌ریزی کارراه شغلی
ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، منابع سازمانی، دستورالعمل‌های درهم تنیده فرهنگ سازمانی پشتیبان، مدیریت تحول سازمانی، ارتقا مبتنی بر روابط غیررسمی	پیشران‌های سازمانی برنامه‌ریزی کارراه		
ارزش‌های اجتماعی و نخبه‌باوری، فرهنگ نخبه‌گماری در سطح جامعه، بسترهای اقتصادی، سیاست‌های ابلاغی، فناوری‌های بستر ساز، عدم تخصیص منابع	پیشران‌های محیطی برنامه‌ریزی کارراه شغلی		
استقلال، تنوع شغلی و فعالیت‌ها، هویت شغلی، چالش‌طلبی، ساعات کاری منعطف، حس رشد و پیشرفت، حقوق و مزایا و پاداش مبتنی بر عملکرد، احساس احترام و جایگاه شایسته، اهمیت حرفه یا شغل، تعادل بین زندگی و کار	هدف‌گذاری کارراه شغلی مبتنی بر نیازهای کارکنان دانشی	هدف‌گذاری کارراه شغلی	برنامه‌ریزی کارراه شغلی
تمایل به خدمت، درگیری خالصانه شغلی، از خودگذشتگی و ایثار شغلی، پابندی به مسئولیت‌های اجتماعی و مشارکت اجتماعی، صداقت و درستی، خدانشناس بودن، معنویت در کار	هدف‌گذاری کارراه شغلی مبتنی بر ارزش‌ها		
شایستگی‌ها (کارکردی- فنی، عمومی، مدیریتی) خلاقیت و نوآوری سازمانی	هدف‌گذاری کارراه شغلی مبتنی شایستگی‌ها		

- نتایج تحلیل مضمون در جدول ۳ نشان می‌دهد، مضمون فراگیر «برنامه‌ریزی کارراه شغلی» از دو مضمون سازمان دهنده (پیشران‌های برنامه‌ریزی کارراه شغلی و هدف‌گذاری کارراه شغلی)، ۶ مضمون پایه (پیشران‌های فردی، پیشران‌های سازمانی، پیشران‌های محیطی، هدف‌گذاری مبتنی بر نیازهای کارکنان دانشی، مبتنی بر شایستگی‌ها و مبتنی بر ارزش‌ها) و

همچنین ۳۹ عبارت بیانی گزینشی خبرگان تشکیل یافته است. نتایج تحلیل مضمون فراگیر "مدیریت کارراهه شغلی" نشان می‌دهد: مضمون از سه مضمون سازمان‌دهنده (مکانیسم‌های ساختاری، مکانیسم‌های ارزشیابی، و مکانیسم‌های انگیزشی)، ۱۷ مضمون پایه و هم چنین ۵۸ عبارت بیانی خبرگان تشکیل یافته است. نتایج تحلیل مضمون فراگیر "توسعه کارراهه شغلی" نشان می‌دهد: مضمون از دو مضمون سازمان‌دهنده (مکانیسم‌های ارتباطی و مکانیسم‌های توانمندساز کارکنان دانشی)، ۱۴ مضمون پایه و همچنین ۴۵ عبارت بیانی خبرگان تشکیل یافته است. نتایج تحلیل مضمون فراگیر "پیامدهای کارراهه شغلی" نشان می‌دهد: مضمون از دو مضمون سازمان‌دهنده (پیامدهای عینی و پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی)، ۷ مضمون پایه و همچنین ۲۱ عبارت بیانی خبرگان تشکیل یافته است.

یافته‌های بخش کمی

در مرحله دوم تلاش شد به منظور ارائه الگوی کارراهه شغلی کارکنان دانشی، پرسش نامه‌ای خبره‌مبنا ویژه روش مدل سازی ساختاری - تفسیری بین خبرگان توزیع گردد و با استفاده از روش مدل سازی نرم ساختاری - تفسیری (ISM)، الگوی کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران طراحی شود. مراحل مدل سازی ساختاری - تفسیری به شرح زیر انجام شد:

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در مرحله نخست تلاش گردید تا مضامین و مقوله‌های شناسایی شده برای فرایند مدیریت کارراهه شغلی کارکنان دانشی که از مرحله مصاحبه با خبرگان در بخش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون احصاء گردیده است وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) شوند. این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آنها از چهار نماد زیر استفاده می‌شود:

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j).
 A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه از j به i).
 X: بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد. به عبارت دیگر هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به یکدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس).
 O: هیچ ارتباطی بین عناصر i و j وجود ندارد.

در ادامه از خبرگان خواسته شده تا پرسشنامه را بر مبنای قواعد ارائه شده در بالا تکمیل نمایند. در جدول (۴) ماتریس خود تعاملی ساختاری ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	پیشران‌های برنامه‌ریزی کارراهه شغلی		X							
۲	هدف‌گذاری کارراهه شغلی									
۳	مکانیسم‌های ساختاری کارراهه شغلی				X	X				
۴	مکانیسم‌های ارزشیابی کارراهه شغلی				X					
۵	مکانیسم‌های انگیزشی کارراهه شغلی									
۶	مکانیسم‌های ارتباطی کارراهه شغلی						X			
۷	مکانیسم‌های توانمندساز کارراهه شغلی									
۸	پیامدهای عینی کارراهه شغلی	X								
۹	پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی									

مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر، ماتریس ۴RM در جدول (۵) حاصل گردیده است.

الف) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد صفر می‌گیرد.

ب) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱ می‌گیرد.

ج) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱ می‌گیرد.

د) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) نیز عدد صفر می‌گیرد.

جدول ۵- ماتریس دستیابی اولیه

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
پیشران‌های برنامه‌ریزی کارراهه شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
هدف‌گذاری کارراهه شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
مکانیسم‌های ساختاری کارراهه شغلی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
مکانیسم‌های ارزشیابی کارراهه شغلی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
مکانیسم‌های انگیزشی کارراهه شغلی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
۶ مکانیسم‌های ارتباطی کارراهه شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۷ مکانیسم‌ها توانمندساز کارراهه شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۸ پیامدهای عینی کارراهه شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۲
۹ پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۲
میزان وابستگی	۲	۲	۵	۵	۵	۷	۷	۹	۹	---

مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مُد براساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. به طور کلی در این بخش روابط ثانویه بین عوامل موجود در ماتریس اولیه بررسی گردید که سازگاری درونی بین عوامل از قاعده یاد شده تبعیت نموده و در نتیجه همان ماتریس اولیه به عنوان ماتریس دستیابی نهایی انتخاب و برای ادامه مدل سازی مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز محاسبه گردید. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر بدست می‌آید. در جدول (۸) نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه شده است.

مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل

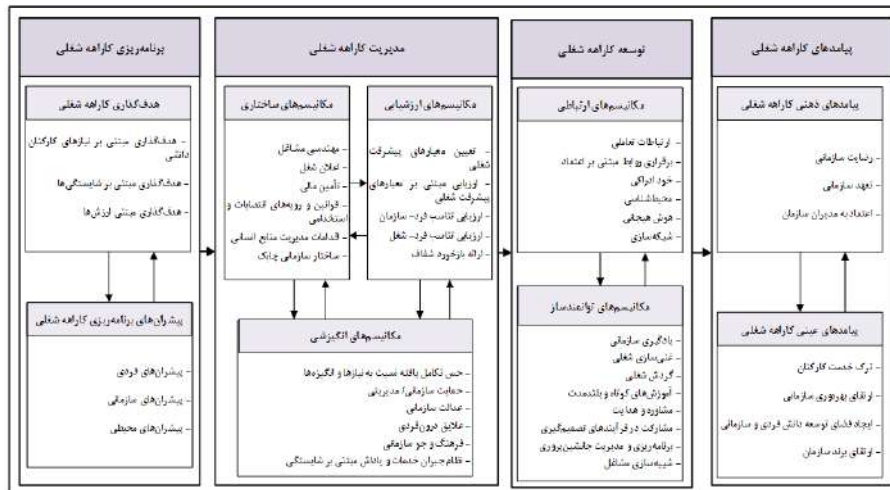
در این بخش برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر عامل تعیین شده است. مجموعه خروجی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که بر آنان اثر می‌گذارد که با عدد (۱)های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی می‌باشند. همچنین مجموعه ورودی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که از آنان اثر می‌پذیرد که با عدد (۱)های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی می‌باشند. پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه‌ی ورودی و خروجی برای هر عامل شناسایی شده‌اند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عوامل این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیرگذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح یک) قرار می‌گیرند، تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عواملی که در سطح آخر قرار می‌گیرند بر سایر عوامل تأثیر می‌گذارند. در این بخش مبتنی بر قواعد بیان شده به سطح‌بندی و تعیین روابط بین عوامل پرداخته شده است.

جدول ۶- سطح بندی عوامل مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران

مرحله سطح بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
مرحله اول	۱	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۴	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۵	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۶	۹،۸،۷،۶	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷،۶	۷،۶
	۷	۹،۸،۷،۶	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷،۶	۷،۶
	۸	۹،۸	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۹،۸	۹،۸
	۹	۹،۸	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۹،۸	۹،۸
مرحله دوم	۱	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۴	۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۵	۷،۶،۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۶	۷،۶	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷،۶	۷،۶
	۷	۷،۶	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷،۶	۷،۶
مرحله سوم	۱	۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۵،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۴	۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
	۵	۵،۴،۳	۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳	۵،۴،۳
مرحله چهارم	۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱

مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری- تفسیری

یافته‌های حاصل از سطح بندی عوامل نشان داد که، عامل ۸ و ۹ در سطح اول مدل قرار گرفته‌اند. همچنین عامل ۶ و ۷ در سطح دوم قرار گرفته‌اند. عامل ۳، ۴، و ۵ در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند. در نهایت در سطح چهارم عامل ۱ و ۲ قرار گرفته‌اند. در نهایت با توجه به سطح بندی عوامل یاد شده، مدل نهایی ساختاری- تفسیری در شکل (۱) ارائه شده است:



شکل ۱- مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی احصاء شده از مرحله ISM.

مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی

در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. براساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهارگروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارتند از:

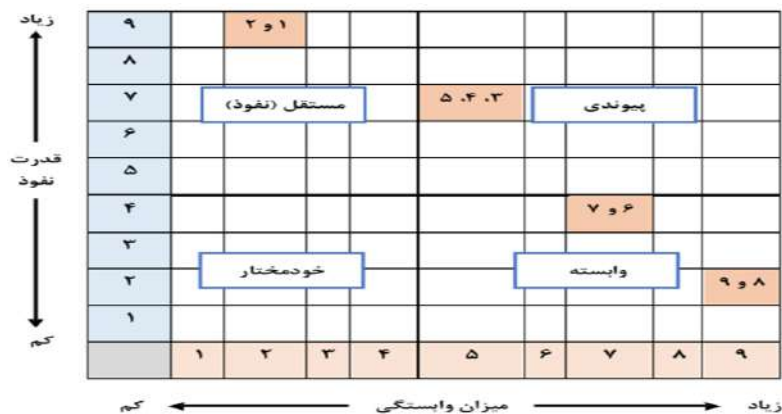
خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.

وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.

متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.

مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.

در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل (۲) ترسیم شده است. همان‌گونه که در نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل (۲) مشخص است، عوامل ۱ و ۲ در ناحیه نفوذ قرار گرفته‌اند که دارای حداکثر میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. همچنین عوامل ۶، ۷، ۸ و ۹ از حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی برخوردارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته‌اند. در این بین میزان وابستگی عامل ۸ و ۹ بیشتر از دو عامل ۶ و ۷ و قدرت نفوذ آنان کمتر از آن دو عامل می‌باشد. هم چنین عوامل ۳، ۴ و ۵ در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند، زیرا از قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی برخوردارند. درعین حال هیچ عاملی در ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.



شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم افزار MICMAC

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران طی مطالعه‌ای آمیخته انجام شده است. یافته‌ها نشان داد که الگوی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران از چهار مرحله اصلی شامل؛ برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، مدیریت کارراهه شغلی، توسعه کارراهه شغلی و پیامدهای کارراهه شغلی تشکیل یافته است. در این بین، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی شامل ابعاد هدف‌گذاری کارراهه و پیش‌بینی کارراهه شغلی می‌شود. هم‌چنین مدیریت کارراهه شغلی دربرگیرنده سه مکانیسم ارزشیابی، ساختاری و انگیزشی می‌گردد. توسعه کارراهه شغلی نیز دربرگیرنده دو مکانیسم ارتباطی و توانمندساز می‌باشد و درنهایت پیامدهای کارراهه شغلی به دویخس پیامدهای ذهنی و عینی تقسیم می‌شود. در این رابطه، بغدادی و جیانچینی (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود از مکانیسم‌های توسعه‌ای، اطلاعاتی و رابطه‌ای به عنوان مهمترین اقدامات مدیریت کارراهه شغلی سازمانی برای موفقیت کارراهه شغلی عینی یاد کرده‌اند. هسلین و همکاران (۲۰۱۹) نیز از ویژگی‌های شخصیتی، برنامه‌های خودتنظیمی، رفتارهای تقویت‌کننده کارراهه شغلی به عنوان پیش‌بینی کارراهه شغلی واز پیامدهای عینی و ذهنی به عنوان خروجی مسیر پیشرفت شغلی نام برده‌اند. دو اولیورا و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود از اقدامات مدیریت کارراهه شغلی (توسعه کارراهه شغلی، تحرک درونی) و حمایت کارراهه شغلی رهبری به عنوان اثرات تعاملی حمایت مدیریت کارراهه شغلی رهبری و سازمانی بر رضایت شغلی و قصد ترک شغل یاد کرده‌اند. کانگ و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود، مدیریت کارراهه شغلی را شامل: ارزشیابی کارراهه شغلی، توسعه کارراهه شغلی، آموزش کارراهه شغلی، رضایت‌مندی از کارراهه شغلی و شایستگی کارراهه شغلی دانسته‌اند. فلدمن و بولینو (۱۹۹۶) نیز در پژوهش خود، لنگرهای

کارراهه شغلی را شامل؛ کارراهه شغلی مبتنی بر نیاز(استقلال/خودمختاری، امنیت/ثبات و سبک زندگی)، کارراهه شغلی مبتنی بر ارزش(خدمت/ازخودگذشتگی و چالش محض) و کارراهه شغلی مبتنی بر استعداد (شایستگی فنی/وظیفه‌ای، شایستگی مدیریتی عمومی و خلاقیت/کارآفرینی) دانسته است. در پایان به منظور پیاده‌سازی مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران، پیشنهادهای به شرح زیر بیان می‌گردد:

به پیشران‌های فردی برنامه‌ریزی کارراهه شغلی(اعم از؛ ارزش‌های فردی نخبه‌باوری، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های فرهنگی و اعتقادی کارکنان دانشی، و ویژگی‌ها و خلأهای شخصیتی کارکنان دانشی) توجه ویژه‌ای گردد. پیشران‌های سازمانی برنامه‌ریزی کارراهه شغلی(اعم از؛ ایجاد ساختار سازمانی چابک، تهیه قوانین و مقررات منعطف، توسعه منابع سازمانی، دوری از دستورالعمل‌های در هم تنیده، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان دانشی، اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی، و ارتقا مبتنی بر شایستگی) به طور جدی دنبال گردند. در راستای پیاده‌سازی پیشران‌های محیطی برنامه‌ریزی کارراهه شغلی (اعم از؛ تأکید بر ارزش‌های اجتماعی نخبه‌باوری، نهادینه‌سازی فرهنگ نخبه‌گماری در سطح جامعه، ایجاد بسترهای اقتصادی برای کارکنان دانشی، تهیه فناوری‌های بسترساز، و تخصیص بهینه منابع برای کارکنان دانشی) اقدام شود. هدف‌گذاری کارراهه شغلی مبتنی بر نیازهای کارکنان دانشی(با تأکید بر استقلال و خودمختاری، تنوع شغلی و فعالیت‌ها، هویت شغلی، چالش‌طلبی، ساعات کاری منعطف، حس رشد و پیشرفت، حقوق و مزایا و پاداش مبتنی بر عملکرد، احساس احترام و جایگاه شایسته، اهمیت حرفه یا شغل، تعادل بین زندگی و کار، مبتنی بر ارزش‌ها (تمایل به خدمت کردن، درگیری خالصانه شغلی، ازخودگذشتگی و ایثارشغلی، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی و مشارکت اجتماعی، صداقت و درستی، خدانشناس بودن، معنویت در کار یا حرفه) و مبتنی شایستگی‌ها(شایستگی‌های کارکردی- فنی، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی، خلاقیت و نوآوری سازمانی) مورد توجه قرار گیرد. مکانیسم‌های ساختاری کارراهه شغلی اعم از: مهندسی مشاغل، اعلان شغل، تأمین مالی، قوانین و رویه‌های انتصابات و استخدامی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، و ساختار سازمانی چابک طراحی و پیاده‌سازی گردند. مکانیسم‌های ارزشیابی کارراهه شغلی اعم از: تعیین معیارهای پیشرفت شغلی، ارزیابی مبتنی بر معیارهای پیشرفت شغلی، ارزیابی تناسب فرد- سازمان، و ارائه بازخورد شفاف طراحی و پیاده‌سازی گردند. مکانیسم‌های انگیزشی کارراهه شغلی اعم از: ایجاد حس تکامل یافته نسبت به نیازها و انگیزه‌ها، حمایت سازمانی/ مدیریتی، عدالت سازمانی، علایق درون‌فردی و نظام جبران خدمات و پاداش مبتنی بر شایستگی طراحی و پیاده‌سازی گردند. مکانیسم‌های ارتباطی کارراهه شغلی اعم از: برقراری ارتباطات تعاملی، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، خود ادراکی، محیط‌شناسی و شبکه‌سازی طراحی و پیاده‌سازی گردند. مکانیسم‌های توانمندساز کارراهه شغلی اعم از: یادگیری سازمانی، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، آموزش‌های کوتاه و بلندمدت،

مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، و شبیه‌سازی (مشاغل) طراحی و پیاده‌سازی گردند. در نهایت بایستی اشاره نمود که در این پژوهش تلاش شد تا مبتنی بر گفته‌های صاحب‌نظران، به طراحی مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که ضروری است الگوی طراحی شده مبتنی بر روش‌شناسی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین مقوله‌ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی، به اعتبارسنجی الگوی کارراهه شغلی کارکنان دانشی مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بپردازند.

منابع

- ۱- اردلان، محمدرضا، و همتی، مدینه. (۱۳۹۶). کارراهه شغلی و خودکارآمدی مربیان فنی و حرفه‌ای (مطالعه موردی: همدان). دوفصل‌نامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۲(۶)، ۵۹-۸۵.
- ۲- حقیقت‌جو زهرا، ناظم فتاح (۱۳۹۰)، خلاقیت مدیران، سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۵۲-۱۵۱.
- ۳- رجبی، پونه، و شیرازیان، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت‌های تطبیق با آن. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
- ۴- رضاییان، علی، حاتمی، سکینه، و دستار، حسین. (۱۳۹۰). ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر پیشرفت شغلی. مجله طب نظامی، ۱۳(۴)، ۲۱۷-۲۲۱.
- ۵- سپهریان، سیدبختاش (۱۳۹۶). بررسی میزان تأثیر کارراهه شغلی بر عملکرد کارکنان جمعیت هلال احمر استان خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- ۶- سپهوند، رضا، عارف‌نژاد، محسن و قربانی، زهرا. (۱۳۹۷). اثر ارزش‌های کاری بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع و بدون مرز با نقش میانجی شخصیت نیروی کار (مورد مطالعه: شرکت نرم‌افزاری همکاران سیستم). فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۳۵)، ۹-۲۶.
- ۷- عباس‌زاده، ناصر، سلیمانی، نادر، و یوردخانی، زهرا. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت موجود و ارائه مدل مطلوب کارراهه شغلی برای معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۳)، ۸۷-۱۰۴.
- ۸- عریضی سامانی، حمیدرضا، و براتی، هاجر. (۱۳۹۴). اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراهه. فصلنامه روان‌شناسی معاصر، ۱۰(۱)، ۳۳-۴۶.
- ۹- فاطمی عقدا، حمیدرضا، طباطبایی نسب، محمد، و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۷). واکاوی تئوری‌های شناختی مسیر پیشرفت شغلی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۴۸۱-۵۰۲.
- ۱۰- قلاوندی، حسن و سلطان‌زاده، وحید. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین کارراهه شغلی و تعهد سازمانی. پژوهش‌نامه‌ی مدیریت اجرایی، ۴(۷)، ۷۷-۹۸.
- ۱۱- منجوقی، نرجس، خدابخش پیرکلانی، روشنگر، یزدی، منور، و ده‌شیری، غلامرضا. (۱۳۹۶). پیش‌بینی انطباق‌پذیری مسیر شغلی پرستاران از طریق مؤلفه‌های تئوری سیستم‌انگیزی فورده. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹(۳۱)، ۹-۲۵.
- ۱۲- مهدی بیگی، نجمه، یعقوبی، اسماعیل، و سیدالاحسینی، مسلم. (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ۱۴۵-۱۷۰.
- ۱۳- نصراللهی، محمد، سلطانی، محمدرضا، و فرهی، علی. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۱)، ۱۳۹-۱۵۰.

- ۱۴- یاورپور، هوشنگ، پیکانی، مهربان هادی، و قلی‌زاده، آذر. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸، ۲۸۱-۲۶۳.
- 15- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
- 16- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.
- 17- Bozionelos, G., Hoyland, T., ... & Mikkelsen, A. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: a study in SMEs. *Group & organization management*, 41(2), 135-171.
- 18- Bristow, N. (2004). *The Beyond Job Satisfaction Fieldbook: Tools and Templates for Maximizing Your Engagement and Vitality at Work*. IEEE-USA.
- 19- Chapman, J. R. (2009). A partial response to Feldman and Bolino's critique of Schein's career anchor theory. Brigham Young University.
- 20- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- 21- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- 22- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*.
- 23- Drenzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560.
- 24- Engel, Y., van Burg, E., Kleijn, E., & Khapova, S. N. (2017). Past career in future thinking: How career management practices shape entrepreneurial decision making. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2), 122-144.
- 25- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- 26- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- 27- Heslin, P. A., Keating, L. A., & Minbashian, A. (2019). How Situational Cues and Mindset Dynamics Shape Personality Effects on Career Outcomes. *Journal of Management*, 45(5), 2101-2131.
- 28- Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 59-71.
- 29- Li, H., Ngo, H. Y., & Cheung, F. (2019). Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 103322.
- 30- Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 768-776.
- 31- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- 32- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- 33- Seth, T., & Lee, J. (2017). Consensus and conflict: Exploring moderating effects of knowledge workers on industry environment and entrepreneurial entry relationship. *Journal of Business Research*, 78, 119-132.
- 34- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.

- 35- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134-144.
- 36- Stauffer, S. D., Abessolo, M., Zecca, G., & Rossier, J. (2019). French-language translation and validation of the protean and boundaryless career attitudes scales: relationships to proactive personality, career adaptability, and career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 337-357.
- 37- Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.
- 38- Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2019). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*.
- 39- Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations industrielles/Industrial relations*, 65(2), 236-256.
- 40- Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., & Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 282-293.