

## طراحی الگوی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متغیر و مسیر شغلی بی حد ومرز در هولدینگ سولیکو

هادی همتیان<sup>\*۱</sup> سید محمدعلی خامسی<sup>۲</sup>، روح الله خالدی<sup>۳</sup>، مسلم شجاعی پور<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و ارائه مدلی برای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متغیر و بی‌حدومرز اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی انجام شد که بر مبنای آن ۱۴ مصاحبه با خبرگان مطرح هدلینگ سولیکو صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد مدل مسیر شغلی متغیر و بی‌حدومرز بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد شامل شش بخش بوده است که در مورد شرایط علی پویایی نیروی انسانی و شدت شغلی مطرح شده بود. پدیده اصلی شناسایی شده در پژوهش تحرک شغلی بوده است، عوامل مداخله‌گر شناسایی شده شامل مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های شغلی بوده است همچنین بستر این تحقیق، فرهنگ نیروی انسانی و انطباق‌پذیری مسیر شغلی است. راهبردهای اصلی شامل توانمندی نیروی انسانی بود در نهایت پیامد اصلی افت بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی و درگیرسازی شغلی بوده است.

**کلید واژه:** طراحی الگو، مسیر شغلی کارکنان، مسیر شغلی متغیر، مسیر شغلی بی حد و مرز

\* استادیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران (h\_hematianiau.ac.ir)

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترا، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکترا، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

## مقدمه

با ظهور اقتصاد دانشی، قابلیت های انسانی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی پایدار و منحصر به فرد برای سازمان ها در محیط های متلاطم امروزی شناخته شده است؛ در ساخت و توسعه این قابلیت های انسانی، فرآیندهای منابع انسانی نقش تعیین کننده ای دارد. (فرانکلین و همکاران، 2005) مدیریت منابع انسانی باید توجه خاصی به جمع آوری اطلاعات مفید و صحیح در مورد مشاغل و کارکنان سازمان مبذول دارد. این اطلاعات در نهایت به مدیران سازمان کمک می نماید تا بتوانند در خصوص مواردی چون فرآیند گزینش، استخدام، چرخش شغلی، آموزش، سیستم پرداخت، طبقه بندی مشاغل، مسیر شغلی مناسب و سایر عملیات کارکنان بهینه ترین تصمیم گیری را انجام دهند. (شیرازی و اژدری، 1393)

اگر چه مسیر شغلی در مدیریت کارکنان سازمان، موضوعی با سابقه محسوب می شود؛ ولی افزایش تلاش های اخیر و استفاده اهرمی از انواع نظام مدیریت منابع انسانی، دوباره توجه ها را به مدیریت مسیر شغلی جلب کرده است. قابل ذکر است که برنامه ریزی و توسعه مسیر شغلی، هم فرصت و هم تهدید بزرگی برای اثر بخشی سازمان قلمداد می شود. در مورد مدیریت درست در نظام مسیر شغلی، کارکنان تشویق می شوند و عملکرد آن ها افزایش می یابد. اما اگر سوء مدیریت شود؛ موجبات سرخوردگی نیروی کار و به عدم تناسب مهارت و شغل منجر می شود. (کاندولا، 1389) مدیریت مسیر شغلی جایگاه ویژه ای در شیوه کار و چارچوب کلی مدیریت عملکرد دارد. در مدیریت عملکرد؛ مسیر شغلی نیاز های عزت نفس و خودشکوفایی کارکنان برآورده می شود و راهبردی عملی است که موفقیت فرد و سازمان را با یکدیگر تامین می کند. مسیر شغلی یکی از راهبردهای مدیریت عملکرد است که به دو اصل گسترده اما ویژه وابسته است: اول این که مسیر شغلی باید به نحوی مدیریت گردد که کارکنان به بهبود استعداد خویش تشویق شوند تا بالاترین عملکرد خویش را جدای از تامین اهداف سلسله مراتب فردی، کسب نماید. دوم، سازمان باید مدیریت مسیر شغلی را به عنوان راهبردی کارساز به کار گیرد تا با همسویی افقی و عمودی پیشرفت های فرد در سازمان، به نوآوری و رشد سازمانی دست یابد. چالش ها در این بافت آن است که چه باید کرد تا این اصل دوگانه راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی را در دوران پیدایش ساختارهای سازمانی تخت و گسترده که فرصت های رشد عمودی کمتری به افراد می دهند، عملی نماید. (قلی پور، 1390)

ماهیت کار و نیروی کار و روابط استخدامی در حال تغییر می باشد. (گالیانی، 2017) تغییر در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و فنی بر روی انعطاف پذیری سازمانی، تاثیر می گذارد. در حال حاضر سازمانها در جهت تلاش برای کاهش هزینه ها و بهبود بازدهی و بهره وری، در حال کوچک سازی، بازسازی و عدم طبقه بندی نیروی کاری خود می باشند. به این ترتیب، نا امنی شغلی و نبود استمرار و دوام در مسیر شغلی توسط

کارکنان و در تمامی سطوح احساس می شود (پارک و راتول، 2009). این تغییرات موجب تغییر تدریجی قراردادهای کاری از روابط طولانی مدت به روابط تبدالی کوتاه مدت شده است (هال و چندلر، 2005). چنین تغییراتی در قراردادهای روانی اشتغال و چشم انداز شغلی، افراد را وادار کرده تا به جای رها کردن کار و مسیر شغلی خود در سازمان مربوطه، به طور فعال مسئولیت پیشرفت شغلی فردی خویش را بر عهده بگیرند. محیط مسیر شغلی مدرن محیطی آشفته و پر دغدغه است. (هال، 1996؛ سویت و میکسینز، 2012). تغییرات سریع فناوری، هموار کردن و تطبیق ساختارهای سازمانی، جهانی شدن، رکود اقتصادی جهانی فعلی و شکاف رو به رشد مهارت های بازار کار، باعث شدند تا مدیریت مسیر شغلی به یک تلاش دشوار و غیر قابل پیش بینی برای افراد تبدیل شود (سویت و میکسینز 2012). مفاهیم قدیمی از پیشرفت شغلی و موفقیت های مسیر شغلی در طول قرن 21، به خاطر فشار های اقتصادی و بازسازی های ساختاری، دوباره تعریف شدند. (گوبلر و همکاران، 2013) افراد از طریق تغییر تمرکز و توجه از پیشرفت های شغلی قدیمی سازمانی به سمت نقش های کاری و حرفه ای خاص، به هنجار های کاری خاصی، پاسخ داده اند. دوره های پایداری نسبی مسیرهای شغلی در حال تنزل می باشد، زیرا افراد به طور دائم در وضعیت تبدیل شدن، حرکت کردن بین نقش های گوناگون و هویت ها قرار دارند. فروپاشی مسیرهای شغلی سازمانی قدیمی، مستلزم ایجاد روش های جدیدی برای بازبینی مسیرهای شغلی است. در طول دهه گذشته دو دیدگاه جدید در رابطه با پیشرفت شغلی پدیدار شد و در ادبیات سازمانی، به شهرت رسید؛ مسیر شغلی متغیر<sup>5</sup> و مسیر شغلی بدون حد و مرز<sup>6</sup>. مسیر شغلی متغیر، فرآیندی است که در آن شخص، در حال مدیریت می باشد، نه سازمان. این فرآیند متشکل از تمامی تجارب متنوع فرد در تحصیل، آموزش، کار در سازمان های متعدد، تغییرات در زمینه های شغلی و غیره می باشد. مسیر شغلی بی حد و مرز می تواند از حد و مرز هایی فیزیکی (حد و مرز های سازمانی و ملی) و حد و مرز های فیزیولوژیکی (دفاع از هنجار های سازمانی برای دلایل فردی) تجاوز و تعدی کند. با اینکه مدل های پیشرفت شغلی متغیر و بی حد و مرز در اطلاع رسانی تئوری، بسیار موفق بوده اند، اما تحقیقات و کاربردهای محدودی را ارتقاء داده اند، زیرا از طریق معیارهای روان سنجی مختلف، فاقد مفهوم عملیاتی هستند. (آرنولد، 2011) لذا مساله ما در این تحقیق این خواهد بود که با استفاده از مفاهیم تئوریک این دو مدل مسیر شغلی، به مفهومی عملیاتی برای مدل مسیر شغلی دست یابیم تا بتوانیم ضعف و کاستی های مدل سنتی و قدیمی مسیر شغلی را جبران نماییم.

پیشینه نظری پژوهش

مسیر شغلی متغیر

4- Protein Career

5- Boundaryless Career

روند بازسازی در سال 1990 و 2000 با برون سپاری گسترده و افزایش فعالیتهای متنوع نیروی کار ادامه پیدا کرد. این کار باعث ایجاد تغییرات برجسته و مهم در روابط اشتغال و قرارداد روانی بین کارفرمایان و کارکنان شد. خود انگاری، خود عاملی مسیر شغلی و گرایش فعال مدیریت خویشتن به یک رویکرد کلی و جامع در پیگیری توسعه ی کار و مسیر شغلی تبدیل شده است (بریدج استوک، 2007). در طول چند دهه ی گذشته، کارکنان سعی کردند تا مهارتهای لازم را بدست آورده و برای جستجوی کار و اشتغال در آموزشهای لازم شرکت کنند (بعنوان مثال قابلیت استخدام و اشتغال) (گابلر و همکاران 2013). تصمیمات مربوط به مدیریت شغلی برای هدایت اهداف یا جهت ها در زندگی شغلی افراد توسعه و اجرا شد. این کار موجب روشن شدن توسعه ی مسیر شغلی متغیر شد و بعنوان یک گرایش مسیر شغلی مهم در کمک به کارکنان جهت رسیدن به اهداف ذهنی و درونی شغلی برای ایجاد تعادل در زندگی کاری و رضایت شخصی در نظر گرفته شد. اصطلاح "مسیر شغلی متغیر" برگرفته از خدای یونان یعنی پروتئوس می باشد که در ابتدا توسط هال در سال 1976 بصورت زیر تعریف شده است:

فرآیندی که در آن، شخص در حال مدیریت می باشد، نه سازمان. این فرآیند متشکل از تمامی تجارب متنوع فرد در تحصیل، آموزش، کار در سازمان های متعدد، تغییرات در زمینه های شغلی و غیره می باشد. مسیر شغلی متغیر چیزی نیست که برای شخص در هر سازمانی رخ دهد. انتخاب ها و جستجو برای خودشکوفایی مسیر شغلی فرد، جزء عناصر یکپارچه سازی در زندگی خود فرد می باشند. معیار موفقیت داخلی است (موفقیت روانی)، نه خارجی (هال 1976، ص. 201). طبق نظر هال (1976)، در مسیر شغلی متغیر، عملکرد، توسط استانداردهای شخصی هر فرد توصیف و تعریف می شود نه توسط استانداردهای سازمان. در انتخاب مسیر شغلی، نگرشهای فردی بسیار مهمتر از نگرش های مسیر شغلی قدیمی و سنتی می باشد و هویت و انطباق پذیری، حساس تر و مهم تر هستند.

افراد در مسیر شغلی متغیر، آزادی فردی را ارزیابی می کنند؛ و موفقیت شغلی را بر حسب عوامل روانی مثل میزان رضایت شغلی، خودشکوفایی، پیشرفت شخصی و حس شکوفایی تعریف می کنند (هال و چندلر 2005). مسیر شغلی متغیر، مسیر شغلی است که هر شخص مسئولیت پذیری بالایی برای تصمیمات و فرصت های شغلی خود دارد (وانگ، 2017). به همین منوال، بریسکو و هال (2006) توضیح دادند که یک مسیر شغلی متغیر بر دو بعد اصلی و مهم تاکید می کند که شامل بعد ارزش محور و خویش فرما می باشد. نگرش ارزش محور به ارزش های درونی شخص اشاره دارد که در واقع یک نوع راهنما و معیار موفقیت برای مسیرهای شغلی فردی فراهم می کند (بریسکو و هال، 2006، ص. 8). این بعد با ارزشهای فردی هدایت می شود نه با ارزشهای سازمانی؛ بعنوان مثال، افرادی که ارزش های بالایی دارند استانداردهای خاص خود را برای موفقیت تنظیم می کنند (که ممکن است با استانداردهای سازمانی موفقیت مرتبط باشد یا نباشد). این بعد بر این موضوع تاکید دارد که ارزش های اتخاذ شده توسط افراد، همان مواردی هستند که رفتارها را به

جلو سوق می دهند نه استانداردهای خارجی و عواملی که برای افراد به صورت خارجی و بیگانه می باشند. (بریسکو و فینکل اشتاین 2009). در نتیجه، سازمان صرفاً مکانی است که افراد در آن از عهده‌ی فرصت تطبیق و تنظیم شغل و حرفه‌ی خود با ارزش‌های شخصی خود بر می آیند و ارزشهای شخصی خود را از طریق کار بیان می کنند. نگرش دوم، یعنی نگرش خویش فرما، به شخصی اشاره می کند که از نظر عملکرد و نیازهای یادگیری انطباق پذیر می باشد (بریسکو و هال 2006، ص. 8). افرادی که خویش فرمایی بالایی دارند تلاش‌های فعالانه‌ای برای مدیریت کارها و شغل‌های خود انجام می دهند. خویش فرمایی، آن درجه و میزانی است که شخص بر اساس آن، خود را با مدیریت شغلی خویش منطبق و سازگار می سازد. این بعد، شامل یادگیری خواسته‌های یک شغل و حرفه به صورت مداوم، جستجو برای چالش‌های کاری و حرکت به سمت اجرا و عملکرد خوب در کار می باشد (بریسکو و هال 2006). این رویکرد باعث می شود تا به جای کارفرمایان، افراد، مسئول برنامه ریزی برای آنچه که در مسیر شغلیشان رخ می دهد باشند (گستینجر و بریسکو 2007). افراد خویش فرما در مورد مدیریت رفتار شغلی، فعال می باشند به طوری که آن‌ها صلاحیت‌هایی را توسعه می دهند که قابلیت اشتغال آنها را تضمین می کند (بریسکو و همکاران 2012؛ زافر و مت 2012). در نهایت، موفقیت شغلی برای چنین افرادی درونی و روانشناختی می شود. مفهوم مسیر شغلی متغیر برای تاکید بر این موضوع است که افراد برای مدیریت شغلی خود، مسئولیت خویش را بر عهده می گیرند. علاوه بر این، فردی که در مسیر شغلی متغیر قرار دارد، مدام در حال یادگیری مستمر می باشد و چالش‌هایی که در دنبال کردن مسیر شغلی با آنها مواجه می شود را پیش بینی کرده و آن‌ها را پشت سر می گذارد (بریسکو و هال 2006).

### مدل مسیر شغلی بی حد و مرز

همانطور که بحث و گفتگو در مورد تحقیق در باره‌ی مسیر شغلی متغیر شروع به رشد کرد، این بحث در مورد مفهوم جدید و مشابهی نیز رشد کرد - یعنی همان مسیر شغلی بی حدومرز. آرتور<sup>7</sup> (1994) نخست، مسیر شغلی بی حدومرز را به عنوان متضاد مسیر شغلی سازمانی معرفی کرد، و آنرا مستقل از اصول و قوانین قدیمی و سنتی مربوط به مسیر شغلی سازمانی تعریف کرد (یعنی مسیرهای شغلی، که در یک سازمان رخ می دهند). آرتور می خواست با بحث و گفتگو در مورد شش روش مختلف، این موضوع را بسط و گسترش دهد که مسیر شغلی بی حدومرز نشان داده شد. در مرحله‌ی اول، مسیر شغلی بی حدومرز شامل حرکت و گردش در میان کارفرمایان است. در مرحله‌ی دوم، شامل بازاریابی مسیر شغلی یک فرد در خارج از سازمان فعلی شخص است. مرحله‌ی سوم، شامل حفظ مسیر شغلی از طریق روابط و شبکه‌های فراتر از سازمان فعلی است. در مرحله‌ی چهارم، مسیر شغلی بی حدومرز شامل شکستن قوانین سنتی و قدیمی پیشرفت شغلی و سلسله‌مراتبی است. در مرحله‌ی پنجم، می تواند شامل رد کردن فرصتهای مسیر شغلی

به دلایل شخصی یا خانوادگی باشد و در مرحله‌ی ششم، شخص ممکن است علی‌رغم داشتن محدودیت‌های موقعیتی، آینده‌ی بی‌حد و مرزی را در مسیر شغلی‌اش دریافت کند (آرتور، ۱۹۹۴).

گرایش مسیر شغلی بی‌حدومرز از دو بعد به نام‌های تحرک فیزیکی و تحرک ذهنی روانی تشکیل شده است (بریسکو و فرینکل اشتاین ۲۰۰۹). از آنجایی که مسیر شغلی بی‌حدومرز اغلب به عنوان مترادف و هم‌معنی با افزایش تحرک فیزیکی در نظر گرفته می‌شود (بریسکو و همکاران ۲۰۰۶)، اولویت و مزیت تحرک سازمانی تنها یکی از دو بعد مجزایی می‌باشد که میزان راحتی و تمایل شخص نسبت به مرزها و محدودیت‌های میان سازمانی را نشان می‌دهد (بریسکو و همکاران ۲۰۰۶). برای مثال، شخصی که مزیت تحرک سازمانی پایینی دارد ممکن است ترجیح دهد که در داخل سازمان فعلی خود باقی بماند، در نتیجه در خارج از سازمان فعلی خود دیدگاه محدودی نسبت به فرصت‌های شغلی دارد.

تحرک فیزیکی یعنی حرکت و تحرک واقعی کارکنان در سرتاسر مرزهای کاری، مشاغل، سازمانها و کشورها. این بعد در واقع تمایل برای باقی ماندن در یک سازمان یا اولویت برای یک مسیر شغلی در سازمانهای مختلف را تعریف می‌کند. اطلاعات مربوط به این بعد نشان می‌دهد افرادی که در معرض تحرک فیزیکی قرار دارند گرایشی به کارهای مداوم سازمانی ندارند. جستجو برای فرصت‌های شغلی در هر جایی غیر از سازمان فعلی یکی از گزینه‌های سودمند و مفید در مقایسه با ماندن در سازمان می‌باشد (بریسکو و همکاران ۲۰۰۶). بنابراین، بعد تحرک فیزیکی یک معیار برای استنباط و پی بردن به منافع مستمر کارکنان در یک

سازمان است. حال آنکه، کارکنانی که غیر متحرک بوده و در جای خود ثابت می‌باشند، انتظار می‌رود در سازمان خود باقی بمانند، و کسانی که ماجراجو تر هستند به احتمال زیاد به دنبال یک شغل یا حرفه در سازمانهای مختلف دیگر می‌باشند (بریسکو و همکاران ۲۰۰۶؛ بریسکو و فرینکل اشتاین ۲۰۰۹). افرادی که از لحاظ فیزیکی متحرک می‌باشند با تحقیق و جستجو برای علم و دانش، رشد شخصی و تمایل برای بهره بردن از مزایای مطلوب و مناسب در هر جای دیگر به جلو پیش می‌روند (بریسکو و همکاران ۲۰۰۶).

بعد ذهنی و روانشناختی به حد و مرزهای روانی اشاره می‌کند که افراد از نظر فیزیکی از این مرزها عبور نمی‌کنند بلکه این چیزی است که فقط در ذهن عاملان شغلی وجود دارد. تحرک ذهنی و روانشناختی نوعی احساس راحتی و آرامش در تعاملات درون سازمانی می‌باشد و به دنبال فرصت‌هایی برای تجربه کردن موقعیت‌های جدید است که مفید و سودمند به نظر می‌رسند. این کار دانش و مهارت کارکنان را افزایش می‌دهد چون دسترسی به استعداد و گنجایش افراد دیگر را فراتر از سازمان مورد نظر فراهم می‌کند. تحرک ذهنی و روانشناختی شامل علاقه‌مندی در مورد ایجاد و حفظ روابط فعال در سرتاسر مرزهای سازمانی؛ نوعی تمایل برای رضایت از وظایف شغلی که نیازمند کار با افرادی در خارج از آن بخش یا خارج از سازمان هستند؛ و یک نگرش کلی تر از احساس تحرک در تجارب و موقعیت‌های جدید می‌باشد

(بریسکو و همکاران، 2006). پیچیدگی تحرک ذهنی و روانشناختی بیشتر شغل هایی را در بر می گیرد که خارج از کارفرمای فعلی تقویت می شود (مثل عاملان شغلی) و مشاغلی که توسط شبکه های خارجی حفظ می شوند (فلمن و ان جی، 2007). مفهوم این موضوع این است که تحت تحرک ذهنی و روانشناختی، معیار برای ارزیابی موفقیت، شخصی بوده و تصمیمات مربوط به موفقیت و شکست را به خود افراد نسبت می دهد. به طور کلی، افرادی که گرایش ذهنی و روانشناختی آنها بی حدود است با حفظ و نگهداری روابط کاری در سازمان ها در جستجو برای فرصت های مفید و سودمند در هر جایی مشتاق تر هستند. در واقع این بعد به تحرک ذهنی و روانی مربوط می شود - یعنی درجه و میزانی که افراد می توانند و می خواهند که فراتر از مرزهای سازمانی فکر کنند. برای مثال، شخصی که تحرک ذهنی و روانشناختی بالایی دارد راحت بوده و بطور فعال از توسعه ی روابط در فراسوی مرزهای سازمانی بهره مند می شود اما ممکن است در واقع سازمان ها را تغییر ندهد. جدول زیر برگرفته از تحقیق سالیوان و آرتور (2006، ص. 22) می باشد که مدل مسیر شغلی بی حدود ارائه شده توسط آنها را نشان می دهد. مفاهیم مسیر شغلی متغیر و بی حدود از نظر کانون توجه باهم فرق می کنند؛ از آنجایی که مفهوم مسیر شغلی متغیر بر ارزش ها و رفتارهای عاملان شغلی تاکید و تمرکز دارد، بی حدود بودن، بر ساختار مشاغل تمرکز می کند که شامل آمادگی ذهنی برای تحرک و انعطاف پذیری می باشد (سالیوان و آرتور 2006). به طور خاص، مفهوم مسیرهای شغلی بی حدود در واقع تغییراتی که در مسیر شغلی و با توجه به تغییرات موجود در محیط خارجی و بیرونی وضع می شوند را منعکس می کند (مثل کوچک سازی)، در حالی که مسیرهای شغلی متغیر، تغییرات موجود در درون افرادی که مسئولیت مدیریت شغلی خود را بر عهده می گیرند منعکس می سازد (تامس و آرتور، 2010). در نتیجه، ما مفاهیم مسیر شغلی متغیر و بی حدود را بصورت مفاهیم مرتبط به هم (بریسکو و همکاران 2006) و بصورت مفاهیم مکمل هم در نظر می گیریم و بیان میداریم که هر دو به صورت خاص و مشترک، مورد حمایت و پشتیبانی هم قرار میگیرند (بریسکو و همکاران، 2006).

#### پیشینه تجربی پژوهش

اکورام و نابونفی (2013)، خواستار بررسی جنسیت و متغیرهای مربوط به تفاوت های فردی و مشاوره بر روی گرایشات مسیر شغلی متغیر و بی حد و مرز شدند. داده ها از طریق پرسش نامه بین 250 نفر از پرستاران نیجریه ای جمع آوری شد. یافته های تحقیق نشان می دهد که جنسیت با مشاوره تعامل داشته تا بتوانند بر روی نگرش های جدید مسیر شغلی تاثیر بگذارند. آندشو و مور (2013) در پژوهش خود بیان می کنند در 2 دهه اخیر، توجه زیادی به مسیر شغلی خود مدیریت شده در طول مسیر های گوناگون نسبت به پیشرفت های مستقیم مسئولیت پذیری و هزینه ها در سازمان شده است. این مقاله این موضوع را از طریق بخش های گوناگون یعنی پیش زمینه و پدیداری مسیر شغلی متغیر و بی حدود به طور برجسته نشان می دهد. مفهومی که در آن افراد مسیرهای شغلی خود را توسعه می دهند و راهی را برای ارتباط با

فعالیت های مختلف پیدا می کنند که در آن می توانند در حرفه هایی که خودشان مدیریت کردند ، مشغول به کار شوند. مفاهیم مسیر شغلی متغیر و بی حدودمرز مشارکت های ارزشمندی را برای شرح این حرفه ها ، ایجاد کرد. این مقاله ضمن بیان این دو نوع از پیشرفت شغلی، پیشنهاد می کند که افراد با تمرین کردن می توانند راهی مفید برای مدیریت مسیر شغلی خود آنگونه که برای آن ها با معنا است ، ایجاد کنند. گوبلر ، آرنولد و کومبز (2013) ، در تحقیقی بیان کردند که مفهوم مسیر شغلی متغیر یک مدل معاصر و بسیار تصدیق شده می باشد، اما یک تئوری از کار را طرح کرده تا 4 تا از مولفه های مفهومی را به عنوان بنیانی از مدل آینده پیشنهاد کنند و همچنین پیشنهاداتی را برای تحقیق مطرح کردند که مسیر شغلی متغیر را در رابطه با سایر ساختارهای مشابه، بررسی می کنند. سیوچین و راسدی (2014)، به ایجاد و توسعه یک چارچوب نظری برای سنجش و اندازه گیری مسیر شغلی متغیر پرداختند. این تحقیق از سه مرحله تشکیل شده است: نخست، با بررسی تعریف مسیر شغلی متغیر بحث و گفتگو را شروع می کند که یک رویکرد شغلی معاصر می باشد. سپس، در مورد تجزیه و تحلیل رویکردهای مختلف عملگرایی در مسیر شغلی متغیر بحث می کند. در بخش سوم، نظریه ی شناخت اجتماعی مسیر شغلی (SCCT) و مدل ویژگی های شغلی (JCM) را بعنوان پیش زمینه ی نظری که پدیده ی مسیر شغلی متغیر را شرح می دهد توصیف می کنند. لیون و همکاران (2015)، به بررسی تاثیر میانجی گری انعطاف پذیری مسیر شغلی بین فاکتورهای شخصیتی، خودکارآمدی مسیر شغلی و مسیرهای شغلی مدرن پرداختند. شرکت کنندگان در این تحقیق 1988 نفر از مدیران و متخصصان بوده اند. مدل معادلات ساختاری برای بررسی این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت نقش میانجی گری انعطاف پذیری مسیر شغلی بین فاکتورهای پنج گانه شخصیت و نگرش های مسیر شغلی متغیر یافت شد. یولی (2015) به بررسی چگونگی تاثیر متقابل توسعه مسیر شغلی سازمانی و فردی و چگونگی تاثیر آن بر تعهد عاطفی پرداخت. چارچوب نظری تحقیق با توجه به نظریه شناختی اجتماعی مسیر شغلی پیشنهاد شده است. نتایج تحقیق نشان داد که زمانی که سازمان ها و افراد مسئولیت مسیر شغلی مدیران را به اشتراک می گذارند و یک برنامه جانشین پروری خوب دارند احتمالاً مدیران موفق تری در اقتصاد جهانی پرورش می دهند. آنیسکا (2015) در تحقیقی با عنوان " فعالیت حرفه ای در یک کارراهه به عنوان یک استراتژی از ساختار ارادی از آینده فردی در جهان جهت دار به سمت تغییر جهانی " ضمن بیان تغییراتی که در جهان کار پدید آمده است بیان کرد که کارکنان با نیازمندی های جدیدی مواجه هستند. مهم ترین تغییراتی که با آن مواجه هستند شامل افزایش نقش مسیرهای شغلی و توانایی طراحی، مدیریت و نظارت مسیر شغلی شخصی در یک چشم انداز مادام العمر است. در ادامه به مفهوم کارراهه بدون مرز پرداخته شد . هدف مطالعه، تاکید بر این حقیقت است که مسیرهای شغلی از بعد سازمانی به سمت فردی و شخصی انتقال یافته اند. کورون و همکاران (2016) نشان دادند که چطور یک رویکرد پویا و دقیق می تواند در بررسی و مطالعه گرایشات شغلی مورد استفاده قرار بگیرد. این تحقیق به بررسی رابطه بین طرح های مسیر شغلی جدید ارائه شده توسط بریسکو و هال در سال



2006، و دو مجموعه از فاکتورهای مسیر شغلی شامل نگرش‌ها (انعطاف پذیری شغلی و رضایت شغلی) و عاملیت‌ها (خودکارآمدی شغلی، تعهد مسیر شغلی و محل کنترل کار) پرداخته شد. هدف از این تحقیق شناختن طرح‌های موجود و فهم تفاوت‌های موجود بین آن‌هاست. شرکت‌کنندگان در این تحقیق 1987 نفر از مدیران و متخصصان بوده‌اند. این تحقیق یک رویکرد قیاسی را اتخاذ کرده و از لحاظ آماری تعیین می‌کند که کدام طرح وجود دارد و بعد، از طریق تجزیه و تحلیل خوشه‌ای بررسی می‌کند که چگونه این طرح‌ها در زمینه شغلی جدید با هم تفاوت دارند. در تحقیقی نوشته وانگ و همکاران (2017) به بررسی فاکتورهای سازمانی بر روی مسیر شغلی متغیر پرداختند. این تحقیق یک چارچوب نظری از مسیر شغلی متغیر بر اساس فاکتورهای سازمانی ارائه می‌دهد. در واقع به بررسی تاثیر دو فاکتور سازمانی فرهنگ قابلیت‌استخدام و مشاوره شغلی بر روی مسیر شغلی متغیر می‌پردازد. هم‌چنین استراتژی‌های مسیر شغلی را به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته است. این تحقیق در صنعت الکترونیک و الکترونیک در مالزی انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت یافته‌ها نشان از تاثیر مثبت فاکتورهای سازمانی بر روی مسیر شغلی متغیر داشت.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش‌شناسی جزء تحقیق‌های توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف بنیادین است. از سوی دیگر از منظر نوع داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، این پژوهش جزء تحقیق‌های کیفی می‌باشد (دانایی‌فرد و همکاران، 1395). در این تحقیق، برای شناسایی معیارهای موثر در جهت طراحی الگوی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متغیر وی-حدو مرز از رویکرد تئوری داده‌بنیاد استفاده گردیده است. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه استفاده شده است. مصاحبه با طرح سؤالاتی در رابطه با «پیشران‌ها و محرک‌های پدیده مسیر شغلی بی‌حدمرز و متغیر» آغاز می‌شود (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها بر اساس مصاحبه شونده، طرح می‌شود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند.

جامعه آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل خبرگان منابع انسانی می‌باشند. این افراد ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از طریق معیارهای که محقق در این پژوهش به عنوان عوامل شناخت خبره بیان نموده‌اند انتخاب شده‌اند (به عنوان نمونه مدیریت طراحی شغل، مدیران بخش طراحی مسیر شغلی و مدیران منابع انسانی در هلدینگ سولیکو و مواردی از این دست) و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی سعی بر افزایش تعداد افراد مصاحبه شونده در این پژوهش داشته است. این نمونه‌گیری تا زمانی ادامه داشت که محقق به کفایت داده مورد نظر دست یابد. روش گردآوری داده‌ها، روش

مصاحبه عمیق بوده است و از مصاحبه 11 به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد اما برای اطمینان تا مصاحبه 14 ادامه داشت و از مصاحبه 11 به بعد، داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسید.

#### یافته‌های پژوهش

فرایند عملی تحلیل داده‌های کیفی شامل چهار مرحله می‌باشد (1 داده؛ 2 آشناسدن، 3 کدگذاری و 4) حصول معانی و مفاهیم برای بررسی اکتشافی نظرات خبرگان اجزای مشترک پیرامون بلوغ سرمایه فکری با تأکید ویژه بر آنهایی که دانشگاه‌ها بودند، در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی، گزاره‌های مدیران و خبرگان و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت. در پایان نیز به مفاهیم مشترک میان این جداول دست پیدا خواهیم کرد. پس از اینکه مصاحبه حضوری عمیق با 20 نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان دانشگاه‌ها انجام شد، اشباع داده‌های صورت گرفت و فرایند مصاحبه-ها متوقف شد و در نهایت داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با توجه به شاخصهای مطرح شده در مبانی نظری و تئوری داده‌بنیاد به صورت عوامل گروه‌بندی شده جمع آوری شد، گزاره‌های کلامی افراد مصاحبه شونده پس از بررسی، تجزیه و تحلیل در نهایت به صورت مولفه‌های اصلی همگون در قالب کدگذاری باز براساس ارتباطات احصایی در عملیات میدانی بین مقولات و گزاره‌ها دسته بندی شد. سپس در نتیجه تطبیق محتوایی مضامین مؤلفه‌های شناسایی شده در غالب رویکرد تئوری داده‌بنیاد ساختارمند ترسیم شده است.

کدگذاری ثانویه و شکل دهی به مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه یا همان مقوله‌ها تبدیل می‌شوند ( کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در جدول زیر نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارایه شده است.

جدول ۱: تبدیل مفاهیم و کدهای باز به مقوله‌های فرعی

مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز
شور اشتیاق در کار	غرق شدن در کار
	گذران زمان در محیط کار بدون توجه نیروی انسانی
	انرژی کامل نیروی انسانی
	مشارکت بالاتر در فرآیندهای شغلی
	بهبود سطح آوای سازمانی
	معنی-داری هدف در شغل برای نیروی انسانی
	مشتاق بودن در انجام کار

	حس خوشحالی در انجام کار
	احساس فراموشی مشکلات در حین انجام کار
	الهام بخشی کاری
ویژگی‌های جمعیت شناختی	جنسیت نیروی انسانی فعال در سازمان
	سطح دانش علمی مرتبط نیروی انسانی (تحصیلات نیروی انسانی)
	سابقه کاری و تجربه کاری
	شخصیت نیروی انسانی
ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی	روحیه مبارزه طلبی نیروی انسانی
	مهم بودن خودکنترلی در بین نیروی انسانی
	مهم بودن خود-هدایتی در بین نیروی انسانی
	قبول داشتن حق آزادی‌های کاری
	تقویت فرهنگ سازمانی
	توجه به خودآگاهی در فرآیندهای کاری
	وجود حس اعتماد به نفس در بین نیروی انسانی
نگاه به فرهنگ پویایی در مشاغل و عدم قبول سکون	
احساسات هیجان طلبی نیروی انسانی	روحیه هیجانی نیروی انسانی
	ریسک‌پذیری نیروی انسانی
	عکس‌العمل سریع
	یادگیری سریع
	سرعت پیشروی
	نصمیم‌گیری سریع
	قدرت بهره‌برداری از هیجانات نیروی انسانی
	تمایل به کشف ناشناخته‌های شغلی نیروی انسانی
افزایش کارآیی و اثربخشی	استفاده بهینه از منابع سازمانی
	همسویی بالاتر هدف نیروی انسانی با اهداف سازمانی
	کارآیی توأم با اثربخشی
	کاهش هزینه‌های سازمانی

	استفاده صحیح از نیروی انسانی در سمت-های مرتبط با تخصص-های فردی
	کیفیت بهتر خروجی نیروی انسانی
	بالا تر رفتن میزان جریان دانش در مشاغل
	دستیابی به اهداف و چشم اندازهای شغلی
	بهبود چالاکی سازمان
	انجام کار به بهترین نحو در سازمان
	کاهش اهمال کاری نیروی انسانی در کار
	بهبود سرعت عمل و پاسخگویی به نیازهای شغلی
	امکان جابجایی در مشاغل
	تغییر نیروی انسانی بر اساس پتانسیل های دانشی
	در نظر گرفتن متغیرهای جمعیت شناختی در طراحی مسیر شغلی
انعطاف پذیری در طراحی مسیر شغلی	توجه به فرهنگ در دل مسیر شغلی
	هماهنگ بودن بین تغییرات محیطی و طراحی مسیر شغلی
	حق انتخاب نیروی انسانی در طی مسیر شغلی
	رویکرد شایسته سالارانه در مدیریت جانشینی
	تغییر در معیارهای طراحی مسیر شغلی
	پایبند نبودن به چهارچوب نیروی انسانی
	دید نسبی در برابر دید مطلق
	لزوم به پویایی
	ثبات شغلی پایین
	توانمندی سازگار شدن فرد با محیط
	عدم اعتقاد به ثبات و فعالیت-های باثبات
	توجه به اصلاح رفتارهای نیروی انسانی
	عدم تمایل به حقوق ثابت
	تقویت خلاقیت
	خلق و آفرینش
سیال پذیری نیروی انسانی	

	توانمندی تغییر
	عدم پایبندی به رویه‌های باثبات
تحرك روانشناختی نیروی انسانی	توجه به آمادگی برای پذیرش مشاغل جدید
	ظرفیت‌های درونی و اعتماد به آن
	توجه به ذهنیت بدون مرز
تحرك فیزیکی نیروی انسانی	تمایل به جابجایی مشاغل در سازمان و بین شرکت‌ها
	توجه به مشاغل جدید برای تامین نیازها
	توانمندی فعالیت با چند کارفرما
فعالیت پسندی نیروی انسانی	اهمیت و نقش درآمد
	پرستیژ کاری
	تمایل به فعالیت‌های شغلی مرتبط با تخصص
	طرز تفکر متفاوت کارفرمایان عامل دلزدگی از کار سازمانی
	عدم تمایل به مسیر پیشرفت درون سازمانی
	تمایل به عضو بزرگ بود در سیستم کاری کوچک
	تمایل به کار شخصی در برابر عدم تمایل به کار سازمانی
	فعالیت شغلی گسترده در برابر فعالیت‌های شغلی محدود
	اشتغال زایی
	آگاهی از فرصت‌های کاری
	تغییر شغل
	نقش شبکه‌های ارتباطی
نگرش مثبت به شغل	احساس وجود منابع کافی
	توانایی تامین نیازهای مختلف فرد در شغل
	پیشرفت شغلی مناسب
	امکان رشد بالاتر نیروی انسانی
	فرصت‌های کاری بهتر
	حس مناسب از شغل‌های در اختیار

	تغییر نگرش مدیران نسبت به روش‌های نوین مدیریتی
	محیط کاری مناسب-تر
	کاهش تضادهای شغلی
بهبود سطح یادگیری	افزایش سطح مهارت‌های شغلی
	بهبود تسهیم دانش
	تخصص گرایی
	افزایش تیم کاری در پروژه‌های کاری
	بهبود سطح یادگیری
	تقویت شناخت محیط پیرامون سازمانی
	تعادل بین کسب دانش درون سازمانی و برون سازمانی
	تعادل بین دانش و نیازهای شغلی
تعهد شغلی	مسئولیت پذیری بالاتر در شغل
	احساس تکلیف شغلی بیشتر
	بهبود احساس رضایت شغلی
	وابستگی روانی به شغل‌ها
	وابستگی عاطفی به شغل‌ها
	هویت یابی شغلی
	باور قاطع نسبت به مشاغل
نیاز به خودمختاری در بین نیروی انسانی	عدم وابستگی
	اولویت دادن به استقلال شغلی
	توجه به استقلال مالی در بین نیروی انسانی
	استقلال فکری
	داشتن قدرت اختیار شخصی در شغل در برابر قدرت اختیار کارفرما
	آزادی عملی در سازمان
	آزادی بیان در سازمان
	آزادی عقاید در سازمان
قدرت استخدام پذیری	فراهم کردن فرصت-های شغلی برابر

	بهبود چشم انداز شغلی آینده
	تقویت مهارت های عمومی پیشرفته
	افزایش ارزش شخصی فرد
	توانمندی چندبعدی نیروی انسانی در بازار کار
سیستم عرضه و تقاضای شغلی	وجود تقاضای کاری بالا
	وجود تخصص های بالا در بین نیروی انسانی
	سیستم پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی کار
	سطح رقابت در بازار برای جذب نیروی انسانی
	بده - بستان های شغلی از طریق اتحاد های استراتژیک سازمان ها
	نیاز های کسب و کارها به تخصص های چندگانه نیروی انسانی
مهندسی مجدد در فرآیندهای سازمانی	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی
	اصلاح ساختارهای سازمانی
	طراحی استانداردهای مشخص
	ایجاد رویکرد زنجیره ارزش در سازمان در مهندسی مجدد
	استقرار مدیریت دانش
	به کارگیری فناوری های اطلاعات
	طراحی صحیح جایگاه های مشاغل
	نتیجه گرا کردن فرآیندهای کاری
	ایجاد رویه های دانش مدار در کلیه مراحل سازمانی
	ایجاد وحدت رویه در سازمان
	طراحی نظام آموزشی صحیح
آموزش نیروی انسانی	استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در آموزش
	افزایش دوره های آموزش مناسب با سطح نیازهای نیروی انسانی
	آموزش های لازم در حوزه پیشرفت کارکنان
	به کارگیری از خبره های برون سازمانی برای برگزاری دوره های آموزشی

	ارزیابی کاربردی از دوره های آموزشی
	به روز بودن دانش دوره های آموزشی
حمایت مدیران سازمانی	تعهد مدیران به نسبت پیاده سازی سیستم های مسیرشغلی
	حمایت مدیران از جابجایی شغلی از نیروی انسانی
	نگرش مدیران به حوزه مسیرشغلی
	مسئولیت پذیری نیروی انسانی
	امنیت شغلی نیروی انسانی
	در اختیار قراردادن امکانات و تجهیزات شغلی به نیروی انسانی
	از سوی مدیران
	بهبود تفویض اختیار به نیروی انسانی
	ارزش قائل شدن به اقدامات نیروی انسانی از سوی مدیران
سازمانی	
سیستم های مدیریت منابع انسانی	سیستم های سازمانی ارزیابی عملکرد
	توانمندی در بهبود روحیه نیروی انسانی
	سیستم های سازمانی نظام جبران خدمات
	انصاف و عدالت موجود در سازمان
	سیستم های سازمانی ترفیع سازمانی
	سیستم های سازمانی جذب نیروی انسانی
	سیاست های و استراتژی های حوزه مدیریتی در هلدینگ سولیکو
	توجه به مهارت ها و شایستگی نیروی انسانی
	قوانین و مقررات دولتی
	بهبود شرایط کاری برای نیروی انسانی
	تقویت جایگاه سرمایه انسانی در سازمان ها
	توجه به بلوغ نیروی انسانی
	توانمندی در الگوسازی و مشاوره شغلی
	تشخیص علایق و تمایلات نیروی انسانی
	شناسایی پتانسیل بالقوه نیروی انسانی
توانمندی در ایجاد انگیزش نیروی انسانی	



شکل دهی به طبقه های اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه است که در جدول زیر ارائه شده است

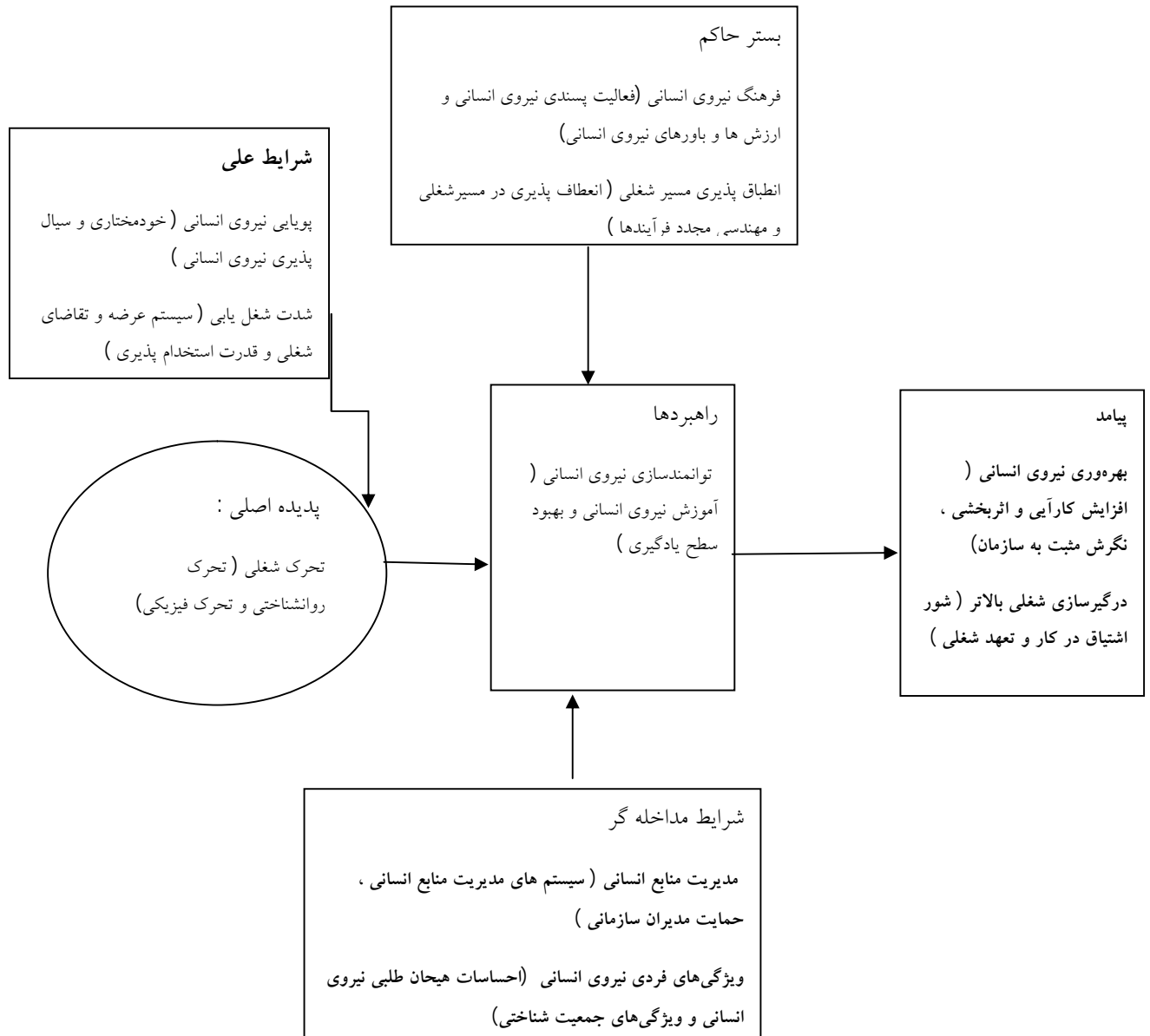
جدول 2: مقوله های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله های کلی	کد مقوله	مقوله های خرد
C1	پویایی نیروی انسانی	B1	نیاز به خودمختاری در بین نیروی انسانی
		B2	سیال پذیری نیروی انسانی
C2	تحرک شغلی	B3	تحرک روانشناختی نیروی انسانی
		B4	تحرک فیزیکی نیروی انسانی
C3	اقدامات مدیریت منابع انسانی	B5	سیستم های مدیریت منابع انسانی
		B6	حمایت مدیران سازمانی
C4	ویژگی -های فردی نیروی انسانی	B7	احساسات هیجان طلبی نیروی انسانی
		B8	ویژگی های جمعیت شناختی
C5	شدت شغلی یابی	B9	سیستم عرضه و تقاضای شغلی
		B10	قدرت استخدام پذیری
C6	فرهنگ سازمانی نیروی انسانی	B11	فعالیت پسندی نیروی انسانی
		B12	ارزش ها و باورهای نیروی انسانی
C7	انطباق پذیری مسیر شغلی	B13	انعطاف پذیری در طراحی مسیر شغلی
		B14	مهندسی مجدد در فرآیندهای سازمانی
C8	توانمندسازی نیروی انسانی	B15	آموزش نیروی انسانی
		B16	بهبود سطح یادگیری
C9	بهره وری نیروی انسانی	B17	افزایش کارآیی و اثربخشی
		B18	نگرش مثبت به شغل
C9	درگیرسازی شغلی بالاتر	B19	شور اشتیاق در کار
		B20	تعهد شغلی

هنگامی که یک مقوله مشخص شد، تحلیل گر قادر است تا آن را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. با تعریف ویژگی‌های خاص هر مقوله، می‌توان آن را مشخص کرد. وظیفه ویژگی‌ها، در تئوری سازی داده بنیاد، ارائه جزئیات بیشتر پیرامون هر مقوله است.

### گام دوم: کدگذاری محوری

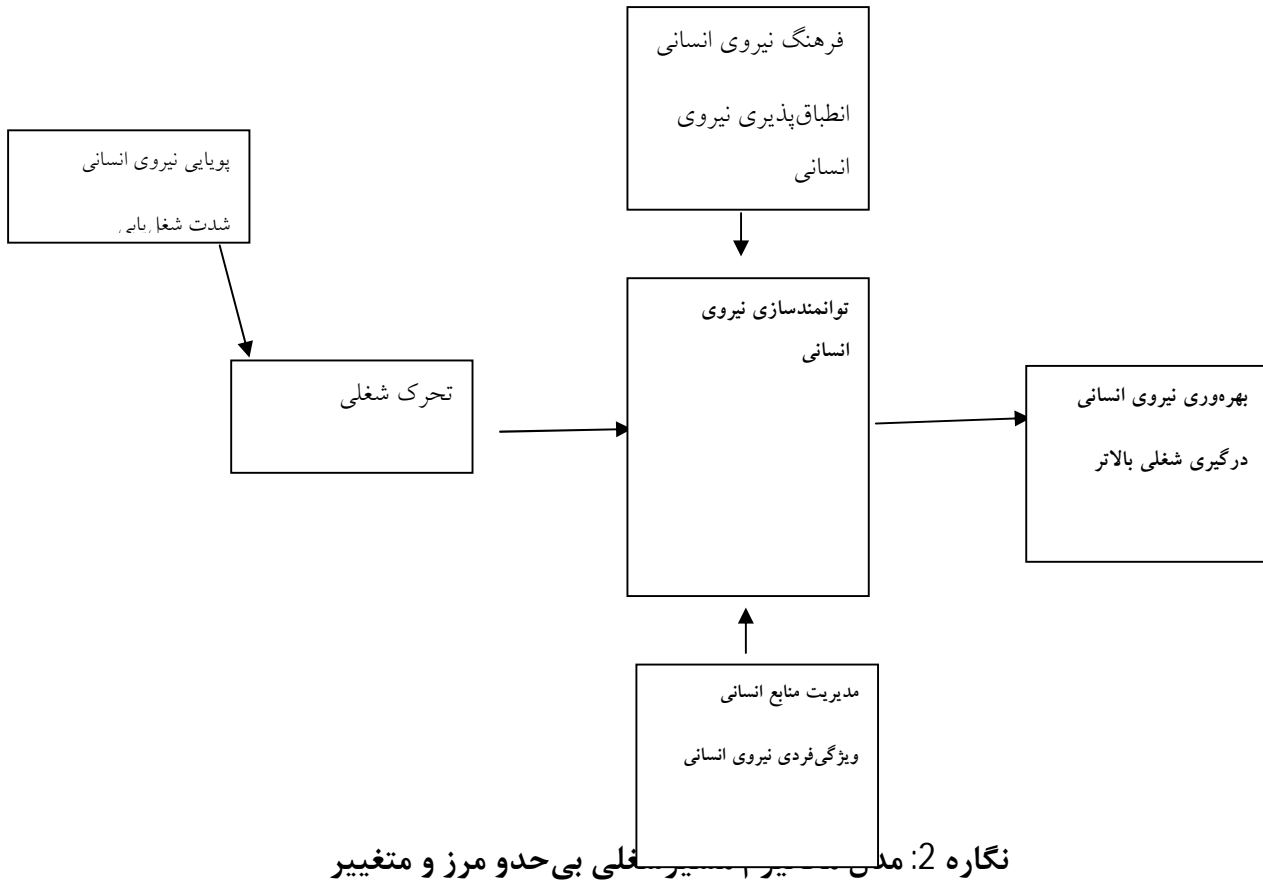
کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل) براساس مدل پارادایم انجام میشود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرآیند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (دانایی فرد و همکاران، 1383).



### گام سوم: مرحله نظریه پردازی

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظامند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا

چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می کند یا مدل پارادایم را به هم می ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می دهد.



نگاره ۲: مدل مسیر شغلی بی حد و مرز و متغییر

### نتیجه‌گیری

امروزه در سازمان‌ها با نیروی انسانی بی‌دانش و بی‌مهارت رو به‌رو نیستیم. بسیاری از نیروی انسانی امروزه در سازمان سعی دارند برای بهبود کارایی و تجربه‌کاری جدید، سمت یا پست و سازمان خود را تغییر دهند. مسیر شغلی نوین همانند بدون مرز و متغییر تلاش می‌کند ساختارها و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود و با تأکید بر ارزش‌ها، بتواند پاسخگوی تغییرات ایجاد شده باشد. مسیر شغلی بی حد و مرز شامل مراحل زیر می‌باشد: در مرحله ی اول، مسیر شغلی بی حد و مرز شامل حرکت و گردش در میان کارفرمایان است. در مرحله ی دوم، شامل بازاریابی مسیر شغلی یک فرد در خارج از سازمان فعلی شخص است. مرحله ی سوم، شامل حفظ مسیر شغلی از طریق روابط و شبکه‌های فراتر از سازمان فعلی است. در مرحله ی چهارم، مسیر شغلی بی حد و مرز شامل شکستن قوانین سنتی و قدیمی و سلسله مراتبی مسیر شغلی است. در مرحله ی پنجم، می‌تواند شامل رد کردن فرصت‌های مسیر شغلی به دلایل شخصی یا خانوادگی باشد و در مرحله ی ششم، شخص ممکن است علی‌رغم داشتن محدودیت‌های موقعیتی، آینده‌ی بی حد و مرزی را در مسیر شغلی‌اش دریافت کند. هدف اصلی در این تحقیق نیز به همین منوال بوده است که یک الگوی مبتنی بر پیشرفت شغلی بر مبنای

مسیرشغلی بی‌حد و مرز و متغیر در هولدینگ سولیکو پیاده سازی نماید. در این تحقیق برای شناسایی ماهیت این موضوع از رویکرد داده بنیاد استفاده شده بود و محقق دریافت که شرایط علی پویایی نیروی انسانی و شدت شغلیابی مطرح شده بود. پدیده اصلی شناسایی شده در پژوهش تحرک‌شغلی بوده است، عوامل مداخله‌گر شناسایی شده شامل مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های شغلی بوده است همچنین بستر این تحقیق، فرهنگ نیروی انسانی و انطباق‌پذیری مسیرشغلی است. راهبردهای اصلی شامل توانمندی نیروی انسانی بود در نهایت پیامد اصلی افت بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی و درگیرسازی شغلی بوده است. این موضوع موید این است که بهبود پیاده‌سازی مسیرشغلی جدید این امکان را به نیروی انسانی می‌دهد که با انگیزه بالاتر در سازمان به دنبال تقویت مهارت و دانش باشد و در راستای توسعه مهارت‌های خود اقدام‌های با انگیزش بیشتری از خود نشان دهد. بدون شک پیاده‌سازی این الگوی مسیرشغلی نیازمند پذیرش سازمان از یک سو و بیرون آمدن نیروی انسانی از فضای سنتی در ایران است. متأسفانه در ایران هم کارفرمایان به این امر راغب نیستند هم اینکه نیروی انسانی احساس می‌کند دست رنج‌های وی در سازمان قبلی از بین خواهد رفت و این امر پیاده‌سازی این نوع مسیرشغلی را به مراتب سخت‌تر می‌کند. ایجاد پیمان‌های استراتژیک در بین هلدینگ‌های همانند سولیکو در ایران می‌تواند گامی مهم در این زمینه باشد.

منابع

### منابع فارسی

آهی، پرویز؛ بجانی، حسین. (1391). نقش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان‌ها. فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال هفتم، شماره 28، صص 79-109.

جاجرمی زاده، محسن؛ ابرقویی، حجت؛ عباسی، نرگس؛ فیضی، طاهره (1393). طراحی و تبیین عواما ادراکی موثر بر موفقیت ذهنی در شغل، پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره 11.

حزبای، سنا و شیخ اسماعیلی، سامان (1394). ارائه الگوی عوامل موثر بر جهت گیری های کارراهه شغلی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال هشتم، شماره 1، صص 55-78.

دیسنزو دیوید؛ رایبیز، استیفن (2005). مبانی مدیریت منابع انسانی، (ترجمه سید نقوی و یعقوبی، 1388) تهران: نشر مهکامه.

دانایی فرد، حسن، (1386). "استراتژی های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه داده بنیاد" اندیشه مدیریت راهبردی، سال اول، شماره 2، صص 69-97.

- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (1392). "مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS"، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول
- رضاییان علی، حاتمیسکینه، دستار حسین، (1390).  
ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر پیشرفت شغلی، مجله طب نظامی، دوره 13، شماره 4، صص: 217-221.
- سید نقوی، میرعلی؛ کلمری، محبوبه (1391). جهت گیری های درونی کارراه: مطالعه مورد صنعت بانکداری، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره 24، صص 25-40.
- سید جوادین، سید رضا (1388). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، نشر نگاه دانش.
- سید عباس زاده، سید محمد (1391). مقدمه ای بر مدل یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- سمیعی، فرهاد (1390). نظریه های مشاوره تحصیلی. انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- شاطری، کریم؛ رضاییان، علی؛ قلی پور، آرین؛ ابیلی، خدایار (1394). شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره 7.
- شیرازی، علی؛ اژدری، گلناز (1393). مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی های شغلی دانش کاران: مورد کاوی مشاغل. های مدیریت منابع انسانی، دوره 4، شماره 2، صص 65-82.
- عباسپور عباس، (1384). "مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)"، تهران: انتشارات سمت.
- عباس زاده، ناصر؛ سلیمانی، نادر؛ یوردخانی، زهرا (1389). بررسی وضعیت موجود و مطلوب و ارائه مدل کارراه شغلی برای معلمان در مدارس استان سمنان. فصلنامه مدیریت آموزشی و راهبردی دانشگاه آزاد اسلامی، سال چهارم، شماره 3.
- عباسی، سلیم؛ محسنف صمیمی؛ احمدی، آرمان؛ حاتمی، زهرا (1393). بررسی عوامل موثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش، شماره 4.
- عریضی سامانی، سید حمیدرضا و براتی، هاجر (1394). اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراه، روان شناسی معاصر، سال دهم، شماره 1، صص 33-42.

- قلی پور، آرین. (1390). جامعه شناسی سازمانها، تهران: انتشارات سمت .
- قلی پور، آرین. (1390). مدیریت منابع انسانی ( مفاهیم، تئوری ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم.
- کاندولا، واس آر (2008) بررسی مداخله ها و پیش ران های مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان ( ترجمه غلام چاپلقیان، 1389) ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم.

### منابع لاتین

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-3
- Arnett, D.B; Laverie, D.A; McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (4), 87-96.
- Arthur, M.B; Khapova, S.N; Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. 202.
- Anshu Lochab<sup>1</sup> and Kiran Mor(2013)"Traditional to Boundaryless Career : Redefining Career in 21st Centaury"*Global Journal of Management and Business Studies*.ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 5, pp. 485-490.
- Agnieszka Cybal-Michalska,(2015). Proactivity in a career as a strategy of the intentional construction of an individual future in the world oriented toward a global change, 61-712 Poznan.
- Arnold, J., (2011). Career concepts in the 21st century. *The Psychologist*, 24 (2), pp. 106 - 109.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and proteancareers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*,69(1),4-18.



Briscoe, J.P., Hall, D.T. and Mayrhofer, W. (2012), *Careers and Cultures – A Global Perspective: The Collaboration for the Cross-cultural Study of Contemporary Careers*, Routledge, New York, NY.

Briscoe, J.P. and Finkelstein, L. (2009). The 'new career' and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?, *Career Development International*, Vol. 14 No. 3, pp. 242-260.

Ballinger, G.A; Marcel, J.J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 283-262.

Bridgstock, R. S. (2007). *Success in the protean career: A predictive study of professional artists and tertiary*

*arts graduates (Unpublished doctoral thesis)*. Queensland University of Technology, Brisbane.

Cappellen, T; Janssens, M. (2010). Enacting global careers: organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706

Chay, Y.-W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.

Claussen; J; Grohsjean, T; Luger, J; Probst, G. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, Volume 49, Issue 2, Pages 236-244.

Clarke, M; Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Empl Relat*;30(2): 121-41.

Cuyper, N; Notelaers, G; De Witte, H. (2009). Job security and employability in fixed term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *J Occup Health Psych*;14(2):193-205.

Dany, F. (2003). 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 821 - 838.

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.

Franklin, T; Mackie, B; Rigby, S. (2005). Barriers to effective Human Resource Measurement in New Zealand , *The New Zealand Journal of Human Resources Management*, Vol .1,5-18.

Fernandez, V., & Enache, M. (2008). Exploring the relationship between protean and boundaryless career

attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*,

1(4), 31-66.

Fletcher, J. K. (1996). A relational approach to the protean worker. In *The career is dead-long live the career: a relational approach to career management* (pp. 105-131). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Feldman, D.C. and Ng, T.W.H. (2007), "Careers: mobility, embeddedness, and success", *Journal of*

*Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 350-377.

Gubler, M., Arnold, J. and Coombs, C.,(2013). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1), pp. S23-S40.

Gulyani,G.,Bhatnagar,J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: relationship between protean career attitude and proactive work behavior, *Career Development International*, Vol. 22 Iss 1 pp.

Gutteridge, T.G. (1986). Organisational career development systems: The state of the practice. In D.T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gasteiger, R.M. and Briscoe, J.P. (2007), "What kind of organizations do protean people prefer? The case of Germany and the United States", in Solomon, G.T. (Ed.), Proceedings of the 66th Annual Meeting of the Academy of Management, CD, pp. 1543-8643.

Hall, T. Douglas (1996) "Protean Careers of the 21st Century Author(s)": The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 10(4):8-16.

Hall, D. T., Briscoe, J. P., & Kraum, K. E. (1996). Identity, Values and Learning in the Protean Career. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), Creating tomorrow's organizations. Chichester, England.

Inkson, K., Roper, J., & Ganesh, S. (2008). The New Careers as Discourse. Paper presented at the European Group for Organisation Studies, 24th Annual Colloquium.

Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. Employment Relations Today, 34(4), 19-36.

Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., and Quain, B. (2014), "Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century", E-Journal of Social & Behavioural Research in Business, Vol 5 No1, pp. 1.

Lent, R.W; Brown, S.D; Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. Journal of Vocational Behavior, 45(1), 79-122.

Lyons, S.T., Schweitzer, L., Ng, E.S.W. and Kuron, L.K.J. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, Career Development International, Vol. 17 No. 4, pp. 333-359.

Lyons, S.T., Schweitzer, L., Ng, E.S.W., (2015) "Resilience in the modern career", Career Development International, Vol. 20 Issue: 4, pp.363-383.

Kuron, L.K.J., Schweitzer, L., Lyons, S.T., Ng, E.S.W., (2016), "Career profiles in the "new career": evidence of their prevalence and correlates", Career Development International, Vol. 21 Iss 4 pp. 355 - 377

- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *CareerDevelopment International*, 7(3), 167-180.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-453.
- Noh, Y. (2010). A study Analyzing the Career Path of Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, volume 36.
- Okurame, D.E. (2012). Impact of career growth prospects and formal mentoring on organisational citizenship behaviour, *Leadership and Organisational Development Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 66-85.
- Okurame, D.E, Fabunmi, R. (2013) "Protean and boundaryless careers: Exploring the role of mentoring and gender in the context of a major African country", *Career Development International*, Vol. 19 Issue: 1, pp.73-100.
- Park. Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career enhancing and work orientation on the protean career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Pringle, J. K., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Acad Manage Exec*;18(1):120\_7.
- Sargent, L. D., & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
- Saunders, M., Lewis, Ph., & Thornhill, A. (2008). *Research methods for business students*. England: Prentice Hall.
- Srikanth, P.B. (2012), Self Efficacy and Career Self Management: Moderating Role of Proactive Personality, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol 48 No 2, pp. 274-289.

- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Shepherd, D.A; Patzelt, H; Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229\_1259.
- Sullivan, S.E. (2010). Self-direction in the boundaryless career era, in Hartung, P. and Subich, L. (Eds), *Construction of Self in Career: Theory and Practice*, APA Books, New York, NY.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Siew Chin, Wong; Mohd Rasdi, Roziah. (2014). Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factor, *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 21.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility\*. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Sweet, S. and Meiksins, P. (2012), *Changing Contours of Work: Jobs and Opportunities in the New Economy*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ston, R.J. (1988). *Human Resource Management*. Australia: N. Y John Wiley and sons.
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Hum Relat*; 63(2):279-303.

Tams, S. and Arthur, M.B. (2010), “New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 5, pp. 629-646.

Vos, A.D. and Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self management, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 449-456.

Wong,S.C., Rasdi,R.M, Abu Samah,B,. Abdul Wahat,N.W. (2017)," Promoting Protean Career through Employability Culture and Mentoring: Career Strategies as Moderator ", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Iss 3.

Ye, J; Cardon, M.S; Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*65, 294–301.

Yu, M.C; Lee, M.H. (2015) . Managers' career development recognition in taiwanese company. *Asia Pacific Management Review* 20; 11e17.

Zafar, J. and Mat, N.B. (2012), “Protean career attitude, competency development and career success: a mediating effect of perceived employability”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 No. 4, pp. 204-223.