

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: مرکز آموزش درجه‌داری نزاچا)

سید احمد حسینی<sup>۱</sup>، مرتضی اصغری علایی<sup>۲</sup>، سجاد عوافی جمیل<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استاد و عضو هیئت علمی دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه شاهد

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه شاهد

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: مرکز آموزش درجه‌داری نزاچا) صورت گرفته است. با توجه به اینکه جامعه آماری کارکنان مرکز آموزش نزاچا می‌باشد، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای رفع اثرات پرسشنامه‌های گم شده، ناقص و... حدود ۱۰ درصد دیگر به حجم نمونه اولیه اضافه گردید و در نهایت ۱۹۸ پرسشنامه با اطلاعات کامل تکمیل گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه طراحی شده به روش دلفی و با نظرسنجی از خبرگان، پرسشنامه در قالب ۸ عامل طبقه‌بندی شد. برای برازش مدل از روش تحلیل مسیر و برای بررسی وضعیت فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل عوامل از آزمون‌های بارتلت، KMO و اسمیرنوف استفاده شد تا نرمال و مناسب بودن آنها تایید گردد. در این پژوهش نرم افزارهای Lisrel و Spss۲۱ برای انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان استفاده گردید. یافته‌های نهایی پژوهش حاکی از وجود ارتباط مثبت و معنادار بین عوامل هشت‌گانه مورد بررسی در تحقیق می‌باشد، براساس ماتریس فیلتر شده نهایی با عوامل، از بین عوامل هشت‌گانه تأثیرگذار بر مسیر شغلی کارکنان مرکز آموزش درجه‌داری نزاچا، عامل احساس ارزشمند بودن در کار رتبه اول، درآمد و مزایا رتبه دوم، احساس خدمت و از خودگذشتگی رتبه سوم، استقلال و عدم وابستگی رتبه چهارم، کارآفرینی رتبه پنجم، مدیریت عمومی رتبه ششم، امنیت و ثبات رتبه هفتم و فنی - کارکردی رتبه هشتم را به خود اختصاص دادند.

**واژه‌های کلیدی:** کارراهه شغلی، لنگرگاه‌های شغلی، مسیر ترقی شغلی، نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاچا)

## ۱. مقدمه

امروزه مدیران، کارمندان، محققان وقانون گذاران عمومی به بهبود کیفیت زندگی کاری اهمیت زیادی می دهند. نیروی کار مرد و زن و افراد جوان و به خصوص آنهایی که تحصیلات عالی دارند به شغل های غنی تر و یا شغل هایی که بتوانند در آن مؤثر باشند، توجه بیشتری می کنند. این افراد با استخدام در سازمان نیاز به پیشرفت و تکامل دارند و انتقال و ارتقاها را تجربه می کنند و همچنین نیاز دارند که مهارت های جدیدی را کسب کنند. مسیر شغلی کارکنان شاخه های جدید در مدیریت منابع انسانی است که با این هدف بیان شده که سلسله مشاغلی که افراد در سازمان بعهده می گیرند نباید اتفاقی و تصادفی باشد، بلکه مسیر شغلی فرد در سازمان می بایست بر اساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طرح ریزی گردد. مفهوم مسیر ترقی شغلی، به عنوان حلقه پیونددهنده میان سازمان ها و افرادی که برای آنها کار می کنند، از هر دو جنبه درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می گیرد. مسیر شغلی بیرونی<sup>۱</sup> شامل مشاغل و موقعیت هایی است که فرد به وسیله آن پیشرفت می کند و به صورت شاخص های سازمانی مسیر شغلی تعریف شده است؛ در حالی که مسیر شغلی درونی<sup>۲</sup> گرایش کارکنان به جهت گیری یا لنگر شغلی است (عریضی سامانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۷۱). به نظر می رسد افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آنها با نیازهایشان هماهنگ است، تلاش می کنند که دانش و مهارت خود را در طول کارراه بهبود بخشند (گرین هاوس، کالانان و گادشاک، ۲۰۰۰). بنابراین، با بیش تر شدن احساس همانندسازی و وابستگی به سازمانی که این موقعیت را در اختیار آنها قرار داده است، تعهد سازمانی آنها افزایش خواهد یافت. در مسیر پیشرفت شغلی، جهت گیری های فنی و مدیریتی عامل مهم و غیروابسته به جنس است؛ در حالی که هم زنان و هم مردان گرایش به پیشرفت در جهت گیری فنی یا مدیریتی دارند، مسیر پیشرفت شغلی در جهت مدیریت، بیشتر در اختیار مردان قرار می گیرد، به این ترتیب بخشی از زنان که کارراهی فنی به آنها عرضه می شود ولی استعداد و علائق آن ها در جهت مدیریتی است، در کارراهی فنی نمره ای کم تر به دست می آورند و از سوی دیگر، به دلیل ناامیدی از رشد در جهت کارراهی مدیریتی (در جوامعی که فرصت رشد در جهت کارراهی مدیریتی برای آن وجود ندارد)، در این کارراه نیز دارای نمره ای کم می شوند (درهر و آس، ۱۹۹۰). بنابراین عدم توجه به لنگرهای شغلی از سوی مدیران منجر به کار اجباری در سازمان می گردد یعنی مدیران بدون در نظر گرفتن مهارت، علائق و انگیزه های افراد آنها را به کار می گمارند و این سبب می شود که بین اهداف فردی و سازمانی فاصله بیافتد و احتمالاً افراد در شغلشان بی رغبتی نشان دهند.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

## الف - کارراه (مسیر شغلی):

کارراه یا مسیر شغلی شامل مجموعه ای از مشاغلی است که یک فرد در طی مسیر زندگی اش در پیش می گیرد (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۰۷). تعریفی دیگر از کارراه عبارت است از توالی شغل های مرتبط با یکدیگر، که در یک سلسله مراتب از نظر وجهه و اعتبار مرتب شده اند و فرد این سلسله را کم و بیش قابل پیش بینی طی می کند. (آهی و بجانی، ۱۳۹۱: ۸۴). پیشرفت یک تخصص با ثبات در طی زمان در یک سازمان مسیر شغلی نامیده می شود و یک مسیر شغلی دوره ای از یک جایگاه است که توسط فرد در دوره زندگی اشغال می شود (دیسنزو و رابینز، ۲۰۰۵: ۳۴۱). فرایندی که به وسیله آن افراد می توانند تصمیماتی در زندگی کاری خود اتخاذ کنند (گرین هاوس، ۱۹۹۵: ۵). پست هایی که یک نفر ظرف چند سال از نظر شغلی دارد (دسلر، ۱۹۹۹: ۳۴۷). کارراه از دو جنبه درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می گیرد: کارراه بیرونی به عنوان فرصت ها یا پیشینه های شغلی و محدودیت هایی که از سوی شغل خاص و سازمان مشخص شده، بررسی می شود (تان و کوئک، ۲۰۰۱: ۵۳۱). کارراهی درونی در برگیرنده گرایش ها، ارزش ها، ادراکات و واکنش های مؤثر به تجارب شغلی است که می تواند نتایج مهمی برای

<sup>۱</sup> External career path

<sup>۲</sup> Internal career path

خشنودی، تعهد و باقی ماندن افراد در یک سازمان داشته باشد (عریضی سامانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۱). درک و توجه به مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیری‌های حرفه‌ای به سازمان‌های مختلف کمک می‌کند که توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانشان طراحی کنند (قلی پور، ۱۳۹۱). مدیران منابع انسانی باید بکوشند تا بهره‌وری کارکنان را از طریق یافتن شیوه‌هایی که به صورت بالقوه در بیشتر کارکنان وجود دارد، شکوفا سازند (امیرتاش و همکاران، ۱۳۹۰: ۴). کونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی را شامل سه فعالیت: (۱) ارزیابی مسیر شغلی؛ (۲) توسعه مسیر شغلی و (۳) آموزش مسیر پیشرفت شغل بیان نموده‌اند. در این راستا، می‌توان از دیگر صاحب نظران همچون ادگارد شاین (۱۹۹۶-۱۹۹۸)، درایور<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) و دیر<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) نام برد. شاین مسیر شغلی را تحت عنوان «لنگرگاه، تکیه‌گاه یا علقه‌ها» بیان کرده است. درایور تحت عنوان «شکل‌ها و الگوهای ماندگار» و دیر از آن به عنوان «منطق‌های کارراه» یاد می‌کند؛ بلا<sup>۶</sup>، ماتسون 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. بر عکس کسانی که دارای گرایش مسیر شغلی هستند با ترفیع و ارتقاء حقوق و دستمزد و قدرت تامین می‌شوند (پردلان و همکاران، ۱۳۹۵).

#### ب- لنگرهای شغلی

همانطور که قبلاً اشاره شد واژه لنگرهای شغلی<sup>۸</sup>، برای اولین بار توسط ادگار شاین ابداع شد. شاین لنگر شغلی را برای شخص عبارت از خودپنداری او می‌داند که از سه مقوله عمده تشکیل شده است: (۱) استعدادها و توانایی‌های ادراک از خود، (۲) ارزش‌های اساسی و مهم، (۳) احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازهایی که مربوط به مسیر شغلی می‌شود. دو بعد اول با تجارب زندگی ارتباط دارد و بعد سوم واکنشی را بیان می‌کند که به انواع هنجارها و ارزش‌های درگیر در موقعیت‌های مختلف اجتماعی و کار مرتبط است. تئوری لنگر شغلی بر این باور است که همبستگی بین هدایت حرفه‌ای و محیط زیست باعث رضایت حرفه‌ای خواهد شد. در عین حال ناسازگاری این باعث نارضایتی و عملکرد پایین خواهد شد (آفام، ۲۰۰۷). پژوهش‌های اولیه ادگارد شاین در دهه ۱۹۷۰ نشان داد که خودپنداری تکامل یافته افراد در پنج مقوله ارزش‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای اساسی منعکس می‌شود که عبارتند از: (۱) استقلال و خودمختاری، (۲) شایستگی فنی و وظیفه، (۳) امنیت و ثبات، (۴) شایستگی اداری و مدیریتی و (۵) خلاقیت کارآفرینی. بدنبال مطالعات وسیع مشاغل در دهه ۱۹۸۰، سه مقوله دیگر از لنگرهای شغلی از سوی شاین آشکار شد: (۱) خدمت و از خودگذشتگی و ایثار به یک دلیل و انگیزه، (۲) چالش یکسره و محض و (۳) سبک زندگی. همان‌طور که مسیر شغلی و زندگی تکامل می‌یابد اغلب افراد در می‌یابند که یکی از این هشت مقوله می‌تواند به عنوان لنگر در نظر گرفته شود (شاین، ۱۹۸۵).

۱- شایستگی فنی-کارکردی: در این لنگر اصولاً فرد به وسیله محتوای خود کار برانگیخته می‌شود. برای استخدام در موقعیت‌ها و مشاغل فنی و تخصصی تمایل دارد.

۲- شایستگی مدیریتی: در این لنگر شخص از طریق فرصت تحلیل و حل مسایل مفهومی پیچیده تحت شرایط نامعین و وجود اطلاعات ناقص برانگیخته می‌شود. به موقعیت‌ها و مشاغل مدیریتی در سازمان‌های بزرگ تمایل دارد.

<sup>۳</sup> Kong & etal

<sup>۴</sup> Driver

<sup>۵</sup> Dier

<sup>۶</sup> Bla

<sup>۷</sup> Sulivan

<sup>۸</sup> Job anchors

۳- امنیت و ثبات: اصولاً در این لنگر شخص از طریق امنیت شغلی و دل‌بستگی بلند مدت به یک سازمان معتبر برانگیخته می‌شود.

۴- خلاقیت کارآفرینی: در این لنگر فرد به وسیله نیاز برای ساخت یا ایجاد پروژه‌هایی که متعلق به خود اوست برانگیخته می‌شود.

۵- استقلال و خودمختاری: در این لنگر اصولاً شخص جویای موقعیت‌های کاری است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد و از این طریق برانگیخته می‌شود.

۶- از خود گذشتگی: در این لنگر فرد برای خدمت و دنبال کردن آرمانی مقدس و نیز رفع نیازهای دیگران برانگیخته می‌شود.

۷- چالش‌های محض: در این لنگر فرد برای چیره شدن بر موانع عمده، حل مسایل دشوار یا برد از رقیبان بسیار سرسخت برانگیخته می‌شود.

۸- سبک زندگی: افراد با این لنگر، به ایجاد تعادل میان مسیر شغلی و خانوادگی خویش گرایش دارد (شاین، ۲۰۰۶: ۱۳-۷). شاین واژه لنگرگاه‌های مسیر شغلی را برای توصیف نگرش‌ها، ارزش‌ها، نیازها و استعداد‌های متکی بر استنباط به کار می‌برد که در طی زمان توسعه و پیشرفت می‌کند. افراد اگر احساس کنند که یک شغل یا موقعیت شغلی با استعدادها، نیازها و ارزش‌های آنها سازگاری ندارد با پارو زدن به موقعیتی می‌روند که با تصورات آنها از خودشان همخوانی داشته باشد. به زعم شاین لنگرهای شغلی ترکیبی از انگیزه‌ها و نیازهای اساسی افراد می‌باشد که نه تنها بر انتخاب شغل اثر می‌گذارد بلکه بر تصمیمات جابه جایی از سازمانی به سازمان دیگر تاثیر دارد؛ آنچه را افراد در زندگی جویای آن می‌باشند را شکل می‌دهد و دید آنها درباره آینده و ارزیابی‌های کلی آنها درباره اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تصویر می‌نماید (کیانی راد، ۱۳۸۷). لنگرهای شغلی بر اساس این منطق هستند که تناسب بین گرایش‌های شغلی اشخاص و محیط کاری باعث رضایت شغلی، افزایش تعهد و عملکرد خواهد شد، در حالیکه نامتناسب بودن آن، باعث نارضایتی و تغییر شغل می‌شود (شیخ اسماعیلی و خزباوی، ۱۳۹۴: ۶۲-۶۱).

### ج- توسعه مسیر شغلی:

بسیاری از افراد واژه توسعه مسیر شغلی را به معنای پیشرفت در سازمان می‌دانند، اما با نگاهی دقیق‌تر باید آن را مجموعه متوالی از نگرش‌ها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیت‌ها و تجربه‌های مربوط به کار در طول عمر معنا کرد. بنابراین توسعه مسیر شغلی به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا، چگونه و کی باید از یک شغل به شغلی دیگر بروند. مفهوم مسیر شغلی، به عنوان حلقه پیونددهنده میان سازمان‌ها و افرادی که برای آنها کار می‌کنند، از هر دو جنبه درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مفهوم توسعه مسیر شغلی را براساس دو بخش بررسی می‌کنیم:

۱) برنامه‌ریزی مسیر شغلی<sup>۹</sup>: فرایندی است که در آن فرد در طول زندگی کاری خویش، هدف‌های خدمتی شخصی خود را روشن می‌کند و همواره به گونه‌ای رفتار می‌نماید که بتواند در پایان به همه این هدف‌ها دست یابد (آهی و بجانی، ۱۳۹۱: ۸۵).

۲) مدیریت مسیر شغلی<sup>۱۰</sup>: مدیریت مسیر شغلی بیشتر بر برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که توسط سازمان انجام می‌گیرد تأکید می‌کند. مدیریت سازمان، طرح‌های مسیر ترقی کارمندان را با نیازهای سازمانی مطابقت می‌دهد و طرح‌هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می‌یابند، اجرا می‌کند. همچنین مدیریت سازمان اطلاعاتی را درباره پست‌های خالی برای کارکنان فراهم می‌آورد و مشورت‌هایی را به کارکنان درباره مسیر شغلی شان ارائه می‌دهد. عملکرد کارکنان و استعداد بالقوه آنها ارزیابی و برنامه‌های آموزشی و تحصیلی مورد حمایت مدیریت قرار می‌گیرد (خورشیدی، ۱۳۸۹).

پژوهشگرانی مانند نئو<sup>۱۱</sup>، پازی و باروچ برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی اهداف زیر را بیان داشته اند:

<sup>۹</sup> Career Path planing

<sup>۱۰</sup> Career path managing

<sup>۱۱</sup> Neo, j.

(۱) برآورد نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی سازمان بر یک مبنای معین.  
 (۲) آگاهی دادن به سازمان و افراد درباره مسیرها و فرایندهای شغلی در سازمان.  
 (۳) بهره بردن کامل از برنامه‌های منابع انسانی موجود که از طریق ادغام فعالیت‌های مربوط به انتخاب، طراحی، توسعه و اداره خط‌مشی‌های مسیر شغلی کارکنان با برنامه‌های سازمانی حاصل می‌شود (رجب زاده و الهی، ۱۳۸۷: ۵۸)

#### د- برخی از فنون توسعه مسیر شغلی:

راه‌های زیادی جهت رسیدن به شغل ایده‌آل وجود دارد. جهت انتقال از موقعیت فعلی به سوی هدف، شش راه مختلف وجود دارد که به معرفی آنها می‌پردازیم:

۱- جابجایی افقی<sup>۱۲</sup>: تغییر در شغل و نه لزوماً تغییر در مسئولیت‌پذیری، موقت شغلی یا حقوق و مزایا. زمانی که سازمان‌ها به کندی رشد می‌کنند یا متوقف می‌شوند جابجایی افقی یک گزینه مهم شغلی تلقی می‌شود.

۲- غنی‌سازی شغل<sup>۱۳</sup>: شخص جهت بدست آوردن صلاحیت‌ها و قابلیت‌های بیشتر، مسئولیت‌های شغل فعلی خود را افزایش یا تغییر می‌دهد. در این فرایند با وجود اینکه امکان دارد مقام یا عنوان شغلی حفظ شود اما محتویات شغل تغییر می‌یابد.

۳- ترفیع<sup>۱۴</sup>: مسیرهای شغلی وجود دارد که از طریق آن شما به سادگی از نردبان شغلی بالا می‌روید. ترفیع به احتمال قوی زمانی روی می‌دهد که توانایی‌های افراد با نیازهای سازمان منطبق باشد.

۴- گزینه‌های اکتشافی<sup>۱۵</sup> (کاوش): روش‌های اکتشافی نیاز به آن دارد که در جستجوی جواب‌هایی برای سؤالات زیر باشید: چه کار دیگری می‌توانم انجام دهم؟ چه جای دیگری می‌توانم کار کنم؟ هدف از این تحقیقات جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری راجع به بهینه‌سازی شغلی است. در خلال کاوش می‌توانید سایر مشاغل را که با مهارت‌ها، علایق و ارزش‌های شما مرتبط است شناسایی نمایید.

۵- همسان‌سازی مجدد: همسان‌سازی مجدد شامل یک حرکت رو به پایین در سازمان فعلی یا سایر سازمان‌ها است. در واقع یک گام رو به پایین می‌تواند یک جهش به سوی هدف جدید تلقی گردد.

۶- انتقال: شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط، شغل فعلی شما با مهارت‌ها، علایق و ارزش‌هایتان هماهنگ نیست. اگر دارای یک هدف شغلی هستید که در سازمان فعلی شما واقع‌گرایانه نمی‌باشد، اگر ارزش شغل شما کمتر از تخصص شماست یا اگر قصد توسعه مهارت‌های اصلی و پایه‌ای خود را دارید توجه به مسئله انتقال یا جابجایی ممکن است بهترین گزینه باشد اما گاهی لازمه تحرک داشتن، ترک سازمان است.

#### ه- انگیزش و مدیریت بر کارراه شغلی:

در گذشته سازمان‌ها بر مدیریت کارراه تمرکز می‌کردند اما امروزه خود کارکنان به اهمیت این موضوع پی برده و بر آن متمرکز می‌شوند. در مدل‌های سنتی مدیریت بر کارراه یا مدل‌های متمرکز، مسئولیت کارراه کارکنان بر عهده مدیریت سازمان بوده و حرکت در سطوح سازمان؛ عمودی و هدف کارکنان ارتقاء سازمانی و افزایش حقوق بوده است. در گذشته سازمان‌ها از خود سؤال می‌کردند که چه انتظاراتی می‌بایست از کارکنان خود داشته باشند، ولی اکنون می‌بایست از خود سؤال کنند که چگونه می‌توانند افراد را به قبول مشاغل در سازمان خود متمایل سازند. گوتریچ و اوتس<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۳)،

<sup>۱۲</sup> Horizontal displacement

<sup>۱۳</sup> Job enrichment

<sup>۱۴</sup> Promotion

<sup>۱۵</sup> Exploratory options

<sup>۱۶</sup> Gutteridge, F. & Otte L.

مدیریت مسیر شغلی را فرایندی توصیف می‌کنند که از طریق آن افراد راهبردها و اهداف مسیر شغلی خود را توسعه داده، اجرا و نظارت می‌کنند.

گرین هاوس و کالانان<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۴) معتقدند: مدیریت کارراهه فرایندی در حال رشد است که از طریق آن فرد:

- (۱) اطلاعات مرتبط با خود و محیط شغلی خود را جمع‌آوری می‌کند.
  - (۲) تصویر واضحی از استعدادها، علایق، ارزش‌ها، سبک زندگی و همین‌طور از شغل و سازمان دلخواه خود را ارائه می‌کند.
  - (۳) اهداف واقعی کارراهه را بر اساس این اطلاعات توسعه می‌بخشد.
  - (۴) استراتژی خاصی را برای دستیابی به این اهداف طراحی و اجرا می‌کند.
  - (۵) بازخورد لازم را در زمینه اثربخشی استراتژی و اهداف برای ارتقای تصمیم‌گیری به دست می‌آورد.
- از سویی دیگر، انگیزش لازمه برنامه‌ریزی کارکنان برای مسیر پیشرفت شغلی و پیگیری رسیدن به آن اهداف علی‌رغم موانع موجود است. انگیزش<sup>۱۸</sup> نیز دارای دو بعد بیرونی و درونی است. محرک‌های بیرونی مثل حقوق<sup>۱۹</sup> و پاداش<sup>۲۰</sup> است که در مدل‌های سنتی توسعه مسیر شغلی بر ایجاد این نوع انگیزش بسیار تأکید شده است. انگیزش درونی به بیان ساده، شامل پاداش‌های روانی است که فرد به طور مستقیم از انجام کارهای خود احساس می‌کند؛ از جمله احساس‌هایی که ایجاد انگیزش درونی می‌کند عبارتند از: حس انتخاب، حس شایستگی، حس معنادار بودن کار و حس پیشرفت (سیدجوادی، ۱۳۸۸).

از منظر چشم‌انداز کارکنان، نظام مسیر شغلی خوب به آنان امکان می‌دهد که:

- (۱) نیازهای انگیزشی و نیازهای توسعه‌ای خویش را برآورد نمایند.
- (۲) هنرهای شغلی خود را شناسایی و تقویت کنند.
- (۳) به رشد شغلی خود سرعت بخشند.
- (۴) عمر مسیر شغلی خود را مفهوم‌دار می‌نمایند.
- (۵) بیشترین خوشنودی شغلی و هماهنگی را در زندگی فراهم آورند (آهی و بجانی، ۱۳۹۱: ۸۹).

#### و- راهبردهای مدیریت توسعه‌ی شغلی:

همانطور که قبلاً بدان اشاره شد مدیریت مسیر ترقی شغلی الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طول زندگی کاری خود به آن دست می‌یابند. در ترقی شغلی، دو عنصر کلیدی وجود دارد: عنصر عینی و عنصر ذهنی. عنصر عینی<sup>۲۱</sup> مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است؛ ولی عنصر ذهنی<sup>۲۲</sup> شامل آمادگی فرد برای موقعیت به وجود آمده می‌شود. به عنوان نمونه، فرد با آموزش دیدن می‌تواند مهارت‌های کاری خود را بهبود ببخشد. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه فرد برای این کار آمادگی ذهنی داشته باشد؛ بنابراین، وجود هر دو عنصر در مسیر ترقی حیاتی است (مقیمی، ۱۳۹۰: ۲۱۲).

در زمینه‌ی مدیریت مسیر ترقی کارکنان، راهبردهای شایستگی فنی، صلاحیت مدیریتی، امنیت، استقلال و خلاقیت می‌توانند مدنظر قرار گیرند. شایستگی فنی و کارکردی، اشاره به این دارد که بعضی افراد ممکن است درجه‌ی مسئولیت پذیریشان بالا باشد و هم‌چنین دارای مدرکی معتبر باشند؛ ولی شغلی به آنها سپرده شود که جنبه‌ی مسئولیت‌پذیری

<sup>۱۷</sup> Greenhaus J., Callanan G.

<sup>۱۸</sup> Motivation

<sup>۱۹</sup> Salary

<sup>۲۰</sup> Bonus

<sup>۲۱</sup> Visible criteria

<sup>۲۲</sup> Conceptual criteria

نداشته باشد؛ برای بروز شایستگی فرد، او را به چالش نکشد و با ادراک از خود حرفه‌ای فرد ناسازگار باشد. صلاحیت مدیریتی، اشاره به این دارد که افراد حایز این نوع صلاحیت، در جست‌وجوی موقعیتی هستند که از مهارت‌های متقابل شخصی خود استفاده کنند، با مسایل به صورت تحلیلی برخورد کنند و از تمامی قدرت خود بهره‌گیرند. امنیت نیز بیان می‌کند که برای بعضی افراد، ثبات کاری به عنوان عامل کلیدی در تصمیم‌گیری مسیر ترقی به شمار می‌رود. همچنین، عامل دیگری که برای بعضی از افراد در تصمیم‌گیری در مسیر ترقی مورد توجه قرار می‌گیرد، حفظ استقلال و آزادی در کار است. آنها به دنبال کمینه کردن محدودیت‌های سازمانی هستند و سازمان‌های کوچک را برای کار کردن ترجیح می‌دهند. بعضی افراد نیز، زمانی برانگیخته می‌شوند که به میل خود چیزی را خلق کنند که به طور کامل دست‌پرورده‌ی خودشان باشد (مقیم، ۱۳۸۷: ۲۱۴). یک سازمان اثربخش می‌کوشد با برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بازدهی کنونی کارکنان را افزایش دهد و همزمان آنها را برای پذیرش تغییرات آماده نماید. برنامه‌های موفق مسیر شغلی باعث خواهد شد که جابجایی کارکنان کاهش و بازدهی آنها افزایش یابد (رابینز، ۲۰۰۶).

### ۳- پیشینه پژوهش:

- کاترین استیل و جان فرانسیس اسمیت (۲۰۰۷) در تحقیقی مسیر ترقی در برخی سازمان‌های کشور بریتانیا را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که عامل تجربه کاری بیشترین اثر را در پیشرفت مسیر شغلی کارکنان سازمان دارد.

- دلانگ (۱۹۸۲) و کریپو و همکاران (۱۹۹۲) نشان داده‌اند که گروه‌های شغلی دندانپزشکان، مهندسان، وکلا، مدیران، مشاوران و کارکنان نظام‌های اطلاعاتی به بیشتر جهت‌گیری‌های کارراه‌گرایش داشتند، اگرچه در برخی از پژوهش‌ها، یکی از آنها به عنوان جهت‌گیری عمده مشخص شده است، مثلاً دلانگ نشان داد که جهت‌گیری اصلی در دندانپزشکان، چالش‌خالص و نوآوری کارآفرینانه است.

- دانزیگر، راج من‌مور و ولنسی (۲۰۰۸) در پژوهشی نشان دادند که در کارراه‌های فنی و امنیت، میان زنان و مردان تفاوت وجود دارد و نیز شغل فرد و جهت‌گیری کارراه‌های او بر خشنودی شغلی وی موثر است.

- فردریک و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی نشان دادند که باتوجه به اینکه زمانی که تخصص شغلی افراد با لنگرهای شغلی خود تطبیق یابد، رضایت شغلی و عملکرد بالایی انتظار می‌رود؛ مدیران این موضوع را در مدیریت منابع انسانی اعمال می‌کنند.

- عبادی (۱۳۸۴) در پژوهشی نشان داده است که تبیین کارراه‌های معلمان، بر انگیزش آنها برای کار تاثیر دارد.

- صادقی (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود نشان داد که رابطه معناداری میان نیازهای شخصیتی و ارزش‌های کاری با جهت‌گیری‌های کارراه وجود دارد، اما میان گرایش‌های شغلی با جهت‌گیری‌ها رابطه‌ای وجود ندارد.

- عربی‌سامانی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی رابطه میان کارراه با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار دادند. بدین منظور و برای سنجش جهت‌گیری کارراه، از بین ۲۴۵ زن و مرد کارشناس پژوهش و توسعه در سازمان‌ها و صنایع خواسته شد تا پرسشنامه‌ی مقیاس جهت‌گیری کارراه‌های شاین را تکمیل و سپس برای ارزیابی تعهد سازمانی و اقتدار شغلی آنان، به ترتیب، مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر و نیز مقیاس اقتدار شغلی نیکسون مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش بیانگر وابستگی بالا بین میانگین‌ها و جهت‌گیری‌های مدیریتی، چالش‌خالص و خلاقیت کارآفرینی را نشان می‌دهد؛ همچنین، رابطه میان انواع تعهد سازمانی و اقتدار شغلی نیز معنادار است. در تمام جهت‌گیری‌های کارراه، میان زنان و مردان تفاوتی معنادار وجود دارد و تنها در جهت‌گیری‌های امنیت شغلی، سبک زندگی، خدمت، زنان میانگینی بالاتر از مردان را به دست آورده‌اند. باتوجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد شده است که برای زنان و مردان تازه استخدام شده در سازمان‌ها، کارراه‌های دوجانبه طراحی شود، تا افراد از همان آغاز، در مسیر دو کارراه‌های فنی و مدیریتی قرار گیرند.

- غلامی و یارمحمدزاده (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که روابط معنی‌دار ضعیف و متوسطی میان لنگرهای فنی-کارکردی، شایستگی مدیریتی، امنیت - ثبات، استقلال - خودمختاری، خلاقیت کارآفرینی و چالش‌های محض با عملکرد مدیران وجود

دارد. همچنین لنگرهای استقلال - خودمختاری، خلاقیت کارآفرینی و امنیت - ثبات، تاثیر مستقیمی بر روی عملکرد مدیران مدارس دارند.

- امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی نشان داد که بین لنگرهای شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی در برخی مولفه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد و در مورد تعهد سازمانی تفاوتی بین دو گروه مشاهده نشد. در بررسی ارتباط بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی مشاهده شد.

- شیخ اسماعیلی، حزباوی (۱۳۹۴)، نشان از تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش دارند، به این معنی که متغیرهای مطرح شده، تبیین‌کننده‌های مناسبی از مرجع‌های کارراهه یا مسیر ترقی شغلی بوده‌اند و روابط مفروض در نمونه نیز به طور معنی‌داری مورد تأیید واقع شدند. سایر نتایج، حاکی از رتبه ابعاد و شاخص‌های مطرح شده و نیز برازش و درجه تقریب مناسب نمونه در جامعه مورد مطالعه است.

- سلطانزاده و قلاوندی (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان دادند که میان شایستگی فنی - کارکردی و شایستگی مدیریت عمومی و کل مولفه‌های تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین مولفه‌های شایستگی فنی - کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خودمختاری - استقلال، چالش محض و سبک زندگی، پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار ابعاد تعهد سازمانی هستند. براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که تا جایی که ممکن است افرادی که دارای لنگر شایستگی فنی - کارکردی هستند در پست‌های مدیریتی از آنها استفاده نشود و برای انتخاب مدیران از کسانی که دارای لنگر شایستگی مدیریت عمومی هستند به کار گرفته شود.

نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به سازمان و مدیران کمک کند از یک سو شکاف بین آنچه کارکنان از شغل خود انتظار دارند و آنچه واقعاً برایشان نمایان می‌شود را کاهش داده و از سوی دیگر درباره دگرگونی‌های مسیر شغلی آنها برنامه‌ریزی کند. هدف کلی پژوهش دستیابی به رتبه بندی‌ای است که نشان‌دهنده اولویت کارکنان مرکز آموزش درجه داری نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاچا)، پس از تأیید نخبگان امر می‌باشد.

#### ۴- روش شناسی پژوهش:

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، به صورت توصیفی - تحلیلی می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان را بررسی می‌کند، از نوع پژوهش‌های مقطعی است. برای برازش مدل از روش تحلیل مسیر و برای بررسی وضعیت فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. جهت شناسایی عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان با استفاده از روش دلفی نظرات ۱۲ نفر از نخبگان معاونت پژوهش و تحقیقات نزاچا دریافت و پس از شناسایی عوامل موثر، تعداد ۳۷۰ نفر کارمند شاغل در مرکز آموزش درجه‌داری نزاچا در طی سال ۱۳۹۶ جامعه آماری پژوهش را تشکیل داد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته شد. ابزار گردآوری داده پرسشنامه بوده که پس از توزیع نمونه مقدماتی، پایایی و روایی آن تأیید شد. جهت تعیین حجم نمونه و بر طبق فرمول کوکران برای جامعه آماری محدود از روش تصادفی ساده استفاده شد که نهایتاً تعداد ۱۹۸ پرسشنامه با اطلاعات کامل جمع‌آوری گردید.

#### ۵- یافته‌های پژوهش:

##### الف - تحلیل داده ها

از میان پاسخگویان به پرسشنامه میزان ۳.۱۴ درصد، در رده سنی کمتر از ۲۵ سال؛ ۴.۴۴ درصد، در گروه سنی ۲۵-۳۵ سال؛ ۳.۲۴ درصد در گروه سنی ۳۵-۴۵ سال؛ ۹.۱۶ درصد در گروه سنی ۴۵ سال و بیشتر را دارا بودند. بیشترین درصد



فراوانی متعلق به افرادی دارای مدرک تحصیلی کارشناسی می باشد که در حدود ۳۹,۲ درصد معادل ۷۴ نفر از افراد نمونه را شامل شده و کمترین فراوانی با ۹.۱۵ درصد معادل ۳۰ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر می باشند. در حدود ۲۳,۳ درصد معادل ۴۴ نفر دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال؛ ۳۳,۳ درصد معادل ۶۳ نفر ۵-۱۵ سال؛ ۲۴,۴ درصد معادل ۴۶ نفر ۱۵-۲۵ سال و ۱۹ درصد معادل ۳۶ نفر بیش از ۲۵ سال سابقه کار داشتند.

#### جدول ۱- توزیع میانگین و انحراف معیار عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان

عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان	ابعاد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
	گرایش فنی - کارکردی	۱,۲	۴,۴	۲,۸۸	۰,۶۵
	گرایش مدیریت عمومی	۱,۳	۴,۴	۳,۰۳	۰,۶۲
	استقلال و عدم وابستگی	۱,۶	۴,۶	۳,۰۸	۰,۵۸
	گرایش امنیت و ثبات	۱,۶	۴,۶	۲,۹۸	۰,۵۸
	خلاقیت - کارآفرینی	۱,۴	۵	۳,۰۵	۰,۶۲
	احساس خدمت و از خودگذشتگی	۱,۶	۵	۳,۰۸	۰,۶۷
	احساس ارزشمند بودن کار	۱,۴	۴,۸	۳,۱۱	۰,۶۵
	درآمد و مزایا	۱,۶	۴,۴	۳,۰۹	۰,۶۱

همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می فرمایید یافته های مربوط به تحلیل متغیرهای پژوهش با میانگین آنها در ۸ عامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی ارائه شده است که بالاترین میانگین متعلق به احساس ارزشمند بودن کار، درآمد و مزایا، احساس خدمت و از خودگذشتگی و استقلال و عدم وابستگی می باشد و بعد از آن به ترتیب خلاقیت و کارآفرینی، گرایش مدیریت عمومی، گرایش امنیت و ثبات، گرایش فنی- کارکردی در اولویت بعدی می باشند. قبل از شروع آماره ها، از آزمون کلوموگروف اسمیرنوف (K-S) و در نرم افزار SPSS، برای مشخص نمودن وضعیت نرمال بودن داده ها مورد استفاده قرار گرفت.

#### ب- تحلیل عامل شناسی

ب-۱) شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان از دیدگاه خبرگان برای مشخص کردن عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان، در مرحله اول، بعد از استخراج معیارها و شاخص های مورد نظر از مبانی نظری و مصاحبه های صورت گرفته، به کمک تکنیک دلفی بصورت یک رویکرد تحقیقی جهت بدست آوردن اجماع با استفاده از پرسشنامه ها به غربال عوامل، اهمیت دهی و در نهایت رتبه بندی آن به کمک روش تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی، استفاده گردیده است.

#### ب-۲) عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان

برای مشخص کردن عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان، ابتدا به تشکیل ماتریس اولیه اطلاعات پرداخته شد. ماتریس مذکور دارای ۱۲ شاخص که بر مبنای دیدگاه های کارشناسان حرفه ای و خبرگان دانشگاهی جمع آوری شده به عنوان سطر و ۴۰ شاخص به عنوان عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان به عنوان ستون تنظیم شد. در مرحله دوم، بررسی مقادیر اشتراکات مربوط به هر متغیر با سایر متغیرهای مربوطه بود که میزان واریانس مشترک یک متغیر با سایر متغیرهای بکار گرفته شده در تحلیل را نشان می داد. هر چقدر میزان آن در هر شاخص بالاتر باشد، نشان می دهد که آن شاخص دارای ارتباط بیشتری با سایر شاخص های به کار گرفته شده می باشد. در این مرحله و در راستای شناسایی

شاخص‌هایی که بیشترین ارتباط با موضوع را داشته‌اند، شاخص‌هایی که مقادیر عددی آنها کمتر از ۰,۴ باشد را از فرآیند محاسبات حذف نموده تا مقدار KMO، افزایش یافته و قدرت تبیین کنندگی مدل بیشتر گردد. باتوجه به جدول اشتراکات هیچ کدام از متغیرها از روند تحلیل عاملی خارج نشده و در نهایت برای ۴۰ متغیر که دارای ارتباط با سایر متغیرها می‌باشد، تحلیل عاملی صورت گرفت.

جدول ۲: KMO و بارتلت در شناسایی عوامل موثر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان

مقدار KMO	مقدار کای اسکویر	آزمون بارتلت
۰,۹۰۹	۱.۴۵۸۱	
۷۸۰	سطح معنی‌داری	

در مرحله سوم، همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقدار کایز میروالکین (KMO) و آزمون بارتلت محاسبه گردید که مقدار آن در فاصله ۰,۷-۱,۰ می‌باشد که نشان دهنده استفاده مناسب از تحلیل عاملی بوده و در صورتی که این مقدار، کوچکتر از ۰,۵ باشد؛ روش تحلیل عامل نامناسب است. در واقع هر چه مقدار مورد نظر بزرگتر و به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، بیانگر آن است که همبستگی بین زوج‌ها می‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین شود. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، باید از آزمون بارتلت استفاده کرد. آزمون بارتلت این فرضیه را که ماتریس همبستگی‌های مشاهده شده، متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای ناپسته است را می‌آزماید. برای آنکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد، لازم است متغیرها همبسته باشند. آزمون بارتلت هنگامی معنادار است که احتمال وابسته به آن کمتر از ۰,۰۵ باشد. لازم به توضیح است برای رسیدن مقدار KMO، به حالت نرمال؛ نیازی به کاهش تعداد عوامل نبود.

جدول ۳: مجموع واریانس تبیین شده عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان

عوامل	مقادیر خاص آغازین			مجموع مجذور بارهای استخراجی			مجموع مجذور بارهای چرخش یافته نهایی		
	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	۱۴,۰۸	۳۵,۲۰	۳۵,۲۰	۱۴,۰۸	۳۵,۲۰	۳۵,۲۰	۵,۶۲	۱۴,۰۶	۱۴,۰۶
۲	۳,۱۳۴	۷,۸۲	۳۴,۰۳	۳,۱۳۴	۷,۸۲	۳۴,۰۳	۳,۹۹	۹,۹۷	۲۴,۰۳
۳	۲,۰۱	۵,۰۲	۴۸,۰۵	۲,۰۱	۵,۰۲	۴۸,۰۵	۳,۹۵	۹,۸۷	۳۳,۸۹
۴	۱,۹۱	۴,۷۷	۵۲,۸۲	۱,۹۱	۴,۷۷	۵۲,۸۲	۳,۸۵	۹,۶۳	۴۳,۵۲
۵	۱,۳۵	۳,۸۲	۵۶,۶۴	۱,۳۵	۳,۸۲	۵۶,۶۴	۳,۷۲	۹,۳۱	۵۲,۸۴
۶	۱,۳۳	۳,۳۳	۵۹,۹۶	۱,۳۳	۳,۳۳	۵۹,۹۶	۲,۰۱	۵,۰۴	۵۷,۸۷
۷	۱,۱۵	۲,۸۶	۶۲,۸۲	۱,۱۵	۲,۸۶	۶۲,۸۲	۱,۶۵	۴,۱۳	۶۲,۰۰
۸	۱,۱۳	۲,۴۸	۶۵,۶۴	۱,۱۳	۲,۴۸	۶۵,۶۴	۱,۴۵	۳,۶۴	۶۵,۶۴

در مرحله چهارم، بعد از کنترل و مناسبت آزمون های آماری مربوطه که داده های خام را برای کاربست در تحلیل عاملی آزمایش و سنجش می نمایند، به انجام ماتریس محاسبات مقدماتی پرداخته شد که در آن واریانس تبیین شده بوسیله هر عامل مشخص می گردد. به عبارت دیگر ماتریس مربوطه که در قالب جدول واریانس تبیین شده نشان داده می شود، مشخص می کند که برآیند تحلیل عاملی در کاهش شاخص ها و سنجه های موثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان به چند عامل نهایی منتهی شده و مهمتر اینکه سهم هر یک از عوامل مربوطه در تبیین آن به چه میزان بوده است. جدول ۳ در قالب دو بخش ارائه گردید که بخش اول مربوط به سهم هر یک از عوامل قبل از اعمال چرخش واریماکس و بخش دوم بعد از چرخش مربوطه و توزیع نهایی امتیاز عوامل بعد از بررسی ارتباط و همبستگی هر شاخص با عامل مربوطه است.

در ارتباط با تعیین نهایی تعداد عوامل تبیین کننده لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان، باید به لحاظ آماری دو شرط را رعایت نمود: شرط اول توجه به این نکته است که مقادیر ویژه مربوط به تمامی عوامل بیانگر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان باید بالاتر از ۱ باشد. شرط دوم رعایت مقدار واریانس تجمعی است که مجموع واریانس تجمعی عوامل استخراج شده نهایی باید بالاتر از ۶۰ باشد (زبردست، ۱۳۹۲). بررسی موضوعات و شروط فوق در جدول ۳ نشان می دهد که از بین ۸ عامل نهایی هر دو شرط برقرار می باشد. دلیل اول این موضوع این است که مقادیر ویژه هر یک از عوامل فوق بالاتر از ۱ بوده است و بررسی شرط دوم نشان می دهد که واریانس تجمعی تبیین شده توسط عوامل مربوطه که قویاً به موضوع لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان مربوط بوده و حدود ۶۵،۶۴ درصد می باشد که براساس ماهیت مطالعات حوزه علوم انسانی دقت بالایی را نمایان می سازد. عامل اول ۱۴،۰۶ درصد واریانس را نشان می دهد که بزرگی مقدار آن از اهمیت عامل بیرونی موثر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان حکایت دارد. این مقدار در عوامل دیگر کوچکتر از ۱۰ می باشد، همچنین اعداد جدول نشان می دهد که واریانس تجمعی تبیین شده قبل از چرخش واریماکس و بعد از آن ثابت بوده ولی مقادیر هر یک از عوامل درون آن تغییر یافته است، علت این موضوع آن است که جایگاه برخی از شاخص ها در ارتباط با عوامل بعد از چرخش مربوطه تغییر یافته است و در زمره عوامل دیگر در چرخش نهایی قرار گرفته اند. بنابراین زمانی که چرخش عاملی انجام می گیرد، مقادیر واریانس در بین عامل های اول و عامل های بعدی مجدداً توزیع می گردد. به همین دلیل اگرچه کل واریانس تبیین شده توسط عامل ها برای ماتریس دوران نیافته و ماتریس دوران یافته ثابت باقی می ماند، اما واریانس تبیین شده توسط تک تک عامل ها (مقادیر خاص) بدلیل توزیع مجدد واریانس در بین عامل ها تغییر می یابد. این موضوع از طریق مقایسه مقادیر خاص هر یک از عامل ها در ماتریس دوران نیافته با مقادیر خاص هر یک از عامل ها در ماتریس دوران یافته کاملاً مشخص است.

مرحله پنجم، محاسبه ماتریس عاملی دوران یافته و تعیین مقادیر ارتباط شاخص ها با عوامل منتخب جهت نامگذاری و تفسیر عوامل مربوطه می باشد؛ در این مرحله و بعد از تعیین واریانس هر یک از عوامل تبیین کننده موثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان، ماتریس عاملی را دوران داده تا هر یک از شاخص های مربوطه بیشترین ارتباط را با عوامل مربوطه بدست آورند و شرایط را برای نامگذاری و شناسایی عوامل مربوطه به مدد امتیاز هر شاخص از عامل تسهیل نمایند. از آن جهت که بسیاری از متغیرها همزمان با چندین عامل همبستگی متوسطی را نشان می دهند، از ماتریس دوران یافته عاملی جهت تشخیص ارتباطات، همبستگی ها و شفاف شدن ارتباطات، جهت تحلیل نهایی عامل ها استفاده شد.

بر اساس ماتریس عاملی دوران یافته نهایی بعد از ۲۴ دوران، یک عامل نهایی موثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان بدست آمد. این عامل منتخب توسط دو شرط انتخابی در حدود ۱۴،۰۶ درصد واریانس کل را تبیین می نماید. براساس ماتریس فیلتر شده نهایی با عوامل می توان از بین عوامل هشت گانه، عامل احساس ارزشمند بودن در کار رتبه اول، درآمد و مزایا رتبه دوم، احساس خدمت و از خودگذشتگی رتبه سوم، استقلال و عدم وابستگی رتبه چهارم، کارآفرینی رتبه پنجم، گرایش مدیریت عمومی رتبه ششم، گرایش امنیت و ثبات رتبه هفتم و گرایش فنی-کارکردی رتبه هشتم را به خود اختصاص دادند.

ب-۳) تحلیل مسیر مهمترین عوامل تأثیرگذار بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان

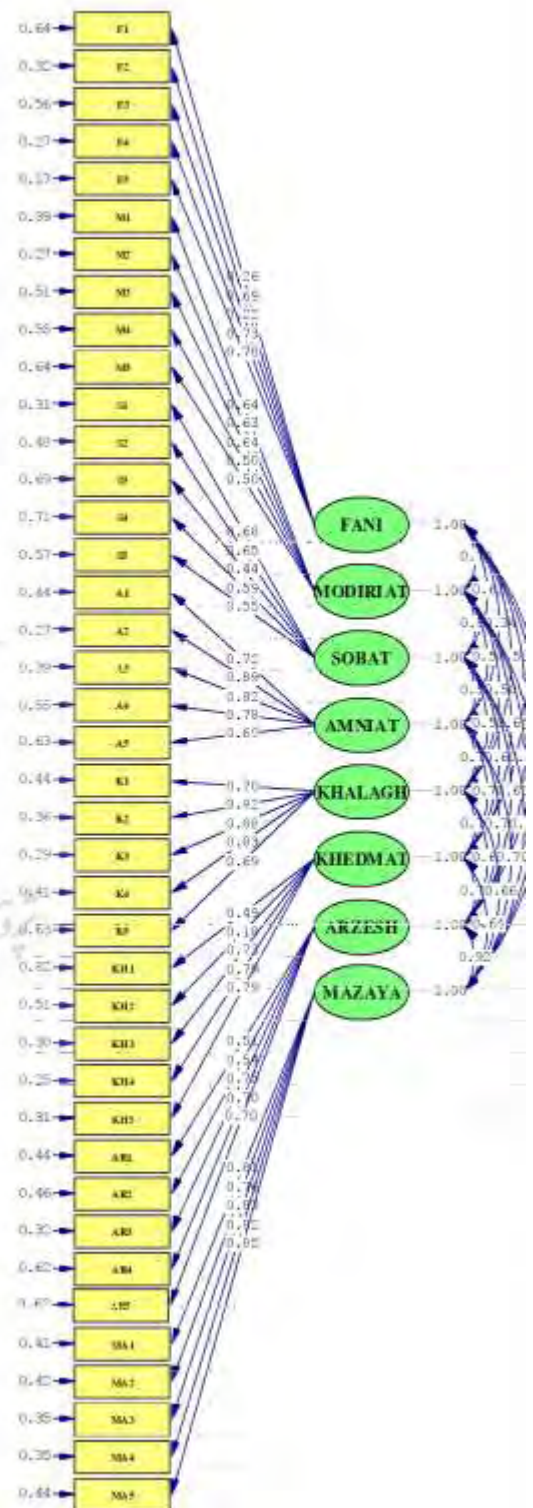
تفاوت تحلیل نتایج رگرسیون با خروجی های نرم افزار لیزرل به این دلیل می تواند باشد که در رگرسیون تنها ثابت می شود که رابطه ی بین متغیر مستقل و وابسته پژوهش به صورت خطی یا غیرخطی می باشد و میزان اثر هر کدام از متغیرهای مستقل را

بر روی متغیر وابسته اندازه گیری می کند اما در خروجی های نرم افزار لیزرل به صورت گرافیکی و تحلیلی می باشد یعنی علاوه بر اندازه گیری بارهای عاملی (میزان اثر بین روابط مستقل و وابسته) به بررسی میزان اثر بین متغیرهای مستقل به شکل درونی نیز پرداخته می شود و نیز همزمان مدل ساختاری روابط را نیز ترسیم می نماید. بنابراین برای صحت و سقم بیشتر و اطمینان از درستی مدل ارائه شده در این پژوهش خروجی های نرم افزار لیزرل نیز استفاده شده است.

جدول ۴- معادل فارسی در خروجی های لیزرل

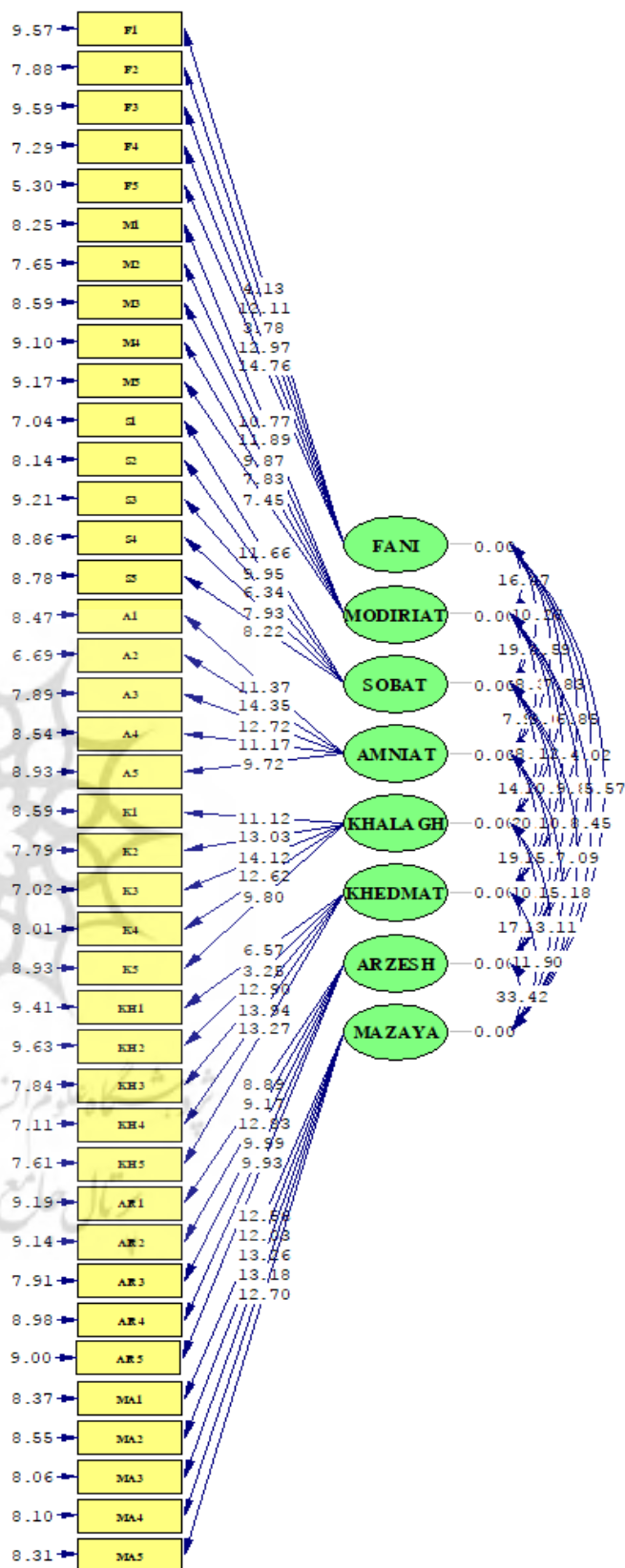
اندازه گیری مدل			نوع متغیر
معادل در نمودار	نام متغیر	معادل در نمودار	نام متغیر
KHALAGHIAT	خلاقیت- کارآفرینی	FANI	گرایش فنی- کارکردی
KHEDMAT	احساس خدمت و خودگذشتگی	MODIRIAT	گرایش مدیریت عمومی
ARZESH	احساس ارزشمند بودن کار	SOBAT	استقلال و عدم وابستگی
MAZAYA	مزایا و مزیایا	AMNIAT	گرایش امنیت و ثبات

➤ شکل ۱- مدل اندازه گیری عوامل مؤثر در حالت تخمین استاندارد، مرتبه ی اول  
در شکل ۱ برای عوامل مؤثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان گفته می شود که گرایش فنی- کارکردی دارای ضریب ۰,۷۸، گرایش مدیریت عمومی با ضریب ۰,۶۴، استقلال و عدم وابستگی با ضریب ۰,۶۸، گرایش امنیت و ثبات با ضریب ۰,۸۹، خلاقیت و کارآفرینی با ضریب ۰,۸۸، احساس خدمت و از خودگذشتگی با ضریب ۰,۷۷، احساس ارزشمند بودن کار با ضریب ۰,۷۵، درآمد و مزایا با ضریب ۰,۸۵ بیشترین بار عاملی را دارا می باشند.



➤ شکل ۱- مدل اندازه گیری در حالت معناداری، تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول

نمودار خروجی در شکل ۲ معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری عوامل موثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی را نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کوچکتر از ۲- باشد؛ رابطه ی موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود که نتایج نشان می دهد کلیه روابط معنادار می باشند.

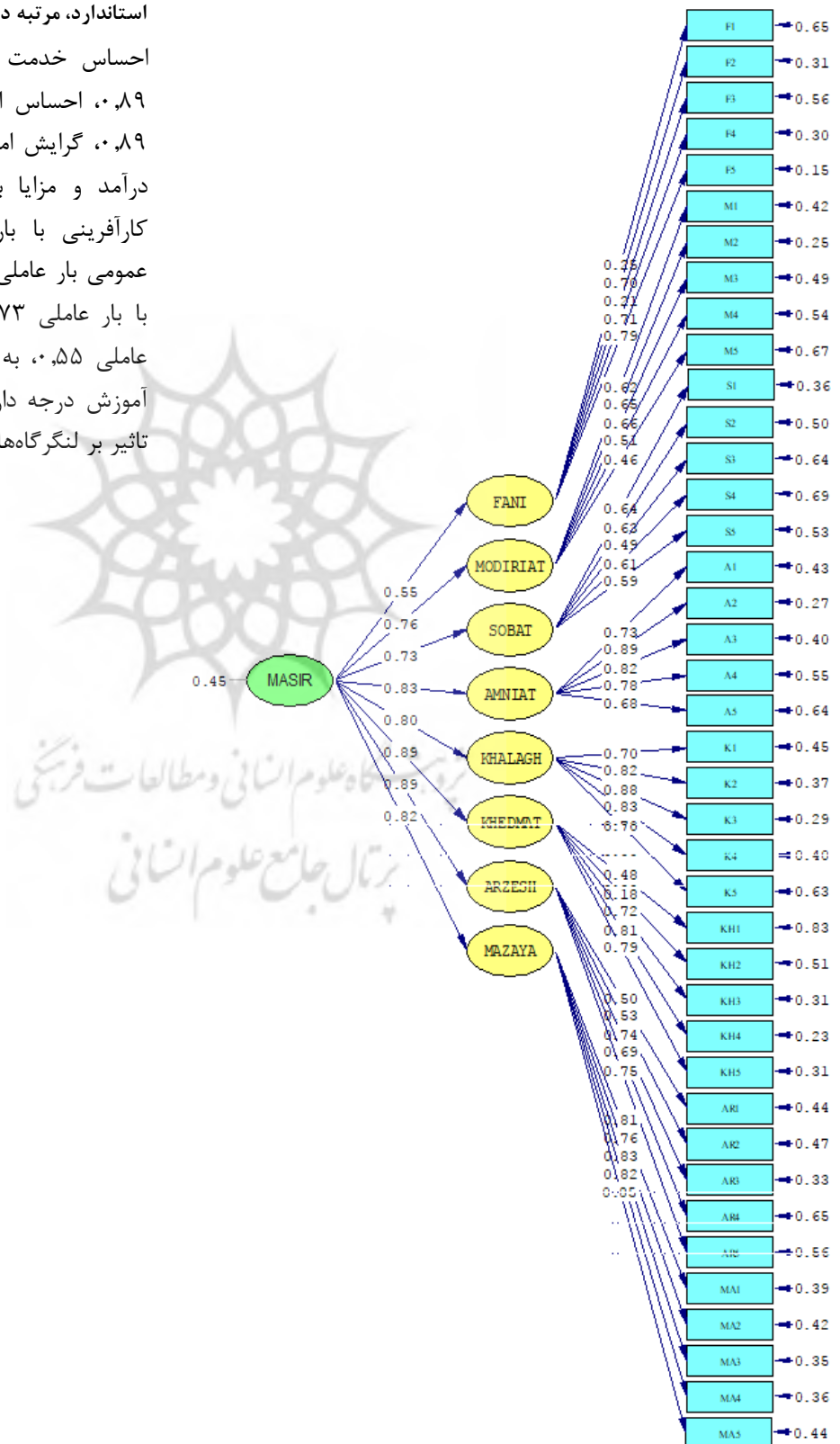


ب-۴) تحلیل مسیر مرتبه دوم:

پس از آزمون مدل های اندازه گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. در بررسی بخش ساختاری مدل پژوهش، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله ی تدوین چارچوب مدنظر محقق بوده است یا خیر؟

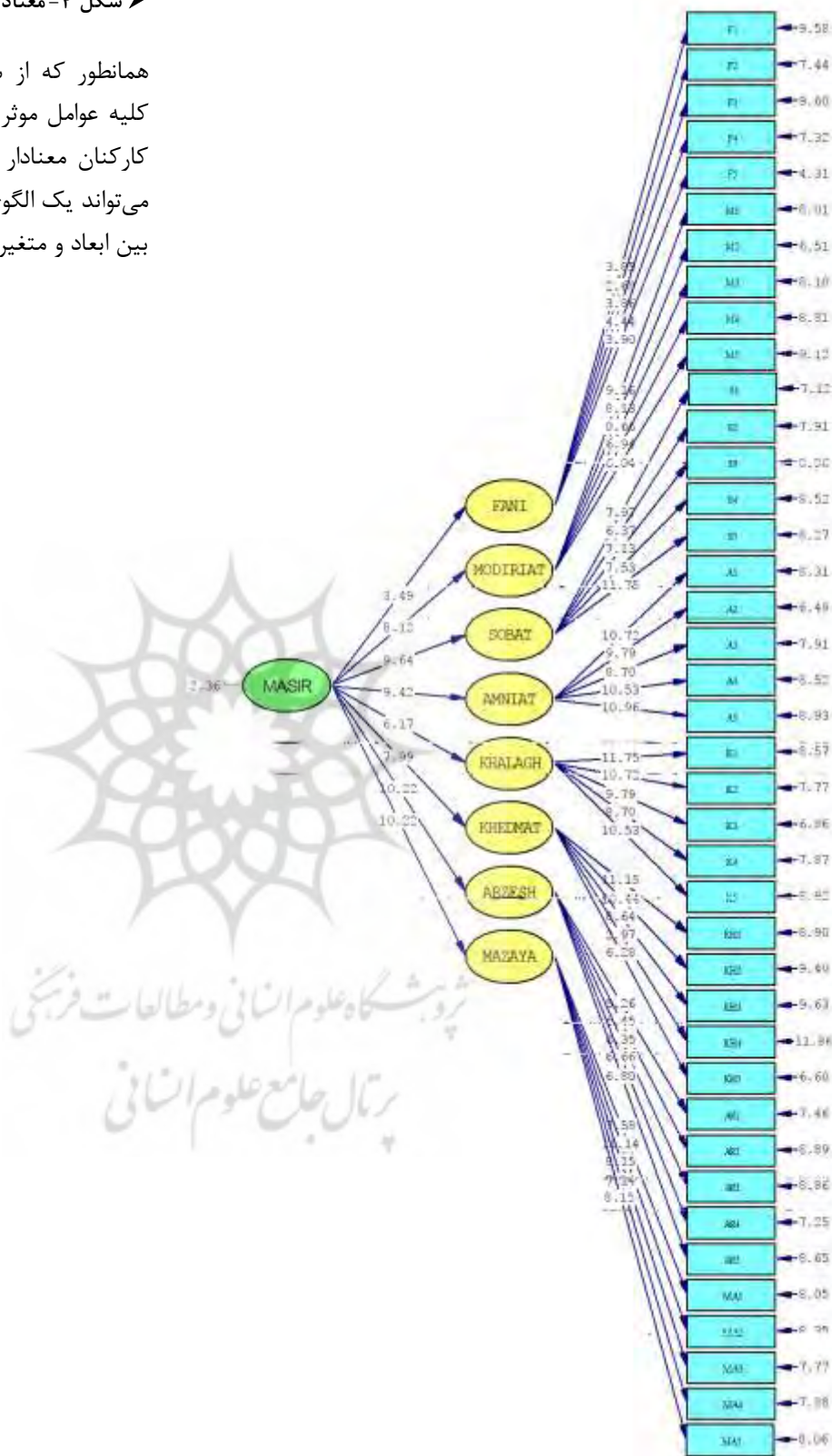
➤ شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد، مرتبه دوم

احساس خدمت و ازخودگذشتگی با بار عاملی ۰,۸۹، احساس ارزشمند بودن کار با بار عاملی ۰,۸۹، گرایش امنیت و ثبات با بار عاملی ۰,۸۳، درآمد و مزایا با بار عاملی ۰,۸۲، خلاقیت و کارآفرینی با بار عاملی ۰,۸۰، گرایش مدیریت عمومی بار عاملی ۰,۷۶، استقلال و عدم وابستگی با بار عاملی ۰,۷۳، گرایش فنی-کارکردی با بار عاملی ۰,۵۵، به ترتیب از دیدگاه کارکنان مرکز آموزش درجه داری نزاچا دارای بیشترین ضریب تاثیر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی می باشد.



➤ شکل ۴- معناداری ضرائب مدل ساختاری پژوهش

همانطور که از شکل شماره ۴ مشهود می باشد، کلیه عوامل موثر بر لنگرگاه های مسیر ترقی شغلی کارکنان معنادار می باشند. بنابراین مدل پژوهش می تواند یک الگوی مناسب را بدست آورده و روابط بین ابعاد و متغیرها را به خوبی نشان دهد.



## ج- آزمون رگرسیون چندگانه برای پیش بینی لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی

جدول ۵- نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه

مقادیر VIF	سطح معنی‌داری	آماره F	ضریب بتای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	عوامل
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۶.۸۶۷	۰.۳۸۵	۰.۸۲۲	۰.۸۲۳	گرایش فنی - کارکردی
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۲.۱۱	۰.۴۶۱	۰.۹۲۵	۰.۹۲۶	گرایش مدیریت عمومی
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۲.۱۳۵۰	۰.۴۱۷	۰.۹۵۶	۰.۹۵۶	استقلال و عدم وابستگی
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۰.۱۵۵۷	۰.۳۷۵	۰.۹۷۱	۰.۹۷۱	گرایش امنیت و ثبات
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۳.۲۰۴۹	۰.۳۶۴	۰.۹۸۲	۰.۹۸۲	خلاقیت - کارآفرینی
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۴.۳۱۱۷	۰.۴۰۵	۰.۹۹۰	۰.۹۹۰	احساس خدمت و از خودگذشتگی
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۱.۵۹۷۳	۰.۴۷۱	۰.۹۹۶	۰.۹۹۶	احساس ارزشمند بودن کار
۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۳.۴۳۲۷	۰.۴۹۶	۱.۰۰	۱.۰۰	درآمد و مزایا

همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌فرمایید باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چون سطح معنی‌داری تمامی آزمون فرض‌ها کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان گفت فرض  $H_0$  در تمام عوامل رد و فرض مقابل یعنی  $H_1$  مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر هر ۸ عامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان اثرگذار می‌باشد.

علاوه بر این بر اساس نتایج نمونه یابی معادلات ساختاری نیز، در بین عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان اثرات مثبت و معنی‌داری وجود داشت، همچنین در آزمون رگرسیون چندگانه نیز مانند تحلیل مسیر مرتبه دوم در معادلات ساختاری به اندازه‌گیری مقدار اثرگذاری هر عامل بر لنگرگاه‌های مسیر شغلی می‌پردازد و باتوجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت هر ۸ عامل دارای اثر مستقیم بر لنگرگاه‌های شغلی می‌باشد.



## ۶- نتیجه گیری:

## الف- یافته های توصیفی پژوهش

براساس میانگین و انحراف معیار متغیرهای موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی، احساس ارزشمند بودن در کار با میانگین ۳,۱۱ و انحراف معیار ۰,۶۵ بیشترین میانگین و گرایش فنی- کارکردی با میانگین ۲,۸۸ و انحراف معیار ۰,۶۵ کمترین میانگین را در بین عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان مرکز آموزش درجه داری نزا جا دارا می‌باشد.

## ب- یافته های استنباطی پژوهش:

در بخش اول به شناسایی عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان از دیدگاه ۱۲ نفر از نخبگان به روش تحلیل عامل شکافی استفاده گردید که در نهایت علاوه بر عوامل گرایش فنی- کارکردی، گرایش مدیریت عمومی، استقلال و عدم وابستگی، گرایش امنیت و ثبات، خلاقیت- کارآفرینی، احساس خدمت و از خودگذشتگی که در مدل شاین ارائه شد و در پژوهش‌های بارکلی و همکاران در سال ۲۰۱۳ و نیز در تحقیقی که توسط شیخ اسماعیلی و حزباوی در سال ۱۳۹۵، که از مدل ارائه شده شاین استفاده شده بود، این نتیجه گیری به اثبات رسید اما در این پژوهش بر اساس دیدگاه نخبگان دو عامل احساس ارزشمند بودن در کار و درآمد و مزایا را نیز به عنوان عوامل موثر شناسایی و امتیازدهی شد.

در نهایت از دیدگاه نخبگان براساس روش تحلیل عامل اکتشافی ۸ عامل زیر به ترتیب به عنوان عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان مرکز آموزش درجه داری نزا جا شناسایی و امتیازدهی شده است:

-احساس ارزشمند بودن در کار؛

-درآمد و مزایا؛

-احساس خدمت و از خودگذشتگی؛

-استقلال و عدم وابستگی؛

-خلاقیت و کارآفرینی؛

-گرایش مدیریت عمومی؛

-گرایش امنیت و ثبات؛

-گرایش فنی- کارکردی؛

همچنین جهت شناسایی روابط بین عوامل اثرگذار بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی کارکنان و همچنین وزن اهمیت هر کدام از روش تحلیل مسیر استفاده شد که از دیدگاه کارکنان مرکز آموزش درجه داری نزا جا و بر اساس تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت تخمین استاندارد در نرم‌افزار لیزرل، ثابت شد که کلیه روابط بین عوامل هشت گانه مثبت می‌باشند. در واقع افزایش هر کدام از عوامل تاثیر مثبت بر سایر عوامل را نیز دارا بود. همچنین بر اساس ۵ شاخص نیکویی برازش مدله ارائه شده از برازش خوبی برخوردار بود. در نهایت براساس روش تحلیل عامل تاییدی مرتبه دوم به امتیاز دهی براساس میزان اثرگذاری هر عامل که هدف اصلی پژوهش حاضر می‌باشد، پرداخته شد که در نهایت می‌توان گفت بیشترین بار عاملی متعلق به دو عامل احساس ارزشمند بودن در کار و احساس خدمت و از خودگذشتگی با مقدار ۰,۸۹ که اثرگذاری قوی را نشان می‌دهد و در رتبه بعدی عامل امنیت و ثبات با ضریب ۰,۸۳، سپس مزایا و درآمد، با ضریب ۰,۸۲، موثرترین عوامل می‌باشند سایر عوامل به ترتیب اثرگذاری خلاقیت و کارآفرینی، مدیریت عمومی، استقلال و عدم وابستگی، گرایش فنی- کارکردی رتبه بندی شدند. در نهایت برای تایید بیشتر در نرم‌افزار SPSS<sup>۲۱</sup> با کمک رگرسیون چندگانه به رتبه بندی عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی پرداخته شد که هر دو روش یعنی تحلیل عامل تاییدی و رگرسیون چندگانه تاییدکننده تاثیرگذاری عوامل می‌باشد.

تحقیقات نشان می‌دهد شکوفایی استعداد کارکنان در مسیر شغلی بسیار مهم است؛ چرا که موجب داشتن احساس استقلال و آزادی، خلاقیت، جلوگیری از اسراف و عمل به علم می‌شود.

مطالعه و تحقیقات پیشین در زمینه مسیر ترقی شغلی، سوابق طولانی نداشته و به ویژه پژوهش‌های داخلی در این زمینه کم می‌باشد به همین دلیل این پژوهش نوآورانه می‌باشد اما در تحقیقاتی که توسط مارشال و بونز (۲۰۰۳)؛ دانزیگر و همکاران (۲۰۰۸)؛ امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰)؛ شیخ اسماعیلی و حزبوی (۱۳۹۵)؛ انجام گرفته به تاثیر ساختار هشت عاملی شاین دست یافته‌اند. همچنین در این پژوهش براساس نظر جامعه نخبگان دو عامل ارزشمند بودن و درآمد و مزایا نیز به عنوان عوامل موثر شناسایی شده است که از طریق روش تحلیل مسیر نیز تایید شده است. به طور کلی می‌توان گفت نتایج پژوهش دال بر وجود اثرات مثبت بین عوامل موثر بر لنگرگاه‌های مسیر ترقی شغلی و در تعیین چگونگی تاثیر هر یک از عوامل و اینکه کدامیک از این عوامل، تاثیر بیشتری دارد، عامل احساس ارزشمند بودن در کار و خدمت و از خودگذشتگی بیشترین تاثیر را بر مسیر ترقی شغلی کارکنان مرکز آموزش درجه داری نزا کسب کرد.

### ج- پیشنهادهای پژوهشگر

براساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود:

- مدیریت منابع انسانی قبل از برنامه‌ریزی برای طراحی مسیر شغل، شناخت لازم را در رابطه با اثر ادراک کارکنان بر زندگی کاری خود، به دست آورد.
- پیشنهاد می‌شود، سازمان برای درگیری کارکنان خود در فرایندهای کاری، زمینه‌ها و جو سازمانی مساعد و همچنین دید مثبت نسبت به مسیر شغلی را ایجاد نماید.
- پیشنهاد می‌شود در مسیر شغلی کارکنان، به جهت گیری‌ها و علایق خاص آنها توجه گردد، تا افراد را از نظر ذهنی و به لحاظ بهداشت روانی، برای ایجاد یک جو مساعد و عملکرد بهتر آماده سازد.

### منابع و مراجع:

#### الف- منابع فارسی

- امیرتاش، علی محمد؛ مظفی، امیراحمد؛ مهری، کاظم و جنانی، حمید (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیات علمی تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی ایران، فراسوی مدیریت، ۵(۱۷): ۱۳۰-۱۱۵.
- آهی، پرویز؛ بجانی، حسین (۱۳۹۱). نقش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان، فصلنامه علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، سال هفتم، شماره ۲۸: ۱۰۹-۷۹.
- پردلان، نوشین؛ سرمد، علی رضا و متقی، حامد (۱۳۹۵). بررسی رسالت مسیر شغلی بین دانشجویان دانشگاه اصفهان، فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی.
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی. تهران: نشر یسپرون
- دیسنزو، دیوید؛ رابینز، استیفن (۲۰۰۵). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه میر علی سید نقوی و سیامک یعقوبی. چاپ دوم، تهران: نشر مهکامه
- رابینز، استیفن. مبانی رفتار سازمانی. (۲۰۰۶). ترجمه امیدواران، کامیار و همکاران، چاپ سوم، انتشارات مهربان نشر، صفحه‌ی ۲۸۲.

رجب زاده، علی؛ الهی، شعبان (۱۳۸۷). طراحی مدلی در برنامه ریزی شغلی کارکنان سیستم بانکی، دوماهنامه علمی و پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۲۹. تهران.

زبردست، مریم (۱۳۹۲). طرح پیشنهادی طراحی پرونده پژوهشی پژوهشگران جهت ارائه خدمات اطلاعاتی (آگاهی رسانی جاری و اشاعه اطلاعات گزیده) در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی. نشریه مرشد (نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)، ۵(۱۸): ۱۶-۱.

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش، چاپ پنجم.

شیخ الاسلامی، سامان و حزبوی، سنا (۱۳۹۴). ارائه الگوی عوامل موثر بر جهت گیری های کارراهه شغلی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸(۱): ۷۸-۵۵.

صادقی، لاله (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین نیازهای شخصیتی، ارزش ها و رغبت های شغلی با تکیه گاه های مسیر شغلی در کارکنان بخش های اداری، مهندسی و اجرای طرح های شرکت ملی گاز ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.

عبادی، فهیمه (۱۳۸۴). بررسی تبیین مسیر شغلی معلمان بر انگیزش آنها برای کار. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، تهران.

عریضی سامانی، حمیدرضا؛ ذاکر فرد، منیرالسادات؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). رابطه کارراهه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه مطالعات زنان، سال ۱۷(۱): ۷۱.

غلامی، حسین؛ یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۹۳). تحلیل مسیر روابط لنگرهای مسیر شغلی با عملکرد مدیران. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۷(۱): ۱۷۶-۱۵۹.

قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید (۱۳۹۲). مطالعه تکیه گاه های شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه و رابطه آن با جامعه پذیری سازمانی، فصلنامه علمی اندیشه های نوین تربیتی، ۹(۲): ۳۴-۹.

قلی پور، آرین (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت.

کیانی راد، حمیدرضا (۱۳۸۷). کاربرد لنگرگاه های مسیر ترقی در شغل بر اساس الگوی شاین، ماهنامه میثاق مدیران. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۷). سازمان و مدیریت. رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.

#### ب- منابع لاتین

Campell, J. P. , McCloy, R. A. , Oppler, S. H. , & Sager, C. E. (۱۹۹۳). A theory of performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds. ), Personnel Selection in organizations (pp. ۳۵-۷۰). San Francisco: Jossey Bass.

Catherine Steele, C. (۲۰۰۷), "Career Anchors – An Empirical Investigation". Proceedings of the British Psychological Society's Occupational Psychology Conference. Bristol, England: ISBN: ۹۷۸-۱-۸۵۴۳۳-۴۶۷-۱.

DeLong, Thomas, J. (۱۹۸۲). Reexamining the Career Anchor Model. Personnel, Vol. ۵۹, No. ۳, Pp. ۵۰-۶۱.

Denziger, Nira; moor, Dalia and valancy, Rony. (۲۰۰۸), "the construct validity of scheins career anchors orientation inventory". Career Development International, Vol. ۱۱, No. ۴, pp ۲۹۳-۳۰۳.

Dessler, Gary (۱۹۸۸). "Personnel management". Englewood cliffs, New jersey , Prentice Hall International ,Inc. ۴th edition ,pp ۵۳-۵۶

Dier. (۱۹۸۶). enhancing employability: human cultural, and social capital in an era of turbulent Unpredictability. Hum Relate: ۶۳(۲): ۲۷۹-۳۰۳.

Dreher, G., Ash, R., (۱۹۹۰). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. Journal of Applied Psychology ۷۵(۵): ۵۳۹-۵۴۶.

Driver. (۱۹۸۲). the meaning of career success a closer Inspection of Historical cultural, and Ideological contexts. Career development International. Journal of Management and Human. ۱۶. No ۴. pp ۳۶۴ – ۳۸۴.

Frederick T. L. Leong, Stanley D. Rosenberg and SinHui Chong (۲۰۱۳). A Psychometric Evaluation of Schein's (۱۹۸۵) Career Orientations Inventory, Journal of Career Assessment, August ۲۰۱۳, ۱-۱۵.

Galavandi, H. (۲۰۱۲), Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members ,Journal of Studies in Education ISSN ۲۱۶۲-۶۹۵۲ ۲۰۱۲, Vol. ۲, No ۳.

Green haus J., callanan G., Kaplan, E. (۱۹۹۹). "The role of goal setting in career management " .The International Journal of Career Management , Vol ۷, No ۵

Greenhaus J., Callanan G. (۱۹۹۴). "Career management"; Edited: R. Rominger and J. Gregory,.

Gutteridge, F., Otte L.; "Organizational career development: What's going on out there?"; Training and Development Journal, Vol. ۳۲, No. ۲, ۱۹۸۳.

Herzberg, F. (۱۹۶۸). One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, January-February, pp ۱۰۹-۱۲۰.

Hoon Tan, H. and Choo Quek, B. (۲۰۰۱). An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore. The Journal of Psychology, ۱۳۵ (۵), ۵۲۷-۵۴۵.

Kong & etal. (۲۰۱۱). S. From Hotel Career management to employees Career satisfaction: The mediating effect of Career Competency in Hospitality manage. Journal of organizational Behavior .Vol ۳۱. pp ۹۸-۱۱۲

Neo, John (۲۰۱۰). 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.

Robbins, S. (۲۰۰۶). "Organizational behavior management". Trans. Parsayan A, Arabi A. Tehran: Office of Cultural Research Publication; p. ۲۹۴-۳۱۰.

Schein, E. H. (۲۰۰۶), Career Anchors Self Assessment. Copyright by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America, ۳th .Ed.

Schein. E.H.(۱۹۸۵), Career Anchors: Discovering Your Real Values University Associates Inc. San Diego, California.

Sullivan, S.(۲۰۱۶). The changing nature of career a review and research agenda. journal of management. Vol ۲۳. No ۱۸. PP. ۲۴۵-۲۶۳

