

## طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

احمدرضا داورزنی<sup>۱</sup>، پروانه گلرد<sup>۲</sup>

محمود مدیری<sup>۳</sup>، حمید توحیدی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** ملادکوا و همکاران (۲۰۱۵) استفاده از انگیزاننده‌ها را لازمه بهره‌برداری اثربخش از کارکنان دانشی دانسته و ایجاد کارراهه شغلی مناسب را انگیزاننده‌ای مؤثر برای کارکنان دانشی معرفی کرده‌اند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی انجام شد. **روش:** این پژوهش به روش توصیفی-اکتشافی انجام شد. ابتدا مضامین و مقوله‌های شکل‌دهنده مدل با استفاده از تحلیل مضمون، شناسایی و با مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری، الگوی فرایندی کارراهه شغلی ارائه شد. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی بود و برای رسیدن نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشباع نظری، ۱۵ نفر به روش هدفمند/قضاوتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خبره‌مبنا بود که روایی سؤالات مصاحبه و پرسشنامه خبره‌مبنا با روش روایی صورتی و پایایی آن به روش بازآزمون تأیید شد. **یافته‌ها:** پس از انجام مصاحبه‌ها، از بین ۱۶۳ عبارت بیانی شناسایی شده، ۴۴ مضمون پایه استخراج و کدگذاری شدند. این مضامین بر اساس محتوا و ظاهر، با عنوان مضامین سازمان‌دهنده/تم فرعی و در مرحله آخر در قالب چهار تم اصلی یا فراگیر نهایی شدند. **نتیجه‌گیری:** ترکیب نتایج تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، ارائه مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی مشتمل بر چهار مرحله برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، مدیریت کارراهه شغلی، توسعه کارراهه شغلی و پیامدهای کارراهه شغلی بود. **واژگان کلیدی:** کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، مدیریت کارراهه شغلی، توسعه کارراهه شغلی، کارکنان دانشی.

دریافت مقاله: ۹۹/۱۰/۰۹؛ تصویب نهایی: ۰۰/۰۳/۱۳

۱. دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.
۲. دکترای مدیریت دولتی / دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ میدان امام حسین(ع)، ابتدای خ دماوند، جنب بیمارستان بوعلی، پلاک ۴۹۲، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، مجتمع دانشگاهی علوم انسانی ولیعصر(عج). نامبر: ۸۸۸۳۰۸۲۶ / [p\\_gelard@azad.ac.ir](mailto:p_gelard@azad.ac.ir)
۳. دکترای مدیریت صنعتی، استادیار گروه مدیریت صنعتی دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.
۴. دکترای مدیریت صنعتی، دانشیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

**الف) مقدمه**

افزایش شتابان تغییرات محیطی از یک سو و بروز پیچیدگی‌های روزافزون درون‌سازمانی از سوی دیگر، باعث شده تا ماهیت روابط کار در سازمان دستخوش تغییرات گسترده‌ای شود (انگل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در این راستا، سازمانها کوشیده‌اند تا با دیدگاهی نو به حوزه مدیریت کارکنان بنگرند و ناگزیر در مواجهه با محیط پیرامونی عصر خردورزی، نیروی انسانی یدی را با سرمایه‌های دانشی<sup>۲</sup> و چندمهارته<sup>۳</sup> جایگزین کنند (واراس و داهلی،<sup>۴</sup> ۲۰۱۹). به گفته شجاع و همکاران (۲۰۱۹) در سالیان اخیر، مدیران سازمانها بر این مقوله اتفاق نظر داشته‌اند که برای دستیابی مزیت رقابتی پایدار، بایستی با شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان دانشی، سرمایه‌های دانشی مورد نیاز برای ایده‌پردازی و خلق نوآوری راکسب کنند (ست و لی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۷). ملادکوا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نیز معتقدند که لازمه نگهداشت و به کارگیری اثربخش کارکنان دانشی، ایجاد انگیزاننده‌های لازم درحوزه‌های مختلف است. بغدادلی و جیانچینی<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) بر طراحی کارراهه شغلی<sup>۸</sup> مناسب برای کارکنان دانشی، به عنوان یک انگیزاننده‌ای اثربخش، تأکید داشته‌اند.

نتایج پژوهش سپهریان (۱۳۹۶) نشان داد برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش کارراهه شغلی موجب افزایش انگیزش، کاهش جابه‌جایی شغلی، ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. مطالعه یوپچ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد یادگیری، رضایت و دانش کارکنان به واسطه تأثیر مثبت بر عملکرد آنان، تأثیر مثبت معناداری بر رشد کارراهه شغلی دارد. این در حالی است که نتایج بررسی‌های میدانی سالیان اخیر نشان می‌دهد که میزان انگیزه و رضایتمندی، وفاداری به سازمان و اثربخشی کارکنان دانشی، چندان بالا نبوده و همین مسئله، ضرورت توجه به انگیزاننده‌های بیرونی را برای کارکنان دانشی دوچندان ساخته است. و بررسی دقیق‌تر مسئله در برخی سازمانهای فعال کشور نشان می‌دهد که مدیران به مقوله «مدیریت کارراهه شغلی کارکنان دانشی» توجه درخور نداشته و در بهترین حالت، کارکنان دانشی را هم‌ردیف با سایر کارکنان سازمان در نظر گرفته‌اند؛ یا بدتر آنکه در برخی موارد، کارکنان دانشی مورد غضب مدیران خود واقع شده‌اند و جایگاه شغلی مناسبی برای آنان در نظر گرفته نشده که نارضایتی و خروج کارکنان دانشی را به دنبال داشته است. شواهد گویاست که بسیاری از چالشهای پیش‌گفته، در شهرداری تهران نیز مشاهده می‌شود. در واقع؛ گرچه کارراهه شغلی کارکنان شهرداری تهران مبتنی بر ساختار سازمانی تا حدودی تعریف شده و مشخص است، اما شواهد گویاست که در کمتر موردی، از این عامل به عنوان سازوکار ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی استفاده شده است! در

- 
1. Engel
  2. Knowledge Employee
  3. Multi-skilled Employee
  4. Wæraas & Dahle
  5. Seth & Lee
  6. Mládková, Zouharová & Nový
  7. Bagdadli & Gianecchini
  8. Career Path

## احمد داورزنی و همکاران ♦ ۵۰۱

مواردی نیز نه تنها ترفیع و پیشرفت شغلی تصادفی و اتفاقی به چشم می‌خورد، بلکه بوده و هستند کارکنانی که در منطقه سکون کارراهه شغلی خود قرار گرفته و صرفاً در پی گذران زمان می‌باشند. بنابر این، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های کنونی شهرداری تهران، شفاف نبودن و ناکارآمدی کارراهه شغلی کارکنان دانشی است و اصلاح آن، از اساسی‌ترین نیازهای شهرداری تهران محسوب می‌شود. در این راستا، سؤالی ذیل به ذهن محقق متبادر شد:

- با چه مسیر/ فرایندی از کارراهه شغلی می‌توان کارکنان دانشی را در شهرداری نگه داشت و ارتقا داد؟
- مؤلفه‌های فرایند کارراهه شغلی در شهرداری تهران کدام‌اند؟
- آیا می‌توان مؤلفه‌های کارراهه شغلی شهرداری تهران را در قالب یک مدل فرایندی ترسیم کرد؟

در بیان ضرورت انجام پژوهش حاضر می‌توان گفت: جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز ۲۰ ساله، جامعه‌ای توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود، مفتخر به ایرانی بودن، برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی و... تصور شده است؛ که به حق، لازمه تحقق چنین جامعه‌ای، بهره‌مندی از توان سرمایه‌های دانشی در مسیری مشخص و شفاف است. مسیر توسعه شغلی یا کارراهه شغلی، در متون منابع انسانی جزء مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر رفتار انسان محسوب می‌شود و برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش آن، از عوامل مهم و اساسی ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و بهره‌وری منابع انسانی است (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). اما با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود در این زمینه و به خصوص در شهرداری تهران، به نظر می‌رسد اجرای این پژوهش در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی و نظری موجود در رابطه با الگوی مسیر کارراهه شغلی بسیار مهم است و منتج به توسعه ادبیات نظری در رابطه با کارراهه شغلی و بسط آن به کارکنان دانشی خواهد شد. لذا محقق در هیافت پیش رو، به طراحی مدلی برای فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران پرداخته است.

### ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۱. تعریف کارراهه شغلی

در سالیان اخیر، نظریه پردازان از مناظر مختلف به واژه کارراهه شغلی پرداخته‌اند. در جدول ۱، تعدادی از تعاریف کارراهه شغلی ذکر شده است.

## ۵۰۲ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

### جدول ۱: تعاریف منتخب کارراهه شغلی

| محقق                          | سال  | تاریخچه   |
|-------------------------------|------|---|
| بغدادلی و جیانچینی            | ۲۰۱۹ | فرایند تعیین مسیرهای خدمتی در داخل یک سازمان و برنامه ریزی سازمانی دوران خدمت   |
| انگل و همکاران                | ۲۰۱۷ | فرایندی که طی آن شخص علایق، ارزشها، شخصیت و قابلیت‌های خود را تجزیه و تحلیل کرده، تلاش می‌کند ویژگی‌های شخصی خود را با گزینه‌های آن منطبق سازد. |
| اسپارک <sup>۱</sup> و همکاران | ۲۰۱۵ | مجموعه فعالیتها و پستیایی که فرد در طول زندگی کاری خود تحصیل می‌کند.  |
| چلیکوا <sup>۲</sup> و همکاران | ۲۰۱۵ | مسیر زندگی فردی و شغلی که به وسیله آن، فرد می‌تواند تجربیات و قابلیت‌هایش را توسعه دهد.   |
| دیرنزو <sup>۳</sup> و همکاران | ۲۰۱۵ | فرایندی که در آن، فرد در طول زندگی شغلی خود، اهداف خدمتی شخصی خود را روشن و به گونه‌ای رفتار می‌کند که به اهدافش دست یابد.                      |

سیدنقوی (نقل از: ایتوما و سیمپسون، ۲۰۰۷) می‌نویسد: محققان تأکید دارند که مفهوم کارراهه شغلی دارای دو بعد عینی و ذهنی (بیرونی درونی) است. بعد عینی بیانگر مجموعه‌ای از مشاغل و وظایفی است که فرد بر عهده می‌گیرد و بعد ذهنی به ارزشها، تمایلات، انگیزه‌های درونی و ادراک فرد از زندگی کاری‌اش اشاره دارد (سیدنقوی، ۱۳۹۰: ۲۷). در این پژوهش به تعریف چلیکوا و همکاران (۲۰۱۵) استناد شده است؛ زیرا در وهله اول، افراد هدفهای شغلی خود را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند (برنامه‌ریزی مسیر شغلی) و سپس مدیریت سازمان، برنامه‌های مسیر توسعه شغلی کارکنان خود را با نیازهای سازمانی مطابقت می‌دهد و طرح‌ریزی می‌کنند (مدیریت مسیر شغلی) (سیدجوادی، ۱۳۹۵). مک‌لاگان (۱۹۸۹) کارراهه را یکی از موضوعات محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است (میرسپاسی، ۱۳۹۴) و سپهوند به نقل از نیلز (۲۰۰۲) می‌نویسد: سازمانها نیازمند افراد انعطاف‌پذیر، خودانگیزاننده و مایل به سازگاری با هر تغییری می‌باشند. (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷)

## ۲. کارکنان دانشی

کارکنان دانشی کسانی‌اند که به خاطر دانش‌شان به کار گرفته می‌شوند، نه توانایی فیزیکی‌شان. به عقیده زوگوسکی (۱۹۹۹)، ارزش اصلی کارکنان دانشی، توان تصمیم‌گیری آنهاست. آنان خطرپذیر، دارای توان کار جمعی بالا، علاقه‌مند به یادگیری از اشتباه، مهارت بالا، سواد فنی و قدرت استدلال انتزاعی بالایی‌اند. به طور کلی دو رویکرد در تعریف کارکنان دانشی وجود دارد. (سلیبی، ۱۳۹۶)

1. Spurk
۲. Chlebkova
۳. Drenzo
۴. Ituma & Simpson
5. Niles

جدول ۲: رویکردهای تعریف کارکنان دانشی

| رویکرد<br>تعریف | رویکردها            | تشریح و بیان ویژگی‌ها  |
|-----------------|---------------------|--|
| شغل محور        | ویژگی محور          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- برخی معیارها و ویژگی‌های مرتبط با این دسته از مشاغل به عنوان تعریف کاردانشی در نظر گرفته می‌شوند.</li> <li>- ویژگی‌های همچون ناملموس بودن، غیر روتین بودن، غیر ساختارمندی، پیچیدگی و تنوع را شامل می‌شود.</li> <li>- کاردانشی شغلی است که تمام یا بخشی از این ویژگی‌ها را دارا باشد.</li> </ul> |
|                 | حرفه محور           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- در این رویکرد لیستی از حرف به عنوان کاردانشی قلمداد می‌شوند (مانند محقق، مهندس، ...).</li> <li>- دسته خاصی از کارکنان به عنوان کارکنان دانشی قلمداد شده و مابقی مشاغل در این دسته وارد نمی‌شوند.</li> </ul>   |
| شاغل محور       | فعالیت محور         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گروهی از فعالیتها، وظایف به عنوان فعالیت‌های اصلی کاردانشی به شمار می‌روند.</li> <li>• فعالیت‌های ذهنی و نیازمند شناخت بالا (استدلال، پایش ...)</li> <li>• کار با دانش و فعالیت‌های مرتبط (مانند خلق، توسعه، استفاده از دانش - اطلاعات)</li> </ul>  |
|                 | مبتنی بر ویژگی شاغل | توانایی ذهنی، نوآوری، تحلیل، برنامه‌ریزی، سطح سواد و تحصیلات نمونه ویژگی‌های کارکنان دانشی   |

در پژوهش حاضر برای تعریف کارکنان دانشی به هر دو رویکرد توجه شده است؛ یعنی هم به ابعاد حرفه محور و ویژگی محور (رویکرد شغل محور) و هم به تحصیلات (ویژگی شاغل از رویکرد شاغل محور).

### ۳. پیشینه پژوهش

پژوهشهای بسیاری در خصوص مؤلفه‌های کارراهه شغلی کارکنان انجام شده که در جدول ۳، به برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها اشاره شده است.

جدول ۳: مؤلفه‌های احصا شده از مدل‌های کارراهه شغلی

| محققان              | سال  | عنوان  | مؤلفه‌ها، شاخصهای کارراهه شغلی   |
|---------------------|------|--|--|
| نصراللهی و همکاران  | ۱۳۹۷ | ارائه الگوی کارراهه شغلی                               | تحلیل شغل (اعلان شغل، شایستگی‌ها)، آموزش - پرورش، ارشاد (مشاوره)، ارزیابی (برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی...)، گردش شغلی، لنگرگاه شغلی                  |
| مهدی‌بیگی و همکاران | ۱۳۹۶ | مدیریت کارراهه شغلی و جانشین‌پروری: مرئی‌گری           | مدیریت کارراهه شغلی (شایستگی فنی، استقلال کاری، تنوع، صلاحیت، امنیت...)  |
| اردلان و همتی       | ۱۳۹۶ | کارراهه شغلی و خودکارآمدی مریشان فنی - حرفه‌ای (همدان) | کارراهه شغلی (شایستگی عمومی مدیریتی، شایستگی فنی، ثبات سازمانی، امنیت جغرافیایی، ...)  |
| یاورپور و همکاران   | ۱۳۹۶ | طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقای شغلی کارمندان بانک ملی    | شرایط علی (سازمانی، فردی، فراسازمانی)، عوامل زمینه‌ای (نظام ارزشیابی)، پدیده محوری (مدیریت کارراهه)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها (توانمندسازی ...) |
| عباس‌زاده و همکاران | ۱۳۸۹ | بررسی وضعیت موجود و مدل مطلوب کارراهه معلمان           | کارراهه شغلی (شایستگی فنی، صلاحیت مدیریتی، خلاقیت، امنیت، تنوع، سلامت جسمی)  |
| آکرمانس و همکاران   | ۲۰۲۱ | درک عمیق شوکهای کارراهه                                | نقش شوکهای شغلی در انتخاب کارراهه، توسعه و سازگاری کارراهه شغلی  |

## ۵۰۴ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

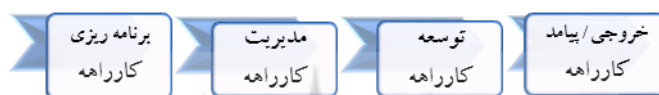
|                      |      |   |  |
|----------------------|------|---|--|
| مرکز ویرجینا         | ۲۰۲۰ | راهنمای گام به گام کارراهه  | شناسایی کارراهه، تجربه کارراهه، توسعه آمادگی‌ها و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی   |
| بویچ و همکاران       | ۲۰۲۱ | تأثیر یادگیری، دانش و رضایت کارکنان بر عملکرد و رشد کارراهه                             | تأثیر مثبت یادگیری، رضایت و دانش کارکنان بر عملکرد، تأثیر مثبت بر رشد کارراهه شغلی آنها در صنعت مهندسی تایلند.   |
| هیرچی و کونین        | ۲۰۲۰ | جهت‌گیری‌های نوین و خودمدیریتی کارراهه‌های شغلی   | توسعه کارراهه شغلی مستلزم افزایش توان خودمدیریتی و جهت‌گیری‌های نوین کارراهه شغلی با تمرکز بر خودهدایتی، ارزش محوری و انعطاف‌پذیری است.  |
| بغدادلی و جیانچینی   | ۲۰۱۹ | مدیریت کارراهه شغلی سازمانی و موفقیت کارراهه شغلی عینی                                  | سازوکار اطلاعاتی (جانشین‌پروری). سازوکار توسعه‌ای (آموزش، جرخش شغلی، غنی‌سازی شغل). سازوکار رابطه‌ای (مربی‌گری، کارراهه شغلی...).  |
| هسلین و همکاران      | ۲۰۱۹ | آیا کدهای موقعیتی و نگرش‌های غالب بر پیامدهای کارراهه اثر دارد؟                         | رفتارهای تقویت‌کننده (سرمایه اجتماعی، خودتنظیمی عاطفی...). پیامدهای ذهنی (رضایت شغل، کارراهه شغلی). پیامدهای عینی (حقوق، ترفیعات...).  |
| بلاکر و همکاران      | ۲۰۱۹ | آغازی پایدار: نقش شایستگی‌ها، موفقیت و شوک‌های کارراهه                                  | شایستگی‌های کارراهه شغلی (انعکاسی، ارتباطی)؛ موفقیت ذهنی کارراهه (رضایت شغلی)؛ موفقیت عینی (حقوق...)، شوک‌های کارراهه مثبت یا منفی.  |
| ژو و همکاران         | ۲۰۱۹ | ساختار کارراهه شغلی در تبادل اجتماعی: مدل دومسیره ارتباط انطباق‌پذیری با ترک شغل        | انطباق‌پذیری (دغدغه، اعتماد به نفس)، حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت از کارراهه، ترک شغل، برندهای ابزار سازمانی (دستمزد، مزایا، ساعت کار منقطع)، برندهای نمادین سازمانی (پرستیژ...).                    |
| دو اولیورا و همکاران | ۲۰۱۹ | اثرات تعاملی حمایت مدیریت کارراهه شغلی رهبری و سازمانی                                  | اقدامات مدیریت کارراهه شغلی (توسعه کارراهه، تحرک درونی)، حمایت کارراهه شغلی رهبری، رضایت شغلی، قصد ترک شغل.  |
| ردوندو و همکاران     | ۲۰۱۹ | اثرات کارراهه‌های شغلی متنوع بر حفظ استعداد   | جهت‌گیری کارراهه شغلی متنوع (مسئولیت‌پذیری، استقلال)، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، قصد ترک شغل.   |
| دی واس و همکاران     | ۲۰۱۸ | کارراهه‌های شغلی پایدار: به سوی مدلی مفهومی   | کارراهه پایدار: (۱) خوشحالی؛ (۲) بهره‌وری؛ عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی؛ (۳) سلامتی؛ رفاه، استرس...   |
| جیانگ و همکاران      | ۲۰۱۸ | قابلیت انطباق‌پذیری کارراهه و فلات (ثبات)   | قابلیت انطباق‌پذیری کارراهه (دغدغه، کنترل، اعتماد به نفس)، فلات (ثبات) کارراهه، تصدی شغلی، خودکارآمدی  |
| اسپارک و همکاران     | ۲۰۱۵ | تقویت رفتار شبکه‌ای، مثبت‌اندیشی، برنامه‌ریزی و موفقیت کارراهه شغلی ذهنی: مداخله        | گروه مربی‌گری در برابر گروه شبکه‌ای یا گروه کنترلی مردان/زنان، منابع کارراهه شغلی فردی (رفتار شبکه‌ای، مثبت‌اندیشی، برنامه‌ریزی کارراهه)، موفقیت کارراهه شغلی ذهنی (موفقیت، رضایت شغلی، بازار بیرونی). |
| کانگ و همکاران       | ۲۰۱۲ | از مدیریت کارراهه شغلی به رضایت کارکنان از کارراهه با نقش میانجی اثرات شایستگی کارراهه  | مدیریت کارراهه: ارزشیابی (گفتگو، بازخورد شفاف، ارزیابی ۳۶۰ درجه)، توسعه کارراهه (پلکان‌های دوتایی، گردش شغلی، جانشین‌پروری)، آموزش (بازدیدهای بیرونی، کارگاه)، رضایتمندی از کارراهه، شایستگی کارراهه.  |
| ویلس و همکاران       | ۲۰۱۰ | به سوی ساختار لنگر کارراهه شغلی: بررسی تجربی مهندسان                                    | خودمتمالی: شایستگی فنی، از خودگذشتگی؛ حفاظت: سبک زندگی، ثبات؛ خودافزایی: شایستگی عمومی مدیریت؛ آمادگی تغییر: چالش‌های محض، کارآفرینی   |
| فلمن و بولینو        | ۱۹۹۶ | کارراهه‌های شغلی از درون کارراهه‌های شغلی: مفهوم‌پردازی مجدد ماهیت لنگرها و پیامدهای آن | کارراهه مبتنی بر نیاز (استقلال، امنیت...)، کارراهه مبتنی بر ارزش (از خودگذشتگی...)، کارراهه مبتنی بر استعداد (شایستگی فنی، شایستگی مدیریتی عمومی و خلاقیت)   |

پیشینه ارائه‌شده در جدول ۳ نشان می‌دهد در مدل‌های ارائه‌شده قبلی، صرفاً به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارراهه شغلی در یکی از مراحل برنامه‌ریزی، مدیریت یا توسعه پیشرفت شغلی کارکنان پرداخته شده و توجه به ارتباط درونی و بیرونی بین ابعاد و مؤلفه‌های کارراهه شغلی مغفول مانده است. از سوی دیگر، مطالعات بغدادلی و جیانچینی (۲۰۱۹)، هسلین و همکاران (۲۰۱۹)، دو اولیورا و همکاران (۲۰۱۹)، کانگ و همکاران (۲۰۱۲) و... نشان می‌دهد که در این تحقیقات به برخی از پیشرانها یا پیامدهای کارراهه شغلی اشاره شده و در هیچ یک، همزمان به چهار مرحله برنامه‌ریزی کارراهه، مدیریت کارراهه، توسعه کارراهه و پیامدها/ خروجی کارراهه پرداخته نشده است. در واقع؛

## ۵.۵ ♦ احمد داورزنی و همکاران

توجه همزمان به مراحل چهارگانه کارراهه شغلی، وجه تمایز تحقیق حاضر است. در نهایت، گرچه در برخی پژوهشها به ارائه کارراهه شغلی کارکنان پرداخته شده، اما در کمتر پژوهشی به کارراهه شغلی کارکنان دانشی توجه شده است. در واقع؛ سازوکارهای در نظر گرفته شده برای کارراهه شغلی کارکنان عادی، برای کارکنان دانشی برانگیزاننده نیست و نمی‌تواند آنان را در سازمان حفظ کند. در حالی که در پژوهش حاضر، پس از شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با هر یک از مراحل کارراهه شغلی کارکنان دانشی، با کمک مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری، به سطح‌بندی مضامین و مقوله‌ها پرداخته و روابط بین آنان ترسیم شده است. این موضوع، نوآوری پژوهش حاضر در حوزه قلمرو موضوعی را مشخص می‌کند؛ زیرا مدلی از کارراهه شغلی ویژه کارکنان دانشی ارائه شده است.

### ۴. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی فرایند کارراهه شغلی

### ۵. سؤالات پژوهش

- گامهای اصلی فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران کدام‌اند؟
- گامهای فرعی فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران کدام‌اند؟
- شاخصهای گامهای فرعی فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران کدام‌اند؟

**سؤال اصلی پژوهش:** مدل مناسب فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران کدام است؟

### ج) روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، طراحی الگوی فرایندی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در سازمان مورد مطالعه بوده است. ابتدا با بررسی ادبیات در دسترس در حوزه کارراهه شغلی، مدیریت پیشرفت شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مدیریت دانش و...، چارچوب نظری اولیه پژوهش شکل گرفت و در ادامه با تنظیم سؤالات و اجرای مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و استفاده از تکنیک کدگذاری باز در روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶)، مضامین و مقوله‌های مدل فرایندی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران ارائه شد که شامل پیشایندها، پسایندها و عوامل محیطی یا بسترساز بود. در گام دوم، به منظور قرار دادن مقوله‌ها و مضامین

## ۵۰۶ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

اکتشافی در قالب الگوی ساختاری و تبیین روابط بین مقوله‌ها با استفاده از پرسشنامه خیره‌مبنا و مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری - تفسیری<sup>۱</sup>، مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران ارائه شد.

پژوهش حاضر از حیث هدف، توسعه‌ای - کاربردی است؛ زیرا برای بار نخست، مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران را طرح کرده و در عین حال، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند مورد استفاده سازمانهای مشابه قرار گیرد. از حیث راهبرد اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی است، زیرا ضمن توصیف فرایند پیشرفت شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران، به دلیل فقدان اطلاعات کافی (به خصوص در رابطه با فرایند مسیر شغلی کارکنان دانشی)، در پی ارائه الگوی کارراهه شغلی برای آنان است. از حیث روش گردآوری داده‌ها نیز به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خیره‌مبنا) انجام شده است؛ لذا پژوهش حاضر از حیث نوع داده، پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) و از نظر مقطع زمانی، تک‌مقطعی است.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی شهرداری تهران بود که در رابطه با قلمرو موضوعی پژوهش از اطلاعات کاملی برخوردار بودند. به منظور شناسایی خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی برای مشارکت در مصاحبه، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند/ قضاوتی به روش گلوله‌برفی بهره گرفته شد. به عبارتی؛ در آغاز چند نمونه بر اساس قضاوت و نظر کارشناسی محقق انتخاب شد و سپس با روش گلوله‌برفی، به گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان پرداخته شد. نمونه آماری در مرحله مصاحبه تا مرز اشباع اطلاعات، شامل شش نفر از اساتید دانشگاهی (نخبگان)، هفت نفر مدیر و دو نفر کارشناس ارشد خبره حوزه مدیریت منابع انسانی (با حداقل مدرک کارشناسی ارشد) در شهرداری تهران بودند که هم در فرایند مصاحبه و هم تکمیل پرسشنامه خیره‌مبنا مشارکت داشتند. در واقع؛ بعد از استخراج مضامین و مقوله‌های فرایند مسیر شغلی کارکنان دانشی از مرحله مصاحبه، پرسشنامه خیره‌مبنا تنظیم و در بین همان ۱۵ نفر توزیع شد.

پژوهشگر به منظور دستیابی به اعتبار اولیه (روایی) سؤالیهای مصاحبه، از توصیه‌های صاحب نظران (اساتید راهنما و مشاور، برخی مدیران و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران) بهره گرفته است. در عین حال، برای سنجش روایی گزارشگری و تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، از معیارهای مقبولیت<sup>۲</sup> و قابلیت تأیید<sup>۳</sup> استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده شد؛ یعنی از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز، توسط پژوهشگران کدگذاری شدند که میزان پایایی با بازآزمون، ۸۶/۷۲ درصد برآورد شد. همچنین پرسشنامه ۹ سؤالی خیره‌مبنا، ویژه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بر مبنای مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از مرحله تحلیل مضمون تنظیم و روایی آن به روش صوری تأیید شد. در

---

1. ISM  
2. Credibility  
3. Confirmability



## احمد داورزنی و همکاران ♦ ۵۰۷

خصوص پایایی پرسشنامه خبره‌مبنا نیز چون روشهای جمع‌آوری اطلاعات در تکنیکهای مختلف این روش حالت ثابتی دارند، پایایی پاسخها تا حد زیادی تأمین شد.

### د) یافته‌های پژوهش

#### ۱. یافته‌های تحلیل مضمون

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شد. پژوهشگر ابتدا عبارتهای بیانی حاصل از مصاحبه‌ها را جمع‌بندی کرد و پس از چند مرحله مطالعه، آشنایی نسبی با آنها حاصل شد (مرحله اول: آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم طی فرایند مقوله‌بندی عبارتهای بیانی، مفاهیم استخراج و به روش دستی کدگذاری شدند (کدگذاری اولیه). در مرحله سوم یا کدگذاری گزینشی، از بین ۱۶۳ عبارت بیانی، مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع حذف و در نهایت، ۴۴ عبارت با عنوان مضامین پایه استخراج و کدگذاری شدند (مرحله سوم: جستجوی تم‌ها). سپس مضامین پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب دسته‌های کلی‌تر با عنوان مضمون سازمان‌دهنده (تم فرعی) دسته‌بندی شدند (مرحله چهارم: بازبینی تم‌ها). در مرحله پنجم، محقق با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مقوله‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)، آنها را در چهار مقوله سطح بالاتر با عنوان تم‌های اصلی / مضامین فراگیر دسته‌بندی کرد (مرحله پنجم: تعریف و نامگذاری تم‌ها). مرحله پایانی نیز منتج به ارائه مضامین و مقوله‌های مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان دانشی شهرداری تهران شد (مرحله ششم: گزارش دهی). مراحل پیش گفته، در جدول ۴ ترسیم شده است.

جدول ۴: تحلیل مضامین سازمان‌دهنده کارراهه شغلی

| تم / مضامین فراگیر                | تم / مضامین فرعی یا سازمان‌دهنده     | تم / مضامین پایه                                  | عبارات بیانی مصاحبه‌شوندگان   |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| برنامه‌ریزی کارراهه شغلی          | پیشراهه‌های برنامه‌ریزی کارراهه شغلی | پیشراهه‌های فردی                                  | ارزشهای فردی، فرهنگی - اعتقادی، شخصیت... .  |
|                                   |                                      | پیشراهه‌های سازمانی                               | ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، منابع سازمانی، دستورالعمل‌های درهم تنیده ..                                    |
|                                   |                                      | پیشراهه‌های محیطی                                 | ارزشهای اجتماعی، تجربه‌باوری، نحوه‌گماری، بسترهای اقتصادی، فن‌آوری، ...   |
| هدفگذاری کارراهه شغلی             | هدفگذاری کارراهه شغلی                | هدفگذاری کارراهه شغلی مبتنی بر نیاز کارکنان دانشی | استقلال، تنوع شغلی، هویت شغلی، چالش‌طلبی، حسن پیشرفت، حقوق - مزایا، پاداش مبتنی بر عملکرد، تعادل زندگی - کار... |
|                                   |                                      | هدفگذاری کارراهه شغلی مبتنی بر ارزشها             | میل خدمت، درگیری خالصانه<br>ایثار، پایداری به مسئولیتها، صداقت، خدایشناسی                                       |
|                                   |                                      | هدفگذاری کارراهه شغلی مبتنی شایستگی‌ها            | شایستگی‌های کارکردی، فنی، عمومی، شایستگی‌های مدیریتی، خلاقیت، نوآوری  |
| مدیریت کارراهه شغلی کارکنان دانشی | سازوکارهای ساختاری کارراهه شغلی      | مهندسی مشاغل                                      | بازطراحی مشاغل، تبیین شرایط احراز شغل، تبیین شرح شغل  |
|                                   |                                      | اعلان شغل   | اعلان پستهای خالی، اعلان شغل درون سازمان، اطلاع‌رسانی نادرست نیازمندی‌ها  |
|                                   |                                      | تأمین مالی  | عدم تأمین منابع مالی دانشگاهان، حفظ وضعیت موجود، بی‌میلی به ارتقای آنان   |

۵۰۸ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

|                                       |   |                                       |  |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| قوانین انتصاب- استخدام                | قوانین دست و پا گیر استخدام، انتصاب، ارتقای مبتنی بر معیارهای سنتی  |                                       |  |
| مدیریت منابع انسانی                   | مدیریت صحیح کارکنان دانشی، مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کارکنان دانشی  |                                       |  |
| ساختار سازمانی چابک                   | ساختار چابک برای رفع نیاز کارکنان دانشی، به کارگیری اثربخش دانشجویان...   |                                       |  |
| تعیین معیارهای پیشرفت شغلی            | تعیین معیارهای پیشرفت شغلی بر اساس کارراهه، شایستگی‌ها، ارزشهای اجتماعی؛ معیارهای پیشرفت شغلی در راستای نیازهای فردی. | سازوکارهای ارزشیابی کارراهه شغلی      |  |
| ارزیابی مبتنی بر معیارهای پیشرفت شغلی | ارزیابی کارکنان دانشی بر مبنای معیارهای پیشرفت شغلی، پایداری ارزشها، شایستگی‌ها، مهارتها...                           |                                       |  |
| ارزیابی تناسب فرد- سازمان             | تناسب ویژگی‌های فردی با مشخصه‌های سازمان، تطابق باور فرد با هنجار سازمانی   |                                       |  |
| ارزیابی تناسب فرد- شغل                | تناسب بین مشخصه‌های فرد- شغل، تناسب قابلیت‌های فرد- شایستگی‌های شغل...  |                                       |  |
| بازخورد شفاف                          | بازخورد روشن از ارزیابی تناسب فرد- سازمان، فرد- شغل، بازخورد کارکنان  |                                       |  |
| حمایت سازمانی / مدیریتی               | انگیزاننده‌های جدید برای جلوگیری از توقف کارکنان دانشی... حمایت سازمان/ مدیران ارشد از برنامه‌های کارراهه             | سازوکارهای انگیزشی کارراهه شغلی       |  |
| عدالت سازمانی                         | تناسب آورده‌ها- دستاوردهای کارکنان دانشی، کاهش پارتی‌بازی، سیاسی کاری.  |                                       |  |
| علاقه درون فردی                       | خودانگیزشی کارکنان دانشی، روحیه پیشرفت مستمر، تلاش درونی برای موفقیت.   |                                       |  |
| فرهنگ- جو سازمانی                     | فرهنگ سازمانی پشتیبان، پذیرش کارکنان دانشی، در هم شکستن سنتهای اشتباه.  |                                       |  |
| نظام جبران خدمات                      | نظام جبران خدمات/ پاداش کارکنان دانشی، پاداش مبتنی بر شایستگی- عملکرد.  |                                       |  |
| ارتباطات تعاملی                       | مدیریت صحیح ارتباطات، برقراری روابط رسمی- غیر رسمی در سازمان، ...   | سازوکارهای ارتباطی توسعه کارراهه شغلی |  |
| روابط مبتنی بر اعتماد                 | برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، تسهیم دانش   |                                       |  |
| خود ادراکی                            | درک صحیح از خود، خودآگاهی، ارتباط مناسب با شخصیت‌های مشابه ...  |                                       |  |
| محیط شناسی                            | تفکر راهبردی، شناسایی اطراف، درک اتفاقات  |                                       |  |
| هوش هیجانی                            | هوش هیجانی، خودکنترلی احساسات، روابط اجتماعی، خودانگیزشی...   |                                       |  |
| شبکه‌سازی                             | شبکه‌سازی درون سازمانی از دانشجویان   | توسعه کارراهه شغلی کارکنان دانشی      |  |
| یادگیری سازمانی                       | فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ترغیب مدیران به یادگیری سازمانی  |                                       |  |
| غنی‌سازی شغلی                         | غنی‌سازی مشاغل، پذیرش وظایف فراتر از شغل کارکنان دانشی  |                                       |  |
| گردش شغلی                             | گردش شغلی کارکنان دانشی (توسعه افقی/ عمودی/ مورب کارکنان)   | سازوکارهای توانمندسازی کارراهه شغلی   |  |
| آموزش کوتاه- بلندمدت                  | آموزش حین خدمت، دوره‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت کارکنان دانشی   |                                       |  |
| مشاوره و هدایت                        | مشاوره با افراد/ مدیران باتجربه، هدایت‌های دلسوزانه   |                                       |  |
| مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری        | تفویض برخی مسئولیت‌های مدیران، طرح مسائل چالشی، استفاده از کارکنان دانشی  |                                       |  |



## ۵۱۰ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

**مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه** در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس<sup>۱</sup> به اعداد صفر-یک بر حسب قواعد ذیل، ماتریس قابلیت دستیابی<sup>۲</sup> در جدول ۶ حاصل شد.

جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه

| ردیف | عوامل                                 | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
|------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱    | پیش‌رانه‌های برنامه‌ریزی کارراهه شغلی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۲    | هدف‌گذاری کارراهه شغلی                | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۳    | سازوکارهای ساختاری کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۴    | سازوکارهای ارزشیابی کارراهه شغلی      | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۵    | سازوکارهای انگیزشی کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۶    | سازوکارهای ارتباطی کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۷    | سازوکارهای توانمندساز کارراهه شغلی    | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۸    | پیامدهای عینی کارراهه شغلی            | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ |
| ۹    | پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی            | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |

### مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از کسب ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی، از روش مُد (بیشترین فراوانی در هر درایه) استفاده شد. در جدول ۷، نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ-وابستگی متغیرها ارائه شده است.

جدول ۷: ماتریس دستیابی نهایی

| عوامل         | ۱                                     | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | قدرت نفوذ |
|---------------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| ۱             | پیش‌رانه‌های برنامه‌ریزی کارراهه شغلی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۹         |
| ۲             | هدف‌گذاری کارراهه شغلی                | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۹         |
| ۳             | سازوکارهای ساختاری کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۷         |
| ۴             | سازوکارهای ارزشیابی کارراهه شغلی      | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۷         |
| ۵             | سازوکارهای انگیزشی کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۷         |
| ۶             | سازوکارهای ارتباطی کارراهه شغلی       | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۴         |
| ۷             | سازوکارهای توانمندساز کارراهه شغلی    | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۴         |
| ۸             | پیامدهای عینی کارراهه شغلی            | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۲         |
| ۹             | پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی            | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۲         |
| میزان وابستگی | ۲                                     | ۲ | ۵ | ۵ | ۵ | ۷ | ۷ | ۹ | ۹ | ---       |

1. SSIM
2. Reachability Matrix

**مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح بندی عوامل**

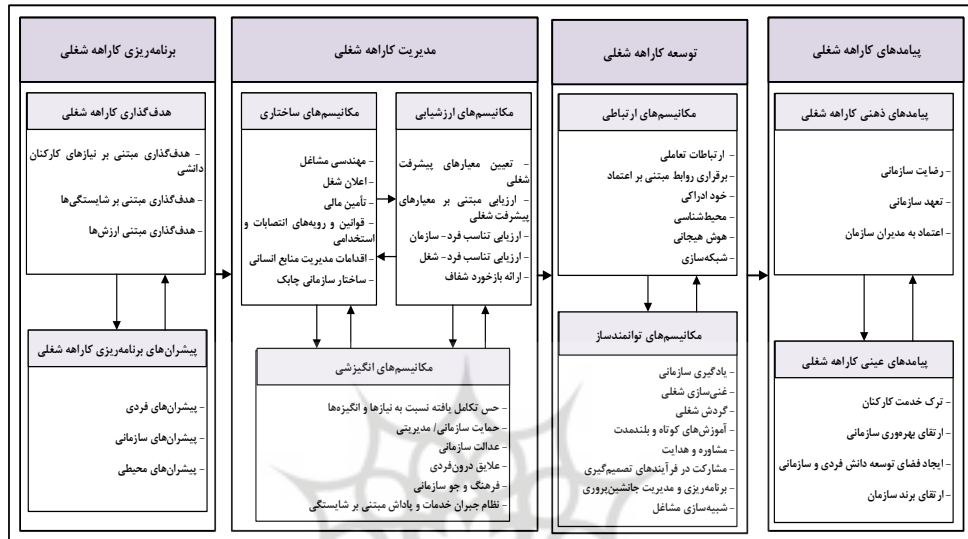
برای تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها، مجموعه ورودی- خروجی برای هر عامل تعیین شده است. خروجی هر شاخص، شامل خود آن شاخص و شاخصهای اثرگذار بر آن است که با عدد ۱ در سطر مرتبط قابل شناسایی اند. مجموعه ورودی یک شاخص نیز شامل خود آن شاخص و شاخصهای اثرپذیر از آن است که با عدد ۱ در ستون مرتبط قابل شناسایی اند. سپس عناصر مشترک در مجموعه ورودی و خروجی برای هر عامل، شناسایی و عوامل/عناصر، تعیین سطح می شوند. عواملی که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند، در بالاترین سطح وابستگی اند (تحت تأثیر سایر عوامل اند و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی دهند)؛ که از جدول حذف می شوند و با سایر عوامل باقیمانده، جدول بعدی تشکیل می شود.

**جدول ۸: سطح بندی عوامل مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران**

| مرحله سطح بندی | عوامل | مجموعه خروجی      | مجموعه ورودی      | مجموعه مشترک | سطح |
|----------------|-------|-------------------|-------------------|--------------|-----|
| مرحله اول      | ۱     | 9.8.7.6.5.4.3.2.1 | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۲     | 9.8.7.6.5.4.3.2.1 | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۳     | 9.8.7.6.5.4.3     | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۴     | 9.8.7.6.5.4.3     | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۵     | 9.8.7.6.5.4.3     | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۶     | 9.8.7.6           | 7.6.5.4.3.2.1     | 7.6          |     |
|                | ۷     | 9.8.7.6           | 7.6.5.4.3.2.1     | 7.6          |     |
|                | ۸     | 9.8               | 9.8.7.6.5.4.3.2.1 | 9.8          | ۱   |
|                | ۹     | 9.8               | 9.8.7.6.5.4.3.2.1 | 9.8          | ۱   |
| مرحله دوم      | ۱     | 7.6.5.4.3.2.1     | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۲     | 7.6.5.4.3.2.1     | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۳     | 7.6.5.4.3         | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۴     | 7.6.5.4.3         | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۵     | 7.6.5.4.3         | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        |     |
|                | ۶     | 7.6               | 7.6.5.4.3.2.1     | 7.6          | ۲   |
|                | ۷     | 7.6               | 7.6.5.4.3.2.1     | 7.6          | ۲   |
| مرحله سوم      | ۱     | 5.4.3.2.1         | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۲     | 5.4.3.2.1         | 2.1               | 2.1          |     |
|                | ۳     | 5.4.3             | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        | ۳   |
|                | ۴     | 5.4.3             | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        | ۳   |
|                | ۵     | 5.4.3             | 5.4.3.2.1         | 5.4.3        | ۳   |
| مرحله چهارم    | ۱     | 2.1               | 2.1               | 2.1          | ۴   |
|                | ۲     | 2.1               | 2.1               | 2.1          | ۴   |

مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری- تفسیری

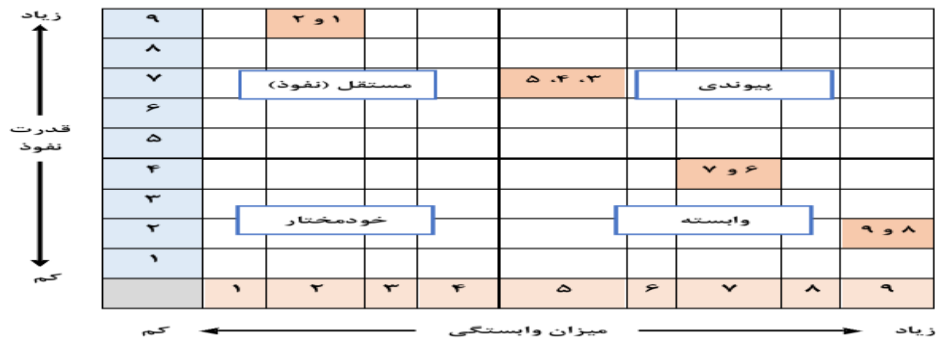
بر اساس سطوح تعیین شده مرحله قبل و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری- تفسیری فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی شهرداری تهران مطابق شکل ۲ ترسیم شد.



شکل ۲: مدل کارراهه شغلی کارکنان دانشی احصا شده از مرحله ISM

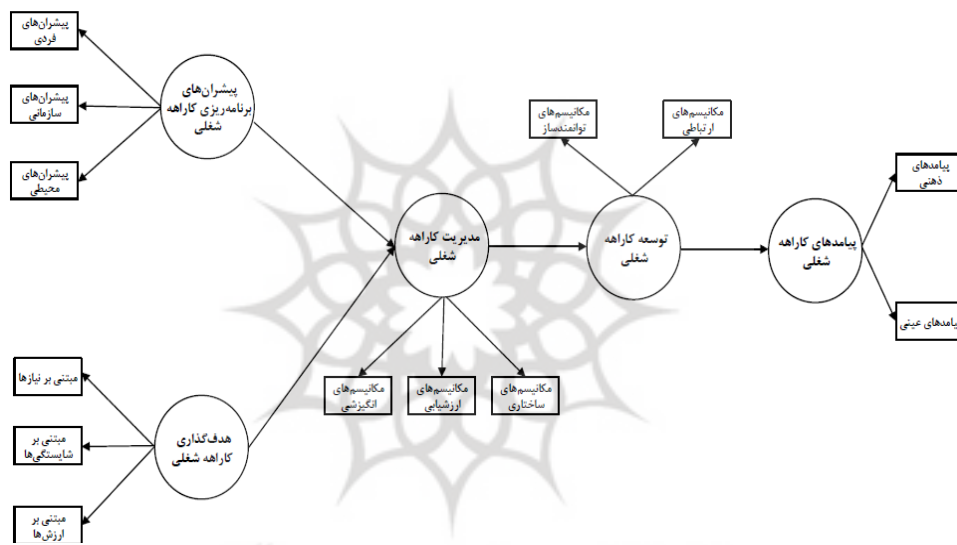
مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- وابستگی

در این مرحله، متغیرهای پژوهش مبتنی بر دو عامل قدرت نفوذ/ اثرگذاری و میزان وابستگی / اثرپذیری در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. عواملی که قدرت نفوذ بالا دارند، هادی و عواملی که وابستگی بالا به سایر عوامل دارند، پیرو محسوب می‌شوند. مطابق شکل ۳، عامل ۱) پیشرانهای برنامه‌ریزی کارراهه) و عامل ۲) هدفگذاری کارراهه) بانفوذترین و اثرگذارترین عوامل در طراحی کارراهه شغلی می‌باشند (حداکثر میزان نفوذ- حداقل وابستگی به متغیرها). در عوض، عامل ۸) پیامدهای عینی) و عامل ۹) پیامدهای ذهنی)، وابسته‌ترین / اثرپذیرترین عامل‌اند. همچنین پیشرانهای مدیریت کارراهه؛ یعنی عامل ۳) سازوکارهای ساختاری)، عامل ۴) سازوکارهای ارزشیابی) و عامل ۵) سازوکارهای انگیزشی) در ناحیه پیوندی قرار گرفتند؛ زیرا هم قدرت نفوذ/ اثرگذاری بالا دارند و هم از اثرپذیری بالایی برخوردارند (میانجی). هیچ عاملی در ناحیه خودمختار (نه هادی خوب و نه پیرو خوب) قرار نگرفته است.



شکل ۳: نمودار قدرت نفوذ-وابستگی خروجی نرم افزار MICMAC

در نهایت، مدل ساختاری پژوهش مطابق شکل ۴ طراحی شد.



شکل ۴: الگوی نهایی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران

### ه) نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی مبتنی بر روش ترکیبی تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شد و نتایج آن منتج به ارائه الگوی فرایندی کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران، مشتمل بر پنج مقوله/پیشران اصلی شامل پیشرانهای برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، مدیریت، توسعه و پیامدهای کارراهه شغلی شد. (شکل ۲)

سه پیشران برنامه‌ریزی کارراهه شغلی (اعم از فردی، سازمانی-محیطی) بر مدیریت کارراهه کارکنان دانشی تأثیر دارند. در عین حال، پیشرانهای هدف‌گذاری کارراهه (مشمول بر نیازها، شایستگی‌ها و ارزشهای کارکنان دانشی) نیز بر مدیریت کارراهه کارکنان دانشی مؤثرند. همچنین مدیریت کارراهه با پیاده‌سازی سازوکارهای ساختاری،

## ۵۱۴ ♦ طراحی مدلی از فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی

ارزشیابی و انگیزشی بر توسعه کارراهه کارکنان دانشی اثرگذار است و توسعه کارراهه (شامل دو سازوکار ارتباطی و توانمندساز) منتج به پیامدهای عینی - ذهنی برای کارکنان دانشی خواهد شد. به عبارت بهتر؛ مدیریت کارراهه شغلی در رابطه بین پیشرانهای برنامه‌ریزی/ هدفگذاری کارراهه شغلی و توسعه کارراهه شغلی، نقش میانجی را دارد.

با توجه به نتایج احصا شده، پیشنهادهایی به شرح ذیل بیان می‌شود:

- سیاستگذاران و مدیران سازمانها در راستای مدیریت صحیح کارراهه شغلی کارکنان دانشی، به پیشرانهای فردی برنامه‌ریزی کارراهه (نخبه‌باوری، توجه به ویژگی‌های شخصیتی، ارزشهای فرهنگی - اعتقادی و توجه به شایستگی‌ها)؛ پیشرانهای سازمانی برنامه‌ریزی کارراهه (ساختار چابک، تهیه قوانین منعطف...) و پیشرانهای محیطی برنامه‌ریزی کارراهه (نخبه‌گماری، ایجاد بستر اقتصادی، تخصیص بهینه منابع) برای کلیه کارکنان، به ویژه کارکنان دانشی توجه کنند.

- در راستای مدیریت صحیح فرایند کارراهه شغلی کارکنان دانشی، بهره‌مندی از سازوکارهای انگیزشی مناسب و عادلانه کارساز خواهد بود. لذا بر توجه ویژه مدیران به سیستم پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش کارکنان دانشی توصیه آکید می‌شود. در واقع؛ نظام جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که به تلاش بیشتر و پیشرفت ارج نهد. (بر مبنای بعد انصاف)

- مدیران اجرایی به سازوکارهای توانمندساز کارراهه شغلی از جمله: یادگیری سازمانی، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، آموزشهای کوتاه - بلندمدت، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی - مدیریت جانشین‌پروری، شبیه‌سازی مشاغل و... توجه ویژه‌ای داشته باشند.

- نهاد متولی اصلاح اداری کشور، با رویکرد بهبود مستمر، سازوکارهای مناسبی را در اصلاح نظام اداری طراحی و اجرا کند. این سازوکارها باید ناظر بر سنجش ادواری میزان پایبندی به اصول کارراهه شغلی و ارتقای آن (به ویژه در خصوص کارکنان دانشی) با در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار، اعم از متغیرهای مستقل، میانجی، تعدیل‌کننده و وابسته باشد.

- یک محدودیت پژوهش حاضر، مقطعی بودن آن است. لذا توصیه می‌شود در مطالعات طولی یا زمانی، پیشرانهای شکل‌دهنده کارراهه شغلی را در سازمانهای مشابه بررسی کنند.

- از آنجا که واحد تحلیل این پژوهش، شهرداری تهران بوده است؛ توصیه می‌شود سایر پژوهشگران با تدوین مدل‌هایی در سطح فردی و کشوری، دیگر متغیرهای تأثیرگذار را شناسایی کنند تا بتوان به مدل جامعی در تبیین سازه چند بعدی/ چند وجهی کارراهه شغلی در بخش دولتی ایران دست یافت.





## منابع

- سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران.
- اردلان، محمدرضا و مدینه همتی (۱۳۹۶). «کارراهه شغلی و خودکارآمدی مریبان فنی و حرفه‌ای (مطالعه موردی: استان همدان)». مدیریت برآموزش سازمانها، ش ۶(۲): ۵۹-۸۵.
- سپهریان، سید بختاش (۱۳۹۶). بررسی میزان تأثیر کارراهه شغلی بر عملکرد کارکنان جمعیت هلال احمر خوزستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش تحول. نراق: دانشگاه آزاد اسلامی.
- سپهوند، رضا؛ محسن عارف‌نژاد و زهرا قربانی (۱۳۹۷). «اثر ارزشهای کاری بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع و بدون مرز با نقش میانجی شخصیت نیروی کار (مورد مطالعه: شرکت نرم‌افزاری همکاران سیستم)». مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۰(۳۵): ۲۶-۲۹.
- سلیمی، حامد (۱۳۹۶). تأثیر کار دانشی بر نوآوری و عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط پارک فناوری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت گرایش فناوری اطلاعات. صفادشت: دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی.
- سیدجوادین، رضا (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- سیدنقوی، سید مهدی و محبوبه عرب کلمری (۱۳۹۰). «جهت‌گیری‌های درونی کارراهه: مطالعه موردی صنعت بانکداری». علوم مدیریت ایران، سال ششم، ش ۲۴: ۴۰-۲۵.
- عباس‌زاده، ناصر؛ نادر سلیمانی و زهرا یوردخانی (۱۳۸۹). «بررسی وضعیت موجود و ارائه مدل مطلوب کارراهه شغلی برای معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان». رهبری و مدیریت آموزشی، ش ۴(۳): ۸۷-۱۰۴.
- مهدی‌بیگی، نجمه؛ اسماعیل یعقوبی و مسلم سیدالحسینی (۱۳۹۶). «مدیریت کارراهه شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مریبی‌گری». پژوهشهای مدیریت عمومی، ش ۱۰(۳۸): ۱۴۵-۱۷۰.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی‌سازی. تهران: کتابسرا.
- نصراللهی، محمد؛ محمدرضا سلطانی و علی فرهی (۱۳۹۷). «ارائه الگوی کارراهه شغلی». توانمندسازی سرمایه انسانی، ش ۲(۱): ۱۳۹-۱۵۰.
- یاورپور، هوشنگ؛ مهربان‌هادی پیکانی و آذر قلیزاده (۱۳۹۶). «طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقای شغلی کارمندان بانک ملی ایران». خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ش ۸: ۲۸۱-۲۶۳.
- Abbaszadeh, Nasser; Nader Soleimani and Zahra Yordkhani (1389). "Study of the current situation and presenting a favorable model of career path for teachers in secondary schools in Semnan province." Educational Leadership and Management, Vol 4 (3): 87-104.
- Akkermans, J. & et al. (2021). "Toward A Broader Understanding of Career Shocks: Exploring Interdisciplinary connections with Research on Job

- Search, Human resource Management, entrepreneurship & diversity". *Journal of Vocational Behavior*, 126.
- Ardalan, Mohammad Reza and Medina Hemmati (1396). "Career and self-efficacy of technical and professional trainers (Case study: Hamadan province)". *Management on Organizational Training*, Vol. 6 (2): 59-85.
  - Bagdadli, S. & M. Gianecchini (2019). **“Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework”**. *Human Resource Management Review*, 29(3): 353-70.
  - Blokker, R.; J. Akkermans, M. Tims, P. Jansen & S. Khapova (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.
  - Chlebkova, D.; M. Misankova & K. Kramarova (2015). **“Planning of personal development and succession”**. *Procedia Economics and Finance*, 26: 249-253.
  - De Vos, A.; B.A. Van der Heijden & J. Akkermans (2018). **“Sustainable careers: towards a conceptual model”**. *Journal of Vocational Behavior*.
  - Drenzo, M.S.; J.H. Greenhaus & C.H. Weer (2015). **“Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective”**. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4): 538-560.
  - Engel, Y.; E. Van Burg, E. Kleijn & S.N. Khapova (2017). **“Past career in future thinking: How career management practices shape entrepreneurial decision making”**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2): 122-144.
  - Feldman, D.C. & M.C. Bolino (1996). **“Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences”**. *Human Resource Management Review*, 6(2): 89-112.
  - Heslin, P.A.; L.A. Keating & A. Minbashian (2019). **“How Situational Cues and Mindset Dynamics Shape Personality Effects on Career Outcomes”**. *Journal of Management*, 45(5): 2101-2131.
  - Hirschi, Andreas & Jessie Koen (2020). **“Contemporary Career Orientations and Career Self-Management: A Review and Integration”**. *Journal of Vocational Behavior*, January: 1-18. [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)
  - Virginia Tech (2021). **Career Planning Guide (2020-2021)**. 1-79.(2021/7/5) [www.career.vt.edu](http://www.career.vt.edu).
  - Jiang, Z.; X. Hu & Z. Wang (2018). **“Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy”**. *Journal of Vocational Behavior*, 104: 59-71.
  - Mahdi Beigi, Najmeh; Ismail Yaghoubi and Muslim Seyed Al-Husseini (1396). "Career management and succession planning: explaining the moderating role of coaching culture." *Public Management Research*, Vol. 10 (38): 145-170.
  - Mirsapasi, Nasser (1394). *Strategic management of human resources and labor relations with a view to the process of globalization*. Tehran: azadi.
  - Mládková, L.; J. Zouharová & J. Nový (2015). **“Motivation and Knowledge Workers”**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207: 768-776.

- Nasrallah, Muhammad; Mohammad Reza Soltani and Ali Farhi (1397). "Providing a career path model". *Human Capital Empowerment*, Vol 2 (1): 139-150
- Redondo, R.; P. Sparrow & G. Hernández-Lechuga (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.
- Salimi, Hamed (1396). The effect of knowledge work on innovation and organizational performance of small and medium technology companies. Master Thesis in Information Technology Management. Safadasht: Faculty of Humanities, Islamic Azad University.
- Sepahvand, Reza; Mohsen Arefnejad and Zahra Ghorbani (1397). "The effect of work values on the orientation of a diverse and borderless career path with the mediating role of workforce personality (Case study: System Partners Software Company)". *Job and Organizational Counseling*, Vol. 10 (35): 26-29.
- Sepehrian, Seyed Bakhtash (1396). Investigating the effect of career path on the performance of Khuzestan Red Crescent Society employees. Master Thesis, Government Management, Transformation Orientation. Naragh: Islamic Azad University.
- Seth, T. & J. Lee (2017). **"Consensus and conflict: Exploring moderating effects of knowledge workers on industry environment and entrepreneurial entry relationship"**. *Journal of Business Research*, 78: 119-132.
- Seyed Naqavi, Seyed Mehdi and Mahboubeh Arab Kalmari (2011). "Career Orientations: A Case Study of the Banking Industry". *Iranian Management Sciences*, Year 6, Vol 24: 40-25.
- Seyyed javadin, reza (1396). Human resource management and personnel affairs. Tehran: neghahe danesh.
- Shujahat, M.; M.J. Sousa, S. Hussain, F. Nawaz, M. Wang & m. Umer (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*, 94: 442-450.
- Spurk, D.; S. Kauffeld, L. Barthauer & N.S. Heinemann (2015). **"Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention Study"**. *Journal of Vocational Behavior*, 87: 134-144.
- Twenty-year vision document of the Islamic Republic of Iran.
- Wæraas, A. & D.Y. Dahle (2019). **"When reputation management is people management: Implications for employee voice"**. *European Management Journal*.
- Wils, L.; T. Wils & M. Tremblay (2010). **"Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers"**. *Relations industrials/Industrial relations*, 65(2): 236-256.

- Yavarpour, Houshang; Mehraban Hadi Peykani and Azar Gholizadeh (1396). "Designing a management model for career advancement of Bank Melli Iran employees". *General Policy Making in Management*, Vol 8: 281-263.
- Yoopetch, C.; S. Nimsai & B. Kongarchapatara (2021). "The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in the Hospitality Industry". *Sustainability*, 13(8): 4101. <https://doi.org/10.3390/su13084101>
- Zhu, F.; Z. Cai, E.E. Buchtel & Y. Guan (2019). "Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention". *Journal of Vocational Behavior*, 112: 282-293.

