

## ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی

علی فرهی\*، محمدرضا سلطانی\*\*، محمد نصراللهی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴

### چکیده

در طول چند دهه گذشته، استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی جهت بهبود خدمات و کسب پیامدهای کلیدی از اجزای اصلی تغییرات مهم در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها شده است. با توجه به وضعیت نظام سیر خدمتی کارکنان و با عنایت به شیوه موجود، در عمل توانایی ترسیم صحیح مسیر شغلی کارکنان و به دنبال آن توسعه منابع انسانی میسر نیست. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و ارائه الگوی مسیر شغلی انجام شده است. این تحقیق با روش تحلیل محتوای کیفی در بخش استخراج الگو و برپایه پیمایش میدانی برای ارزیابی آن اجرا شده که به طراحی الگوی مسیر شغلی برای توسعه منابع انسانی در یک سازمان نظامی منجر شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان سازمانی مطلع منابع انسانی با نمونه ۲۰ نفر و مدیران، کارشناسان و کارکنان حوزه منابع انسانی سازمان در سطح شهرستان تهران با نمونه آماری ۱۴۱ نفر براساس فرمول کوکران به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته با پایایی ۰/۹۷۱ براساس آزمون الفای کرونباخ و روایی آن براساس ضرایب لاوشه  $CVR = ۰/۹۵$ ،  $CVI = ۰/۹۷$  تعیین شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که الگوی مسیر پیشرفت شغلی مشتمل بر ۷ بعد و ۲۳ مؤلفه می‌باشد. این مدل براساس آزمون تحلیل مسیر ترسیم شده است.

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

dr\_farrahi@yahoo.com

mrs\_soltan@yahoo.com

mn13530712@gmail.com

\* استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

## مقدمه

در نگرش نوین، مدیریت مسیر شغلی، ابزاری برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی است و هدف عمده آن ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و سازمان است تا با ارائه چشم‌اندازی روشن شرایطی را فراهم نماید (الوانی، ۱۳۹۳) که کارکنان و سازمان در مسیر توافق بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی مربوط به مسئولیت توسعه شغلی و امنیت شغلی به تعادل برسند (معالی تفتی، تاج‌الدینی، ۱۳۸۸). چنین نگاهی به مسیر شغلی، مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش ساخته و پویایی به سازمان و کارکنان بدهد (نقوی، عرب کلهری، ۱۳۹۱). اما نکته قابل تأمل آن است که مسیر شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی 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. 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 حمایت‌های لازم از کارکنان و مشاغل آنها به‌عمل آمده و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌نماید (پردلان، سرمد، متقی، ۱۳۹۵). از این رو، مسیر شغلی را فرایندی شامل یک مجموعه تحت عنوان نظام کارراه 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). در این راستا، فرد و سازمان به کمک یکدیگر الزامات انجام مؤثر و اثربخش مشاغل تعریف شده در مسیر شغلی را فراهم می‌کنند؛ به شکلی که در دوره زمانی مشخص؛ فرد، دانش، مهارت، توانایی و آگاهی لازم را برای احراز و انجام مشاغل کسب نموده و براساس آن به کار گمارده می‌شود (شاوون، نسل سراجی، ۱۳۹۵).

بنابراین، اگر سازمان‌ها نتوانند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان پاسخ دهند، به‌ناچار کارکنان توانمند به دنبال جابه‌جایی، تغییر شغل و حتی ترک سازمان اقدام می‌نمایند (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۱۵۶). این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را

مورد تهدید قرار دهد. در رویارویی و حل این مشکل، رویکردهای مختلفی از جانب سازمانها دنبال شده است که شاید یکی از بهترین راه‌حل‌ها پیاده‌سازی و تعیین مسیر شغلی باشد. این مسیر شاخه‌ای جدید در مدیریت سرمایه‌های انسانی است که از آن به کارراهه، سیر خدمتی، دوران خدمت، مسیر پیشرفت شغلی نیز یاد می‌کنند.

### بیان و تشریح مسئله

بدون شک حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان خلاق و توانمند یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. در چنین وضعیتی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، نیاز روز افزون به کارکنان توانمند در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را تاحدی در مقابل این چالش‌ها کمک و یاری نماید، انتخاب شغل و مسیر پیشرفت شغلی است. علی‌رغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع مسیر شغلی و انتخاب شغل مناسب برای اکثر کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست‌به‌گریبان می‌باشند. شاید علت این امر را بتوان افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یک سو و پاسخگونی سازمان به‌خواسته و نیاز کارکنان از سوی دیگر دانست. بنابراین در مواجهه با این چالش، رویکردهای مختلفی مطرح شده که یکی از بهترین راه‌حل‌ها، پیاده‌سازی الگوی مسیر شغلی یا کارراهه است (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). بنابراین طی سال‌های اخیر تمرکز و توجه مدیران و سازمان‌های موفق به این موضوع معطوف شده است. با این حال بررسی مطالعات بیانگر آن است که موضوع مسیر شغلی در حوزه سرمایه انسانی سابقه چندانی نداشته و در این باره پراگندگی‌های نظری بسیاری وجود دارد. با این وجود، کوشش‌های گسترده نظری و عملی در اوائل دهه ۱۹۷۵ - ۱۹۶۰ موجی در سازمان‌ها به وجود 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 سازمانی قرار گرفت. علت آن نیز مطالبه کارکنان شایسته و تغییر شرایط سازمان‌ها بود. زیرا به دلیل راهبردهای جدید کاهش سطوح ساختار

سازمانی مشاغل در زمان کوتاه به نقطه کور می‌رسند، یعنی پیشرفت شغلی شاغل در مسیر پیشرفت خود ظرف مدت کوتاهی متوقف شده (چترسون و روگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و در هر پنج سال ۵۰٪ نیروهای توانمند به علل تعارض بین اهداف، رضایت‌مندی و تناسب شغل با نیازها و خط‌مشی‌های سازمان اقدام به ترک سازمان می‌کنند (عباس‌پور، ۱۳۹۶: ۱۸۶). به دلیل این اهمیت، سازمان‌ها ناگزیرند تا حد امکان 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). این امر بیانگر شکاف عمیق بین وضعیت فعلی مسیر شغلی و وضعیت مطلوب در سازمان‌ها است. این شکاف حاکی از آن است که مدیران و سازمان‌ها هنوز به مهم بودن مسیر شغلی و تأثیر آن بر بهره‌وری و تعهد سازمانی پی نبرده‌اند (هال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بدین جهت، هنوز نابرابری میان مدیران و کارکنان در مورد مسئولیت‌های مسیر شغلی و شرایط امنیت شغلی رایج است که بیانگر شفاف و روشن نبودن مسیرهای حرکت در کارراهه شغلی است (پاتریکسون و کلرک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، تکلیب و تیلور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

بررسی و تحلیل مؤلفه‌ها، نقش‌ها، وظایف، شغل‌ها و عملکردها در سیر خدمتی کارکنان سازمان، بیانگر این واقعیت است که در ساختارهای موجود چندان توجهی به این مهم نشده و دارای اشکالاتی است که از جمله می‌توان به: مبهم بودن مسیر شغلی، معیوب بودن چرخه گردش شغلی، منطبق نبودن مشاغل با توانایی‌ها و علائق، نبود اطمینان به پیشرفت شغلی بین کارکنان، توجه نکردن به نیازهای کارکنان، افزایش جابه‌جایی و نقل و انتقالات، محدودیت و به موقع نبودن ترفیحات و بازنشسته نشدن بخشی از کارکنان و مدیران اشاره کرد. مسیر شغلی یکی از ابزارهای مدیریت عملکرد است که به کسب هدف و پیشرفت هم‌زمان فرد - سازمان کمک می‌کند.

از منظر راهبردی اگر نظام مسیر شغلی و مدیریت آن در سازمان به درستی و صحیح اجرا شود، می‌تواند به کاهش ابهام و سرخوردگی یا فرسودگی شغلی، در اختیار داشتن جایگزین نیرو،

1. Shotgsun & Roger
2. Hall
3. Patrickson & Clarke
4. Tilley & Taylor

کمک به رشد و ترقی آحاد کارکنان منجر شود (مصاحبه با مدیران، کارشناسان و کارکنان، ۱۳۹۶/۱۲/۱۰). با توجه به آنچه بیان شد، چنین به نظر می‌آید که در مسیر شغلی یا کارراهه فعلی سازمان مورد مطالعه، چندان به مدیریت برنامه‌ریزی (بعد فردی) مسیر شغلی توجه نشده و آن بخش نیز که مورد توجه قرار گرفته بیشتر جنبه سازمانی (مدیریت مسیر شغلی) دارد. در حالی که به اعتقاد صاحب‌نظران سازمان، اجرا و عملیاتی نمودن هر دو جنبه آن می‌تواند در سه سطح (سازمان، مدیریت، کارکنان) محاسنی به همراه داشته باشد (غیاثوند و مهدی‌نژاد قوشچی، ۱۳۸۹). این محاسن می‌تواند به افزایش تحرک و کارایی، بهبود خدمات‌رسانی به جامعه، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، تأمین شغلی، اجرای مناسب و کامل نظام شایستگی در انتصابات، حذف آموزش‌های ناکارآمد و غیر اثربخش، ایجاد فرصت مناسب و مساوی برای ارتقای آحاد کارکنان، کمک به شفاف‌سازی شایسته‌گزینی و جانشین‌پروری، به‌وجود آوردن انگیزه کاری و کمک به اجرای راهبردهای منابع انسانی در حوزه‌های تعجیلی شود (راهبردهای منابع انسانی سازمان، ۱۳۸۶) و تأثیرات برجسته‌ای در سیر خدمتی و عملکرد سازمان ایجاد نماید. باید توجه داشت این موارد حاصل نمی‌شود مگر اینکه سازمان بر مبنای یک الگو تعیین شده حرکت نماید. بنابراین، سؤال اساسی این است که مسیر شغلی چیست و در خصوص دستیابی به الگوی مناسب مسیر شغلی چه ابعاد و مؤلفه‌هایی باید مدنظر قرار گیرد؟

## مبانی نظری و پیشینه

با نگاه راهبردی به سرمایه انسانی، از آن می‌توان به‌عنوان دارایی ارزشمند سازمان یاد کرد و برای توسعه آن از روش‌های متعددی استفاده کرد. لذا طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران یک ابزار در جهت این توسعه، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. لکن در استفاده از این ابزار تاکنون چندان توجهی در سازمان‌های داخلی صورت نگرفته است. بدین جهت اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمانی برای رفع چنین دغدغه و چالشی با نگرش و رویکردهای متفاوت، اقدام به

مطالعات فراوان در این حوزه نموده‌اند. ونگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) برنامه‌های مدیریت مسیر پیشرفت شغلی را با عنوان حمایت سازمان برای پرورش مسیر پیشرفت شغلی یا پشتیبانی سازمانی بیان می‌کنند. کونک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مدیریت مسیر پیشرفت شغل را شامل سه فعالیت: ارزیابی مسیر پیشرفت شغلی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی و آموزش مسیر پیشرفت شغل بیان نموده‌اند. سیدجوادین (۱۳۸۷) 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 و تغییرات دوره‌ای جهت توسعه (گردش شغلی، ارتقا، انتقال، همسان‌سازی مجدد یا تنزل) اشاره نموده‌اند. در این راستا، می‌توان از دیگر صاحب‌نظران همچون، ادگارد شاین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸ - ۱۹۹۶)، درایو<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) و دتر<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) نام برد. شاین، مسیر شغلی را تحت عنوان «لنگر گاه، تکیه‌گاه یا علقه‌ها» بیان کرده است. درایو تحت عنوان «شکل‌ها و الگوهای ماندگار» و دتر از آن به عنوان «منطق‌های کارراه» یاد می‌کند. بلا<sup>۶</sup>، مادسن و سالیوان<sup>۷</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 دیدگاه گرایش 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 خود کار تمرکز می‌کنند که دارای ارزش ذاتی است. کسانی که دارای گرایش مسیر شغلی هستند، با ترفیع و ارتقا، حقوق و دستمزد و قدرت تأمین می‌شوند (پردلان و همکاران، ۱۳۹۵).

### مسیر شغلی

مسیر شغلی به عنوان استعاره نردبان روبه بالا اصطلاحی است که از کاربرهای حمل سنگ در معادن و نیز نعل اسب گرفته شده است. کارراهه با دقت بسیار به گونه‌ای برگردان فارسی شده که

1. Vang & etal
2. Kong & etal
3. Edgard shien
4. Driver
5. Dier
6. Bla
7. Madson & Salivan

هجای اول آن در زبان فارسی و لاتین یکی است (مهداد، 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»، «مسیر ترقی»، «سیر خدمتی»، «دوران خدمتی»، «توسعه مسیر شغل»، «پیشرفت شغلی»، «مسیر ترقی شغل»، «مسیر حرفه‌ای»، «عمر شغلی» (رسولی، ۱۳۹۱: ۲۵) و «مدیریت مسیر شغلی» به کار گرفت (رجب‌زاده، الهی، ۱۳۸۷). واژه کارراه یا مسیر شغلی معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می‌تواند به معنای پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد. مسیر شغلی را به عنوان «الگویی از تجارب مربوط به کار که بین مسیر زندگی یک شخص و مسیر شغلی پل می‌زند» نیز می‌شناسند (جفری و گرینهاوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۹) مسیر شغلی را یک‌سری پست‌های متوالی در یک شغل یا سازمان می‌دانند که بر مبنای علائق، توانایی و ارزش‌های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می‌گیرد. اما آنچه مسلم است، امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است و دارای دو جنبه عملی و نظری است. جنبه عملی آن، توصیف عینی توالی، تسلسل و ترادف مشاغل در دوره زندگی کاری است (ارتقا، حقوق و مزایا، پست شغلی) و جنبه 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 اوست، شکل‌دهنده موفقیت بیرونی فرد است (درایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). موفقیت بیرونی در شغل، بیانگر ادراک فرد از موفقیت ذهنی است و بستگی به حمایت‌های سازمان دارد (سیدیکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). با این حال آنچه از مطالعات پیشین به دست می‌آید، این است که 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).

1. Jeffrey & Greenhaus
2. Draz
3. Cidka

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

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

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



## 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 بر «نیازهای فرد» متمرکز بودند. لکن با وجود تمرکز بر نیاز فرد چندان از حمایت مدیریت و سازمان برخوردار نبود.

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 شد. 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 به‌عنوان نمونه به چند مورد اشاره شده است.

جدول ۲. خلاصه الگوهای شغلی (محقق ساخته)

ردیف	بیان‌کننده الگو	محور تأکید	عوامل و متغیرها
۱	لونیسون (۱۹۷۸)	تکامل شخصیت و مراحل دوره‌های انتقال	جابه‌جایی کارکنان بین ۷-۵ 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، زبده‌ها، تازه واردها و خشکیده‌ها
۵	هال (۲۰۱۰)	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	رزنیام (۲۰۱۱)	رقابت و مسابقه‌ای نمودن	موفقیت پست اول کارکنان تعیین‌کننده پست‌های بعدی از طریق دادن فرصت

## پیشینه تحقیق

در بررسی پیشینه تحقیق حاضر بیش از ۱۱ تحقیق داخلی و ۹ تحقیق خارجی مورد کنکاش و مطالعه قرار گرفت که به چند مورد اشاره می‌شود. آهی (۱۳۹۲) در تحقیق خود دریافت که بر مسیر شغلی کارکنان دارای پنج بعد است: نیازهای فردی، نیازهای سازمان، نیازهای شغلی، گردش شغلی و ارتقای کارکنان بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی مؤثر است. در این بین، نیازهای فردی رتبه اول، نیاز شغلی رتبه دوم، گردش شغلی سوم، ارتقای شغلی رتبه چهارم و کم‌ترین سهم نیز به بعد سازمانی تعلق گرفت. خائف الهی و شرافت (۱۳۹۳) در پژوهشی متغیرهای تأثیرگذار بر کارراهه را شامل: چالشی‌بودن (کسب موقعیت، یادگیری و ارتباطات) و عوامل مهم شغلی میانجی (استقلال، تنوع، اهمیت) بیان نمودند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که ابعاد کارراهه، بر عملکرد شغلی، اثری مثبت و معنی‌دار داشته و بر رضایت شغلی اثری ندارد؛ ولی تأثیر ابعاد کارراهه با لحاظ عوامل شغلی بر پی‌آمدهای سازمانی مثبت و تعیین‌کننده است. همچنین 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 خاص مشتریان خارجی، باعث رضایت شغلی بیشتر آنها می‌شود. با افزایش سنوات خدمتی، لنگرگاه خلاقیت کاهش می‌یابد. چون با ورود به مرحله 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 معنی‌داری 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 ارتقا و فرصت‌ها ترجیح می‌دهند و اهمیتی به هویت و شناسایی سازمان نمی‌دهند. در تحقیق دیگری صمیمیت (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 به‌روزشدن 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 معنی‌داری وجود نداشت. از طرفی، در خصوص برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت، اولویت با مدیران عملیاتی است، چون این مدیران در ارتباط بیشتر با کارکنان هستند. از سویی، باید برنامه‌ریزی مدون و یکپارچه، زمینه آموزش‌های مهارت‌های انسانی (ارتباطات، رهبری، مدیریت تضاد و...) فراهم نمود و استقرار نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و نظام شایسته‌سالاری و شناسایی افراد مستعد و شایسته ارتقا در تمام سطوح سازمان شناسایی شود. به علاوه لئون.ای. کلریا (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی دریافت که ابعاد: انعطاف‌پذیری کار، مشاوره شغلی، گردش شغلی، پرداخت مطلوب، فرصت آموزشی، ایجاد محیط حمایتی با تعیین نقش مشخص، فرصت برابر ارتقا، 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 به بروز استعداد و موفقیت شغلی منجر می‌شوند. سایر نتایج این تحقیق 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، نظام تسهیم دانش، سیاست جذب، حمایت سازمان) و محیط (انگیزاننده‌های اقتصادی، فنی و فرهنگی) در آینده مسیر شغلی مدیران مؤثر است. همچنین در پژوهش صورت گرفته توسط کاتارینا هولزلو (۲۰۱۳) بر ابعاد حمایت و تشویق، انگیزه، ساختار و اداره، مهارت و شایستگی‌های مدیران تأکید شده است. نهایت اینکه هندی‌الشاوی و فایق نیما (۲۰۱۳) 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 با رفتارهای مدیریتی متفاوت دارند. مسیر شغلی زنان در پست‌های مدیریتی با موانع: ساختاری، اجتماعی، فرهنگ سازمانی، نبود فرصت‌ها، محدودیت شبکه، منصفانه‌بودن حقوق و مزایا مواجه می‌باشد. پیشرفت مسیر شغلی زنان به چند بعد: هدف، ذهنیت، جنسیت، خانواده و مشاوره بستگی دارد. باتوجه به آنچه در پیشینه تحقیق آمده است، در نهایت بازنگری ابعاد مسیر

شغلی، نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات صورت گرفته بر جنبه‌های سازمانی (مدیریت مسیر شغلی) و یا فردی (برنامه‌ریزی مسیر شغلی) متمرکز شده‌اند، اما در تحقیق حاضر هر دو جنبه سازمانی و فردی مورد تأکید قرار گرفته است.

### دستیابی به عناصر الگو

در این تحقیق با توجه به نظرات و دیدگاه‌های مطرح، از جمله نظریه ونگ و همکاران (۲۰۱۰) که به اثر هویت مشاغل درونی و بیرونی بر مسیر شغلی اشاره نموده‌اند و نیز نظریه (درایز، ۲۰۱۰) و سیدیکا (۲۰۱۱) که بر این باورند موفقیت بیرونی (عینی/ 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 می‌کند و از آنجا که کارکنان در جریان مسیر شغلی نیاز به آگاهی شغلی از طریق تحلیل شرایط شغل (گران، ۲۰۰۹)، آموزش و پرورش (لئون، ای کلریا، ۲۰۱۴) و ارشاد داشته و از سویی باید مورد حمایت و پشتیبانی (کاتارینا هولزلو، ۲۰۱۳) قرار گیرند و آنگاه ارزیابی (گونگ و همکاران، ۲۰۱۱) و به صورت 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 بیست و سه مؤلفه به شرح جداول (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، صمیمیت ۱۳۸۴، آهی ۱۳۹۲
حمایت	گران ۲۰۰۹
آموزش و پرورش	رضائیان، حاتمی و دستار ۱۳۹۰، رسولی ۱۳۹۳، حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹، لئون، ای کلریا ۲۰۱۰، رجب‌زاده و الهی ۱۳۸۷
ارشاد	صمیمیت ۱۳۸۴، سیدجوادین ۱۳۸۹، زارعی ۱۳۸۹
تغییرات دوره‌ای	رجب‌زاده و الهی ۱۳۸۷، مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، آهی ۱۳۹۲
ارزیابی	حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹، گونگ و همکاران ۲۰۱۱
علقه‌ها	ادگارد شاین ۲۰۰۶، آهی ۱۳۹۲، استیل ۲۰۰۹

جدول ۴. انتخاب مؤلفه‌های مسیر شغلی

مؤلفه‌ها	محقق و سال
اطلاعات و اعلان شغل	گرانت ۲۰۰۹، نو ۲۰۱۰
شایستگی‌ها	کپلین و جان سل ۲۰۰۹، کاتارینا هولزلو ۲۰۱۳، سیدجوادی 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	خائف الهی و شرافت ۱۳۹۳
ارتباطات	خائف الهی و شرافت ۱۳۹۳، صمیمیت ۱۳۸۴، نو ۲۰۱۰
فرصت پیشرفت	هندی‌الشاوی و فایق نیما ۲۰۱۳، معالی تفتی و تاج‌الدین ۱۳۸۸
مشاوره	لئون.ای کلریا ۲۰۱۰
راهنمایی	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳
هدایت	نهج‌البلاغه حکمت ۲۱۱، صمیمیت ۱۳۸۴، زارعی ۱۳۸۹
برنامه فرد	ادگارد شاین ۱۹۹۶
برنامه‌سازمان	زندى پور ۱۳۹۲
گردش شغلی	لئون.ای کلریا ۲۰۱۰، آهی ۱۳۹۳
ارتقا	رسولی ۱۳۹۳
همسان‌سازی مجدد	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳، سیدجوادی ۱۳۸۷
صلاحیت مدیریتی	ادگاردشاین ۱۹۹۸، حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹
خدمت و ایثار	حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹، ادگاردشاین ۱۹۹۸
خلأقیّت	هندی‌الشاوی و فایق نیما ۲۰۱۳، شاین ۱۹۹۸
ثبات و امنیت شغلی	حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹، ادگاردشاین ۱۹۹۸
صلاحیت فنی	
استقلال شغلی	حاتم و حیدری ارجلو ۱۳۸۹، ادگاردشاین ۱۹۹۸، خائف الهی و شرافت ۱۳۹۲
چالش‌طلبی	
سبک زندگی	خامنه‌ای ۱۳۹۳

روش پژوهش

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 با مسیر

شغلی، مؤلفه‌ها با ابعاد، ابعاد با یکدیگر توسط ۱۰ نفر خبره دانشگاهی (دانشگاه امام حسین ۴، دانشگاه پیام نور ۲، دانشگاه علمی کاربردی ۲ و پردیس دانشگاه تهران ۲ نفر) که همگی دارای تحصیلات دکترا و رتبه استاد و استادیار بودند. همچنین ۱۰ نفر خبره سازمانی (مسئول منابع انسانی ۶ نفر، مدیران عالی منابع انسانی ۴ نفر) مورد ارزیابی و تأیید قرار گیرد. براین مبنای خبرگان خواسته شد تا نظر خود را درخصوص تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مسیر شغلی بیان نمایند. آنگاه در هر مرحله، اصلاحات لازم انجام و درنهایت پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع شد. از این رو، پژوهش حاضر از نظر نوع داده‌ها در زمره روش‌های ترکیبی 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 جامعه آماری ۲۲۳ نفر بوده که از این تعداد و براساس فرمول کوکران ۱۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان مطلع در معاونت‌های منابع انسانی سازمان مورد مطالعه در سطح تهران انتخاب شده است. برای تعیین روایی ضرایب لاوشه با مقادیر  $CVR = 0/95$  و  $CVI = 0/97$  حاصل شد. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون الفای کرونباخ نشان می‌دهد همبستگی بین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق در حد مطلوب است.

جدول ۵. مقایسه الفای کرونباخ خبرگی با نمونه آماری

متغیرها	الفای کرونباخ خبرگی	الفای کرونباخ نمونه آماری
ابعاد	۰/۹۳۷	۰/۹۲۷
مؤلفه‌ها	۰/۹۷۱	۰/۹۶۱

ازسویی، برای ارزیابی الگوی استخراج شده از بخش کیفی با کمک ابزار پرسشنامه محقق ساخته، متشکل از ۵۵ گویه در هفت بعد در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تهیه و توزیع شد. به علاوه در این تحقیق به علت عدم دسترسی به متغیرهای وضع موجود، روابط بین متغیرهای کشف شده در قالب تحلیل مسیر بررسی و مدل نهایی آن ارائه شده و از توابع ساختاری استفاده نشده است. در نتیجه، روابط بین متغیرها در قالب نمودار تحلیل مسیر توسط معادلات رگرسیون مشخص شده است.

## یافته‌های پژوهش

باتوجه به سؤال تحقیق و در راستای طراحی الگو، نیازمند احصای ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مسیر شغلی می‌باشیم. بدین جهت و براساس مبانی نظری و خبرگی عناصر مسیر شغلی شناسایی شد که در دو بخش کیفی و کمی بیان شده است.

### الف) کیفی:

جدول ۶. شناسایی ابعاد از دید خبرگان

درصد	فراوانی	ابعاد احصاشده	کد گذاری محوری مقولات
۰/۹۵	۱۹	آموزش، تغییرات شغلی، ارزیابی، ارتقاء	راهبردهای سرمایه انسانی
۱۰۰	۲۰	حمایت و ارشاد	همراهی کارکنان در شغل
			شور و مشورت
			آگاهی و شناخت در پیشرفت
۰/۷۵	۱۵	علقه‌ها	علاقه درون فردی
۰/۹۰	۱۸	ارتقا و گردش شغلی	گردش شغلی
۱۰۰	۲۰	سبک زندگی	زندگی شخصی کارکنان
			نیازهای مادی کارکنان
			مشکلات معیشتی کارکنان
۰/۸۵	۱۷	ارتقاء	جابه‌جایی‌های مدیریت شده
۱۰۰	۲۰	توجه نکردن به فرد	رعایت دقیق قوانین سازمان
۰/۸۵	۱۷	آموزش و پرورش	دوره‌های تعالی و ضمن خدمت
			واگذاری مسئولیت‌ها توأم با آموزش
۰/۹۰	۱۸	ارزیابی	ارزیابی منطقی عملکرد
۰/۹۰	۱۸	تغییرات شغلی	ضوابط ارتقاء و ترفیعات
۰/۹۵	۱۹	تحلیل شغل	رعایت شرایط احراز شغل

باتوجه به جدول ۶ که جرح و تعدیل شده سه مرحله از نظر خبرگان است، می‌توان هفت بعد از مسیر شغلی را مشاهده نمود.

**ب) کمی:**

**جدول ۷. میانگین نمرات ابعاد**

ابعاد	تعداد پاسخگویان	تعداد شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
ارزیابی	۱۴۱	۴	۴/۳۲۵۶	۰/۵۲۹۱۶	۱/۸۸	۳/۱۲	۵/۰۰
تحلیل شغل	۱۴۱	۱۴	۴/۳۲۰۳	۰/۵۸۴۲۱	۲/۸۹	۲/۱۱	۵/۰۰
آموزش و پرورش	۱۴۱	۵	۴/۲۷۰۷	۰/۵۹۲۸۸	۲/۵۰	۲/۵۰	۵/۰۰
تغییرات دوره‌ای شغلی	۱۴۱	۴	۴/۲۶۱۵	۰/۴۷۰۵۴	۲/۰۰	۳/۰۰	۵/۰۰
حمایت	۱۴۱	۶	۴/۰۵۰۸	۰/۷۱۱۵۷	۳/۰۰	۲/۰۰	۵/۰۰
علقه‌های شغلی	۱۴۱	۱۶	۴/۰۶۹۷	۰/۷۳۱۹۷	۳/۳۳	۱/۶۷	۵/۰۰
ارشاد	۱۴۱	۶	۳/۹۹۴۷	۰/۷۹۵۹۰	۳/۵۰	۱/۵۰	۵/۰۰

یافته‌های جدول ۷ نشان می‌دهد، پاسخ‌دهندگان به تمامی متغیرها نمره بالاتر از متوسط داده‌اند که در این بین بعد ارزیابی، بالاترین و بعد ارشاد کم‌ترین نمره را کسب نموده است. لذا می‌توان ابعاد هفتگانه مذکور را به‌عنوان عناصر اصلی الگوی مسیر پیشرفت شغلی در سازمان مورد مطالعه قرار داد.

**جدول ۸. 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	ارتقا	۴/۰۶۹
۳	عرضی	۴/۲۷۰	۱۵	همسان‌سازی مجدد	۴/۰۶۹
۴	طولی	۴/۲۷۰	۱۶	صلاحیت مدیریت	۴/۰۶۹
۵	مشارکت	۴/۳۲۰	۱۷	خدمت و ایثار	۴/۰۶۹
۶	ارتباطات	۴/۳۲۰	۱۸	خلاقیت	۴/۰۶۹
۷	فرصت پیشرفت	۴/۳۲۰	۱۹	ثبات و امنیت شغلی	۴/۰۶۹
۸	مشاوره	۴/۳۲۰	۲۰	صلاحیت فنی	۴/۰۶۹
۹	راهنمایی	۴/۰۶۹	۲۱	استقلال شغلی	۴/۰۶۹
۱۰	هدایت	۴/۰۶۹	۲۲	چالش‌طلبی	۴/۰۶۹
۱۱	برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی	۴/۰۶۹	۲۳	سبک زندگی	۴/۰۶۹
۱۲	برنامه‌های سازمانی	۴/۰۶۹			



یافته‌های جدول ۸ نشان می‌دهد، پاسخ‌دهندگان به تمامی متغیرها نمره بالاتر از متوسط داده‌اند.

جدول ۹. بررسی همبستگی ابعاد

ابعاد	میانگین مقیاس گویه‌ها	واریانس مقیاس با گویه‌ها	همبستگی گویه‌ها
تحلیل شغل	۲۶/۵۱	۸/۵۴۱	۰/۶۳۱
آموزش و پرورش	۲۶/۸۴	۷/۷۷۰	۰/۶۰۴
حمایت	۲۶/۶۵	۷/۹۷۹	۰/۹۵۸
ارشاد	۲۶/۹۵	۶/۵۴۸	۰/۹۳۱
ارزیابی	۲۶/۸۶	۷/۱۷۸	۰/۸۸۴
تغییرات دوره‌ای شغل	۲۷/۰۰	۷/۷۲۱	۰/۸۲۹
علاقه‌های شغلی	۲۷/۰۲	۶/۷۴۴	۰/۸۹۳

باتوجه به جدول ۹ مشاهده می‌شود میزان همبستگی دو بعد «تحلیل شغل» و «آموزش و پرورش» دارای همبستگی متوسطی با کل مقیاس در مقایسه با سایر ابعاد هستند. اما درعین حال هر دو با یکدیگر همبستگی نزدیکی دارند. بنابراین، پایایی ابعاد در حد بالایی است.

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، ارتقا، همسان‌سازی مجدد)، علاقه‌های شغلی یا لنگرگاه‌های شغلی (صلاحیت مدیریت، خدمت و ایثار، خدمت و ایثار، خلاقیت، ثبات و امنیت شغلی، صلاحیت فنی، استقلال شغلی، چالش‌طلبی، 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، باتوجه به اینکه برای طراحی الگو از روش استقرایی استفاده شد و با کنارهم قراردادن عناصر، الگو، طراحی شده است، بنابراین می‌بایست مشخص می‌شد که آیا این الگو از اعتبار برخوردار است؟ آیا ابعاد هفتگانه با بیست و سه مؤلفه آن به درستی با گویه‌ها سنجیده می‌شوند؟ بنابراین، برای پاسخگویی به این سؤال با کمک نرم‌افزار SPSS و رگرسیون چندمتغیره به بررسی سهم هر یک از متغیر مستقل (ابعاد)

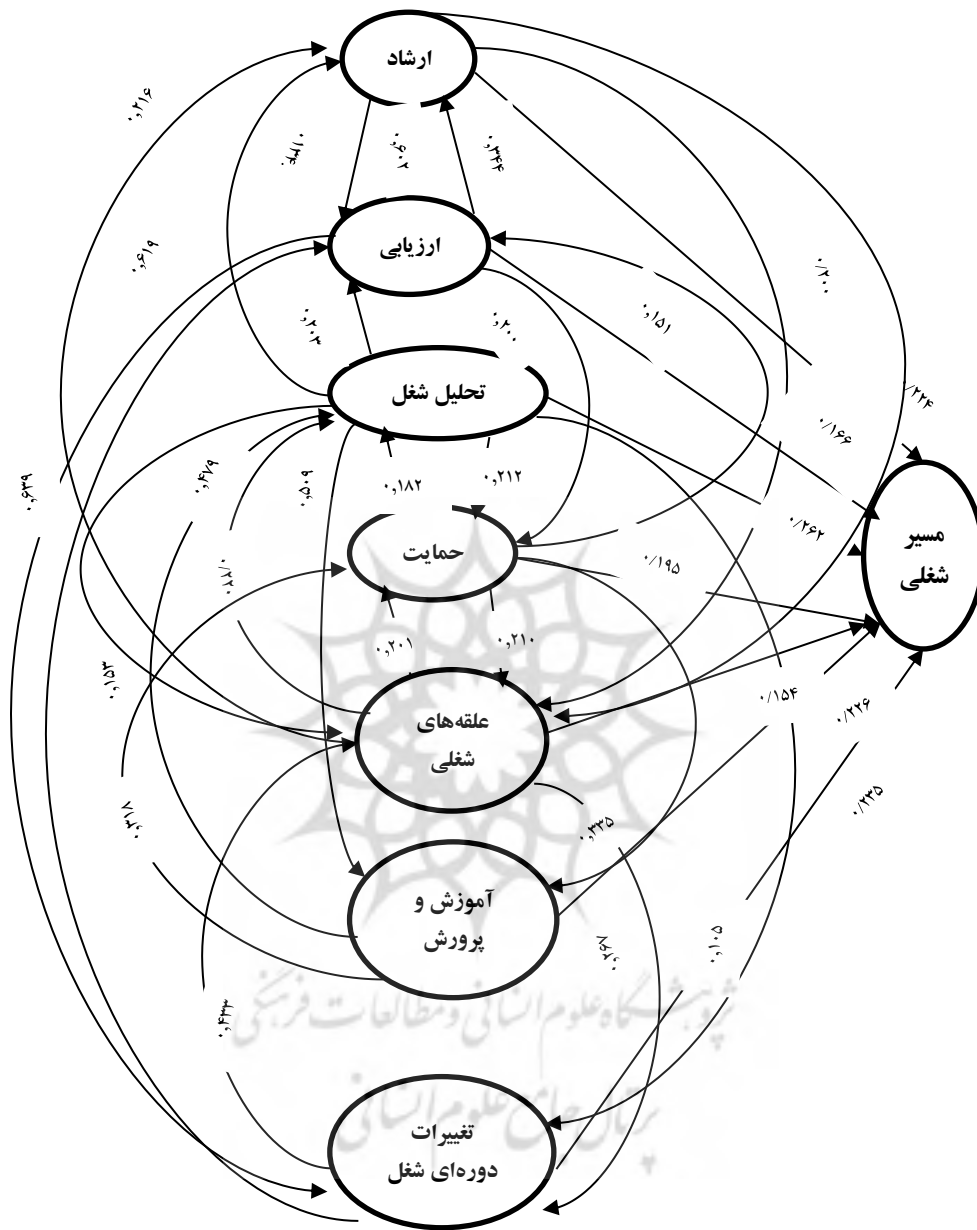
در پیش‌بینی متغیر وابسته (مسیر شغلی) پرداخته شد. همچنین به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل (ابعاد) بر یکدیگر از آزمون رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. در نهایت نتایج آزمون حاکی از آن است که ارتباط بالا و معنی‌داری بین ابعاد با مسیر شغلی و بین هر یک از ابعاد با یکدیگر وجود دارد. از سویی، در الگوی نهایی مشاهده می‌شود که به ترتیب، ابعاد ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علقه‌های شغلی و ارشاد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر مسیر شغلی تأثیر می‌گذارند (جدول ۱۰ و نمودار ۱).

جدول ۱۰. سهم تأثیر مستقیم و غیرمستقیم 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	۰/۳۲	۰/۴۹
			۰/۰۴		
			۰/۱۵		
	۲. تحلیل شغل	۰/۲۶۲	۰/۰۴	۰/۲۰	۰/۴۶
			۰/۰۳		
			۰/۰۴		
			۰/۰۲		
۰/۱۲					
۳. آموزش و پرورش	۰/۲۲۶	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۴۱	
		۰/۰۶			
		۰/۰۴			
۴. تغییرات دوره‌ای شغل	۰/۲۴	۰/۱۰	۰/۱۷	۰/۴۰	
		۰/۰۷			
۵. حمایت	۰/۱۹۵	۰/۰۳	۰/۱۸	۰/۳۸	
		۰/۰۸			
		۰/۰۵			
۶. علقه‌های شغلی	۰/۱۵۴	۰/۰۶	۰/۲۱	۰/۳۶	
		۰/۰۴			
		۰/۰۵			
۷. ارشاد	۰/۲۲	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۲۵	
		۰/۰۳			

باتوجه به اطلاعات جدول بالا که با کمک آزمون رگرسیون چندمتغیره و تحلیل واریانس به دست آمده است. می توان میزان ارتباط ابعاد الگوی مسیر شغلی را مشخص نمود. نتایج این آزمون نشان می دهد که ارتباط بین ابعاد، قوی و معنی دار است. براین اساس، روابط بین ابعاد به شرح نمودار ۱ ترسیم شده است.





نمودار ۱. الگوی نهایی تحلیل مسیر

## بحث و نتیجه گیری

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 به عنوان پدیده‌ای وابسته به زمینه، با 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، مطرح است. این ابعاد براساس 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 تشکیل‌دهنده سازه مسیر شغلی در الگوی طراحی شده عوامل مناسبی هستند، زیرا با توجه به مؤلفه‌های به دست آمده ارتباط بین تمامی عناصر الگو تأیید شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۱۰ ملاحظه می‌شود، به ترتیب ابعاد ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علاقه‌های شغلی و ارشاد به‌طور مستقیم (۱/۴۷) بر مسیر شغل تأثیر می‌گذارند، علاوه بر تأثیر مستقیم، این ابعاد به‌طور غیرمستقیم (۱/۳۲) 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 مسیر شغلی تهیه نمود. همچنین رجب‌زاده، خائف‌الهی و شرافت (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. مهرمنش 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 جهت آگاهی و شناخت فرا گیرد و آنگاه اطلاعات و شایستگی شغلی (تحلیل شغل) به اطلاع کارکنان برسد و فرد براساس نقاط ضعف، ارشاد شده و نهایتاً متناسب با علایق در مشاغل جابه‌جا شود.

آهی (۱۳۹۲) در تحقیقی باعنوان «طراحی الگوی برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان مرزبانی ناجا» نیز پنج بعد برنامه‌ریزی مسیر شغلی را شامل: نیاز فرد، نیاز سازمان، گردش شغلی، ارتقا و نیاز شغلی بیان شد. در تحقیق حاضر، تحلیل شغل با مؤلفه اطلاعات و اعلان شغل - حمایت با مؤلفه فرصت پیشرفت - تغییرات دوره‌ای شغل با مؤلفه گردش شغلی و ارتقا مورد تأیید قرار گرفت. صمیمیت (۱۳۸۴) موضوعی باعنوان «تأثیر مهارت‌های مدیران بر توسعه مسیر شغلی و ارائه الگوی مناسب ارتقا» 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 (۱۳۹۳) در پژوهش خود باعنوان «تأثیر ابعاد کارراهه با توجه به عوامل شغلی بر پیامدهای سازمان» به این نتیجه رسیدند که چالشی بودن، ارتباطات و استقلال شغلی مهم است. این مطالعه نیز بر چالشی بودن، ارتباطات و استقلال شغلی تأکید نموده است.

تحقیق رضائیان، حاتمی و دستار (۱۳۹۰) تحت عنوان «ارتباط بین مدیریت مسیر شغلی و رضایت مندی 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 مؤلفه‌های مشاوره، راهنمایی و هدایت، مؤلفه ارزیابی با دو بعد فرد و سازمان؛ بعد حمایت با مؤلفه‌های مشارکت، ارتباطات و فرصت پیشرفت؛ بعد تغییرات دوره‌ای با مؤلفه‌های گردش شغلی و ارتقا و بعد آموزش و پرورش با مؤلفه‌های طولی و عرضی تأکید شده است.

تحقیق دیگری توسط هندی‌الشوری و فایق نیما (۲۰۱۳) 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) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی عوامل موفقیت شغلی زنان در شغل هوافضا» به یافته‌هایی نظیر مشاوره شغلی، گردش شغلی، فرصت آموزش، محیط حمایتی و فرصت برابر ترقی دست یافت. براین اساس در تحقیق حاضر تمامی موارد مورد تأکید قرار گرفته است. در همین راستا کاتار هولزلو (۲۰۱۳) در پژوهشی با موضوع «طراحی و پیاده‌سازی 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 تأکید 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) به کار 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 به کارگیری 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 همسان‌سازی جابه‌جا شوند تا از فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه آنان جلوگیری شود.
۴. با توجه به شواهد در سازمان مورد مطالعه، مراحل قبلی کم‌وبیش در حال انجام است. اما آنچه مشاهده نمی‌شود و ضروری است، حمایت و پشتیبانی لازم است تا آحاد کارکنان بتوانند متناسب با شایستگی‌های خود، رشد و ترقی نمایند. این حمایت باید در قالب مشارکت، دادن فرصت پیشرفت و ارتباط صمیمی بین کارکنان با مافوق‌ها صورت گیرد. این موارد در سازمان چندان مورد توجه نبوده که لازم است بدان توجه شود.
۵. علقه‌های شغلی نشان می‌دهد که سازمان و کارکنان اهمیت زیادی برای علائق و

برنامه‌های فردی جهت مسیر شغلی قائل نیستند، علت این امر، نداشتن اطلاعات لازم توسط مسئولین، مدیران و کارشناسان سرمایه‌های 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 آنها را هدایت نمایند.

۶. بعد از اینکه علقه‌های شغلی کارکنان شناسایی و به آنها اطلاع‌رسانی شد، لازم است آنها را ارشاد و به سمت علایق‌شان سوق داد، زیرا تناسب شغل با علائق، سبب افزایش انگیزه، تعهد و بهره‌وری می‌شود. عدم تطابق بین علاقه و شغل می‌تواند باعث شود که افراد سازمان را ترک کنند. بنابراین، هم افراد و هم سازمان باید علقه‌های خدمتی را تشخیص دهند و سازمان‌ها برای افراد دارای علقه‌های متفاوت، فرصت‌های خدمتی گوناگون را فراهم کنند؛ تا کارکنان شایسته و توانمند دائماً به دنبال جابه‌جایی و نقل و انتقالات بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف نباشند.

به‌طور کلی نتایج این تحقیق و تحقیقات پیشین، نشان‌دهنده آن است که ابعاد و مؤلفه‌های احصاشده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر مسیر شغلی تأثیر دارند. اما آنچه این پژوهش را نسبت به تحقیقات پیشین متمایز می‌نماید، عبارت است از اینکه، تحقیق حاضر دارای نوآوری و سهم تولید دانش توسط محقق و خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه سرمایه انسانی است؛ چراکه اغلب پژوهش‌های انجام‌شده این حوزه در زمینه مسیر شغلی به‌صورت فردی و یا سازمانی بودند. اما در این پژوهش ضمن تأکید بر بعد مدیریت مسیر شغلی (ارشاد، حمایت، تحلیل شغل، تغییرات دوره‌ای شغل، آموزش و پرورش، ارزیابی) بر آن بخش از بعد فردی (علقه‌های شغلی) که ارتباط نزدیکی با سازمان دارد، نیز اشاره شده است. بنابراین در گسترش مرزهای دانش سرمایه انسانی و انتقال آن به مخاطب کمک می‌نماید. البته باید به این نکته نیز توجه داشت که امکان ارائه الگویی کامل که تمام عناصر (محیط سازمان، محیط فراسازمان، ویژگی‌های فردی) در آن گنجانده شود در این تحقیق وجود نداشته است. از این‌رو، نیازمند توجه ویژه متولیان و مسئولین حوزه سرمایه انسانی سازمان‌ها و سایر محققین در آینده می‌باشد.



## منابع

- آهی، پرویز (۱۳۹۲)، طراحی مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا، رساله دکتری. دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی.
- استیل، بران (۲۰۰۹)، اندازه‌گیری لنگرگاه‌های شغلی و نقش آن در تناسب شغلی و رضایت و تعهد شغلی، ترجمه حسین محمدی. sciencedirect.com.
- افخمی اردکانی، مهدی و رضا (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین مدل مسیر شغلی و تعهد سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت، *مجله روان‌شناسی دانشگاه الزهراء(س)*، شماره ۱۵: ۵۳-۷۸.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۳)، خط‌مشی دانش‌آفرین، ضرورت بقا در سازمان‌های امروز، *فصلنامه راهبردی مجلس*، شماره ۴۱: ۳۹-۱۵.
- پارسائیان، علی و اعرابی، محمد (۱۳۸۹)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- پردلان، نوشین؛ سرمد، علی‌رضا و متقی، حامد (۱۳۹۵)، بررسی رسالت مسیر شغلی بین دانشجویان دانشگاه اصفهان، *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، دانشکده علوم تربیتی.
- حاتم، ناهید؛ کشتکاران، علی‌رضا و حیدری ارجلو، پروانه (۱۳۸۹)، *ارزشیابی ابعاد مسیر شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز*، طرح تحقیقاتی معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز.
- خائف الهی، احمد و شرافت، شاهپور (۱۳۹۳)، تأثیر ابعاد شغلی باتوجه‌به عوامل شغلی بر پی‌آمدهای سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۴: ۱۸۲-۱۵۷. خامنه‌ای، سید علی، *بیانات در دیدار با فرماندهان سپاه سراسر کشور*، ۱۳۹۳.
- دشتی، محمد (۱۳۸۵)، *نهج‌البلاغه*، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- رجب‌زاده، علی و الهی، شعبان (۱۳۸۷)، طراحی مدل در برنامه‌ریزی شغلی کارکنان سیستم بانکی، *دوماهنامه دانشگاه شاهد*، شماره ۵۲: ۲۹-۴۰.
- رسولی، رضا (۱۳۹۱)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور، چاپ سوم.
- رضائیان، علی، حاتمی، سکینه و دستار، حسین (۱۳۹۰)، ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر شغلی. *مجله طب نظامی*، سال ۱۳، شماره ۴، صص ۲۲۱-۲۱۷.

- رهنما، بهزاد (۱۳۸۸)، بررسی ایجاد الگوی مناسب جهت مسیر شغلی مدیران شرکت‌های پیمانکاری خراسان رضوی، پایان نامه ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده‌ی هنر و معماری.
- راهبردهای سرمایه انسانی سپاه، ۱۳۸۶.
- زندى پور، طيبه (۱۳۹۲)، مشاوره شغلی نظریه‌ها، روش‌ها و فنون، تهران: انتشارات دانژه.
- زارعی، متین (۱۳۸۰)، بررسی رابطه‌ی بین توسعه‌ی مسیر شغلی و کارایی کارکنان در صنعت پوشاک، پایان نامه ارشد، دانشگاه علم و صنعت، دانشکده‌ی مهندسی صنایع.
- صمیمیت، مجید (۱۳۸۴)، میزان اثر مهارت‌های مدیریتی بر توسعه مسیر شغلی مدیران و ارائه الگوی مناسب جهت ارتقاء آن‌ها در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت.
- صفرزاده، حسین؛ احمدی شریف، محمود و ذاکری، علی‌رضا (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، چاپ دوم.
- سلطانی، ایرج؛ محمدی اکبری، عباس و شائمی، علی (۱۳۹۲)، ارائه الگویی نوین در توسعه و یکپارچه‌سازی نظام کارراهه شغلی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، فصلنامه مدیریت دانش، شماره ۱۲: ۱۳۱-۱۱۷.
- سید نقوی، سیدمیرعلی، عرب کلهری، محبوبه (۱۳۹۱)، جهت‌گیری‌های درونی کارراهه، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۴۰-۲۵.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۷)، نگاه دانش، مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم.
- شاوون، رؤیا و نسل سراجی، عالی (۱۳۹۵)، مدیریت مسیر شغلی ابزار توسعه منابع انسانی سازمان، برگزیده مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه نیروی انسانی، تهران.
- عظیمی، حسین، ناصری، مسعود (۱۳۹۵)، تأثیر اخلاق حرفه‌ای اسلامی بر موفقیت مسیر شغلی کارکنان دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی استان زنجان)، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین مدیریت. شیراز.
- غیاثوند، سعید، نژاد قوشچی، مهدی (۱۳۸۹)، مسیرهای شغلی نوین منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران، سال ۱۵، شماره ۳۱، صص ۹۸-۷۴.
- غریب، رمضانعلی (۱۳۹۲)، بررسی مهارت‌های مسیر شغلی کارکنان شرکت هپکو، پایان نامه ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده‌ی علوم اداری.

عباس پور، عباس (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

قلی پور، آریین (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت.  
معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدینی، یوسف (۱۳۸۸)، جانشین‌پروری، کلید نجات در بحران استعدادها، مجله تدبیر، شماره ۱۹۹: ۸۱-۹۷.

مهرداد، علی (۱۳۸۵)، روان‌شناسی امور کارکنان، اصفهان: انتشارات جنگل، چاپ اول.  
مهرمنش، حسن و یادگاری، رضا (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات کارآفرینان بزرگ، چاپ دوم.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۹)، تعلیم و تربیت در اسلام، تهران: انتشارات صدرا.

- 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.
- Cidka. (2011). **The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan.** International. journal of hospitality management . Vol 31 . pp 1004-1011.
- Driver. (1982). **The meaning of career success a closer Inspection of Historical cultural, and Ideological contexts.** career development International. Journal of Management and Human. 16. No 4.pp 364 – 384.
- Draz. (2010). **The meaning of career success a closer Inspection of Historical cultural, and Ideological contexts.** career development International. 16. No 4.pp 364 – 384.
- Dier. (1986). **enhancing employability: humanT culttal, and social capital in an era of turbulent unpredictability.** Hum Relat: 63(2): 279-303.
- Grant. (2009). **Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs.** Journal of Applied Psychology. 83(2).pp. 288-297.
- Hall, D.T and Heras.M. I, (2010). **Commentary Reintegrating Job design and career thory sreating not Just Good Jobbut smart Jobs.** Journal of organizational Behavior. Vol 26. No 20. PP. 243-259.
- Hindi al-Shawi, Fayyah, Nima (2013). **A survey of the career path of female managers in Lebanon (Case Study of Beirut University).** Senior Thesis. University of Beirut Faculty of Management.
- Jeffrey & Greenhaus. (1997). **A mutuality perspective of psychological cotracts regarding career development and job security.** Journal of business research. Vol 65.pp 294- 301.
- Katharinehulzlo (2013). **Design and implementation of project managers. Translation by Mohammad Ebrahimi.** Quarterly Journal of Applied Knowledge. University of Berlin. Al-Zor website.
- 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.

- Kong & etal. (2011). **S.From Hotel Career management to employees Career satisfaction:The mediating effect of Career Competency in Hospitality manage.** Journal of organizational Behavior .Vol 31.pp 98-112.
- 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.
- Patrickson & Clarke .(2015). **managers career development recognition in Taiwanese companies.** Asia pacific management review 2011. 17.
- Shotgun and Roger (2013). **Columbia University Central Library Staff Staff Design.** Journal of Behavioral and Organization. No. 29. P. 40-52.
- Steel Brown. (2015). **Measurement of job harbors and their role in job fit and job satisfaction and commitment.** Manag. Sci. 13, 237–253. doi: 10.4102/sajems.v13i3.102
- Sullivan, S.(2016). **the changing nature of career a review and research agenda.** journal of management. Vol 23. No 18. PP. 245-263.
- Schein, E.H.(1996\_1998). **Career Anchors revised:Implications For Career Development in the 21st century.**The academy of management Executive.Vol 10.no 54. pp 80-88.
- Taglib & Taylor .(2015). **The influence of spiritual (meaning – making) on career behavior.** journal of vocational behavior Vol 26. No 20. PP. 240-259.
- Vang & etal. (2010). **constructivism and social constructionism in the career field.** journal of vocational behavior Vol 20. No 23. PP. 135-150.

