

مقاله پژوهشی: تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

میثم دهناد^۱، یوسف محمدی مقدم^۲، علی دلاور^۳، زهرا علیپور درویشی^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

چکیده

سازمان‌ها برای رسیدن به توسعه و موفقیت در محیط پر از تغییر و دانشی کنونی، نیازمند اتخاذ تصمیماتی برای حفظ، ارتقاء نیروهای با ارزش و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی می‌باشند. یکی از مهمترین اقداماتی که می‌توان در این زمینه انجام داد، توجه به لنگرهای شغلی و طرح ریزی و اجرای راهبردهای بهره‌مندی از آن در جهت اهداف فردی و سازمانی می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق؛ کشف و اعتبارسنجی مؤلفه‌های راهبردهای لنگرهای مسیر ترقی کارکنان شاغل در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را برای کشف عوامل زیربنایی، ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی که به صورت هدفمند برای اجرای روش دلفی انتخاب شده بودند، تشکیل دادند و برای اعتباریابی و روایی یابی نیز کلیه کارکنان این اداره کل به تعداد ۹۰۰ نفر جامعه آماری را تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. همگونی درونی اعتبار گوویه و شاخص اعتبار ترکیبی، به منظور اعتباریابی و روایی سازه (شاخص میانگین واریانس برآورده شده و شاخص فورنل لارکر) و همچنین روایی محتوا برای روایی یابی استفاده شد. به منظور تشخیص عوامل زیربنایی و عامل‌های سازه راهبردهای لنگر شغلی از روش دلفی استفاده شد و برای اعتبارسنجی نیز روش تحلیل عاملی تأییدی به کار برده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای لنگرهای شغلی کارکنان در این اداره کل شامل: راهبردهای توسعه فردی (توانمندسازی روانشناختی، مدیریت استعداد و جانشین پروری) و راهبردهای توسعه سازمانی (بهبود نظام ارتقاء و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد) می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، لنگر شغلی، آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
you_mohammad@yahoo.com نویسنده مسؤل- دانشیار گروه مدیریت راهبردی، دانشکده فرمادهی و ستاد

۲. دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

۳. استاد سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. استاد یار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

بهترین مسیر شغلی فرآیندی است که از درون آغاز شده و با یک تعامل خود آگاهی همراه است. کارکنان باید از مهارت ها، استعداد ها، توانایی ها، امکانات و ویژگی های منحصر به فرد خود آگاه شوند چون این خود آگاهی چرخ هایی است که فرد را به سمت یک شغل رضایت بخش هدایت می کند (جکسون و ویلتون^۱، ۲۰۱۷: ۷۴۷). لنگر شغلی، به معنای خودپنداری فرد^۲ است و شامل استعداد و توانایی ادراک خود، ارزش های اساسی و مهم در محیط کار و احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه ها و نیازهای مربوط به مسیر شغلی است (کوقلان^۳، ۲۰۱۷: ۸).

درک مسائل مهم جهت طرح ریزی نظام های مسیر پیشرفت شغلی، به بررسی نظریه های مسیر پیشرفت شغلی و الگوهای ارائه شده گوناگون نیاز دارد. اغلب مطالعات در زمینه کارراهه شغلی در سازمان ها بر جنبه بیرونی کارراهه ها متمرکز است ولی برخی محققان این حوزه معتقد هستند که توجه به ارکان درونی کارراهه نیز به همان اندازه مهم است. جنبه عینی کارراهه عناصر قابل مشاهده تر را مورد توجه قرار می دهد که شامل؛ تفاوت های ذاتی در جایگاه ها، نقش ها، سطوح موقعیت، پرداخت ها و شاخص های دیگر ارتباط اجتماعی است. جنبه ذهنی کارراهه شامل؛ احساسات فرد از تجربیات کارراهه در یک زمینه مشخص و همراه با توسعه کارراهه در طی زمان است. کارراهه عینی به آسانی قابل رؤیت است اما مشاهده تفاسیر فردی از تجربیات مشکل تر است. کارراهه ذهنی یک دیدگاه در حال تغییر است که در آن فرد زندگی اش را به عنوان یک کل می بیند و صفات متعدد خود، اعمال و رویدادهایی که برایش اتفاق می افتد را تفسیر می کند. در این مفهوم کارراهه ذهنی ایجاد احساسی از زمان حال را، بین گذشته و آینده پیوند می زند (شاین، ۲۰۰۶: ۲۸۷).

لنگرهای شغلی بر اساس این منطق هستند که تناسب بین گرایش های شغلی اشخاص و محیط کاری باعث رضایت شغلی، افزایش تعهد و عملکرد خواهد شد، در حالی که نامتناسب بودن آن، باعث نارضایتی و تغییر شغل می شود. بنابراین، همواره

باید به تناسب ویژگی‌های شخصیتی و گرایش افراد، با مشاغل و محیط سازمانی توجه خاص مبذول شود (جعفری و خالق خواه، ۲۰۱۸: ۶۶).

اما آنچه در این مسیر شغلی درونی مهم می‌نماید توجه و تاکید بر راهبردهای تقویت و بهره‌مندی از آن است. چراکه؛ اگر برای این لنگرها استراتژی و راهبردهای لازم در راستای اهداف فردی و سازمانی تعریف نشده و وجود نداشته باشند. لنگرهای شغلی تنها به شکل یک دانش و فکر زیبا باقی می‌ماند (سید نقوی و عرب کلمری، ۱۳۹۱: ۱۹). چنانچه؛ راهبردهای لنگرهای شغلی به شیوه‌ای درست شناسایی، برنامه‌ریزی، توسعه و اجرا گردند می‌توانند نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش دهد، و از سوی دیگر موجبات سازگاری سازمانی و بهینه‌سازی را فراهم آورده و تعهد و وفاداری کارکنان را ارتقاء دهد. و به بیان دیگر نتایج توجه و شناخت لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان محقق گردد.

آموزش و پرورش، نهادی دولتی است که رویکردهای انتخاب افراد برای سمت‌های مختلف در این سازمان براساس رویکردهای سیاسی و حزبی است و عمدتاً رویکردها مبتنی بر شایستگی نیست؛ از این رو، استفاده از شیوه‌هایی که موجب بهبود توانمندی افراد در سازمان شده و موفقیت آنها را در هر سطح و کاری تضمین کند، لازم و ضروری می‌نماید (حاتمی، ۱۳۹۶: ۱۲). آموزش و پرورش، بدون نیروی توانمند و شایسته که بتواند دستیابی به اهداف تعیین شده این سازمان را فراهم کند قادر به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نخواهد بود. لذا؛ بررسی و مطالعه رویکردها و الگوهایی که بتواند لنگرهای مسیر شغلی کارکنان در این اداره کل بزرگ را مورد توجه قرار داده و راهبردهای تقویت و بهره‌برداری از آن را شناسایی کند الزامی است.

در سازمان آموزش و پرورش نیز، مانند سایر سازمان‌ها، آموزشی مبنی بر شناخت لنگرهای شغلی راهبردهای آن به افراد داده نمی‌شود و پژوهش‌ها، نقشی در بهبود نگرش و عملکرد مدیران و کارکنان آموزش و پرورش در این زمینه نداشته است (موسی‌خانی، ۱۳۹۰: ۴۱). مدیران معمولاً بدون توجه به مهارت، علائق و انگیزه‌های افراد، آن‌ها را به کار می‌گمارند

که این مسئله موجب شده که بین اهداف فردی و سازمانی شکاف بزرگی ایجاد گردد و برای پر کردن این شکاف سازمان هزینه و زمان زیادی را صرف نماید (غلامی و یارمحمدزاده، ۱۳۹۳: ۹). بنابراین؛ توجه به لنگرهای مسیر شغلی و شناسایی و اجرای راهبردهای آن در سازمان آموزش و پرورش از الزامات برای دستیابی به اهداف و چشم اندازهای سازمانی است. چراکه؛ آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین سازمانها و به عنوان زیرساختی برای ایجاد منابع انسانی توانمند، دارای اهمیت قابل ملاحظه‌ای است (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۹).

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

با ظهور نظریه‌های نوین مسیر شغلی در محیط جدید، کارکنان نیز شغلشان را با نظم جدیدی از قوانین، انتظارات، شرایط استخدامی و ترقی شغلی تجربه می‌کنند (داش و باکشی، ۲۰۱۷: ۱۷).

همچنین مطالعات نشان می‌دهند که افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آنها با نیازها و ظرفیت‌هایشان متجانس است، تلاش افزون‌تری دارند تا دانش و مهارت خود را در طول کارراهه و مسیر ترقی شغلی خود بهبود بخشند. در چنین محیطی، کارکنان از یکسو، مسئول مدیریت مسیر پیشرفتشان می‌باشند و از سوی دیگر مدیران به دلیل دشواری حوزه انسانی و تغییرات متعدد، اداره کارراهه دشوارتری را برعهده دارند (گرین هاوس و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۴).

مسیر شغلی به دو اصل گسترده اما ویژه وابسته است:

اول اینکه؛ باید به نحوی مدیریت گردد، که کارکنان به بهبود استعداد خویش تشویق شوند تا بالاترین عملکرد خویش را جدای از تأمین اهداف سلسله مراتب فردی کسب کنند.
دوم آنکه؛ سازمان باید مسیر شغلی را به عنوان راهبردی کارساز به کارگیرد تا با همسویی افقی و عمودی پیشرفت فرد در سازمان، به نوآوری و رشد سازمانی دست یابد.

طی مسیر شغلی صرفاً ترفیع یا پیشرفت عمودی کارکنان از پلکان سلسله مراتب کارکنان نیست، بلکه پرورش افراد در حوزه های تخصصی خویش و کسب نتایج مفید برای فرد و سازمان است (آهی و بجانی، ۱۳۹۱: ۸۰).

مفهوم لنگر شغلی

فلسفه زیر بنایی لنگرهای مسیر شغلی، کشف توانایی های نهفته افراد در مسیر ارتقای شغلی است. لنگرهای شغلی یا ابعاد مسیر پیشرفت شغلی شامل؛ استعدادها، انگیزه ها، ارزش ها و نگرشهایی است که به هر فرد، ثبات و جهت کاری می دهد. تشخیص این لنگرها افراد را قادر می کند که برای حوزه های خاصی در شغل خود اولویت ها را بشناسند، شناسایی این اولویت ها به افراد کمک می کند که کارهای خود را به طریقی که بیشترین رضایت را حاصل کنند برنامه ریزی کنند. شناخت لنگرها و یافتن شغل متناسب با آن، رضایت بیشتر کارکنان را به دنبال خواهد داشت (مقیمی، ۱۳۹۴: ۱۱۸).

لنگر شغلی به معنای زنجیره ای از تجارب کاری مرتبط است که فرد در طول زمان به دست می آورد و در واقع راهی است که فرد در طول زندگی کاری خود می پیماید. این مفهوم، به عنوان حلقه ی پیوند میان سازمان ها و افرادی که برای آن ها کار می کنند، می باشد و با توجه به شخصیت کارکنان در سازمان، هر یک از کارکنان لنگرهای شغلی متفاوتی با دیگری دارد (قلاوندی و سلطان زاده، ۱۳۹۱: ۷۷).

این لنگرها، در واقع، یکی از سازه های مهم در برنامه ریزی کارراهه ی درونی هستند و به عبارت بهتر، شناسایی تمایلات افراد برای انتخاب مسیرهای شغلی خود است. این مفهوم در تجربیات و چرخه شغلی فرد نمود پیدا می کند. زمانی که افراد میان لنگرهای مسیرشغلی و شغل خود تجانس یابند، تمایل بیشتر برای کسب نتایج شغلی مثبت مانند کارآیی، رضایت و پایداری دارند. به هر حال چون افراد همیشه در شغلی که متناسب با لنگرشغلی خود باشند، نیستند، نوسانات زیادی در نتایج شغلی کل اتفاق می افتد. روی هم رفته افراد همساز با کارراهه اغلب نتایج شغلی بالاتر، به دست خواهند آورد (دانزیگر و

همکاران، ۲۰۰۸: ۷). اگر سازمان بتواند دو یا سه ترجیح شغلی را در فرد برآورده سازد، احتمال ماندگاری فرد در سازمان بالاتر خواهد بود (دسنزو و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۶).

عدم درک مناسب از لنگرهای شغلی موجب پذیرش یک موقعیت در سازمان بدون در نظر گرفتن فرصت های آینده، استعدادها، ارزش ها و سطح علائق افراد می گردد که منجر به کار اجباری و بی رغبتی می شود. هنگامی که بین اهداف فردی و سازمانی فاصله ایجاد شود و برخورد منفی بین این اهداف به وجود آید بی علائقی مسلمی را در افراد نسبت به شغلشان ایجاد نموده و روحیه کاری را تضعیف می کند. در راستای همین عدم توجه، توفیق سازمانی نادیده گرفته شده و در برخی موارد اهداف سازمانی آنچنان با اهداف افراد مغایر است که هیچ پیشرفتی صورت نمی گیرد و در نتیجه سازمان متحمل هزینه های سنگینی می شود (بارث، ۱۹۹۳: ۲۷). آگاهی از لنگرهای مسیر شغلی بسیار حایز اهمیت است. زیرا؛ سازگاری میان ارزش ها و نیازهای فردی و ویژگی های شغل، عملکرد را بهینه ساخته و این توانایی را به سازمان می دهد تا با ایجاد هماهنگی میان نیازهای خود و افراد، مشاغل را به درستی باز سازی نمایند (رضاییان، ۱۹۹۳: ۵۸). شناخت لنگرهای شغلی به عنوان منبع اطلاعاتی مفید هم برای تصمیمات فردی تغییرات مسیر شغلی و هم برای سازمان در جهت کمک به افراد برای تغییر مسیر شغلی آنان قابل کاربرد است. (آریه و چونگ، ۱۹۹۱: ۱۹۳).

الگوهای لنگر شغلی

الگوی آرچر^۳

آرچر برنامه ریزی برای لنگرهای شغلی را در مراحل؛ تبیین و تعریف اهداف شغلی، تدوین مندرجات شغلی و تشریح محتویات آن، تعیین نیازهای توسعه فردی، تدوین طرح و برنامه توسعه فردی و تنظیم اساسنامه مسیر شغلی بیان می کند. مدل وی چارچوب مفیدی برای برقراری و اشاعه خود مدیریتی در مسیر رشد شغلی است (به نقل از عباس زاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۷).

الگوی باروچ^۱

در این الگو، باروچ نیز مسیر شغلی را به پنج نوع مشابه تقسیم بندی می کند. نوع اول؛ بر توسعه شایستگی و صلاحیتها متمرکز است. نوع دوم؛ بر پیشرفت افقی به جای عمودی. نوع سوم؛ ترقی از طریق امنیت حاصل از استخدام. نوع چهارم؛ با هدف استقلال و کارآفرینی. نوع پنجم؛ کیفیت زندگی و توازن زندگی کاری است (باروچ، ۲۰۰۶: ۱۲۵).

الگوی شاین^۲

پژوهش‌های شاین نشان داد؛ همانطور که مسیر شغلی و زندگی تکامل می یابد، اغلب افراد می فهمند که یکی از جایگاههای؛ کارآفرینی، شایستگی فنی، ثبات، خودمختاری، خدمت، چالش محض، صلاحیت مدیریتی، تعادل کار و زندگی میتواند به عنوان لنگر شغلی در نظر گرفته شود (شاین، ۲۰۰۶: ۲۸۷).

الگوی دلانگ^۳

دلانگ، در الگوی خود بر سه لنگر تاکید دارد که عبارتند از: خدمات، تنوع و تعیین هویت. وی خاطر نشان کرده است؛ که خدمات، بدین معنی است که افراد مسیر شغلی خود را به گونه ای می پیمایند که چگونه میتوانند به دیگران کمک کنند. افراد در لنگر تنوع، ترجیح داده که مسیر شغلی آنان از تنوع وظایف برخوردار باشد. عامل دیگر، هویت است. بدین معنی که برخی از افراد شخصیت خود را با سازمان خود پیوند داده و توافق بین اهداف سازمان با ارزشها، اهداف و نیازهای فرد وجود دارد (به نقل از فلدمن و بولینو^۴، ۱۹۹۶: ۸۹).

الگوی راجر^۵

راجر با استفاده از تحلیل عاملی، سه لنگر را مطرح کرد: بعد اول: خدمات، شیوه زندگی و امنیت شغلی؛ بعد دوم: مدیریت و استقلال و سومین بعد شاستگی فنی بود (به نقل از شیخ الاسلامی و حزباوی، ۱۳۹۴: ۵۵).

۱. Baruch

۲. Schein

۳. DeLong

۴. Feldman & Bolino

۵. Roger

الگوی بریستو^۱

بریستو بر اساس مطالعاتی که در زمینه لنگرهای شغلی انجام داده بود، یک نمونه روابط لنگرهای شغلی را پیشنهاد کرد که در آن چالش‌های محض و (خلاقیت / کارآفرینی) و (استقلال / خودمختاری)، روابط مکملی را داشته‌اند، در صورتی که (خلافیت / کارآفرینی) با (فنی / کارکردی) و همینطور (استقلال / خودمختاری) با (امنیت / ثبات) از یکدیگر متفاوت بودند (به نقل از مایر^۲، ۲۰۱۷: ۹۷).

الگوی چاپمن^۳

چاپمن یک نمونه لنگر شغلی با محورهای خلاقیت / کارآفرینی، چالش‌های محض، فنی / کارکردی را در یک گروه و دارای روابط مکمل قرار داد و روابط، امنیت / ثبات را با چالش‌های محض دارای روابط متفاوت توضیح داد (چاپمن، ۲۰۰۹: ۱۱).

با بررسی الگوهای لنگر شغلی فوق و تجزیه و تحلیل آنها، به نظر می‌رسد: که اساس و مبنای بسط تمامی این الگوها را میتوان در سه گروه مجزا تقسیم بندی نمود: مسیر شغلی بر مبنای نیاز، مسیر شغلی بر مبنای ارزش و مسیر شغلی بر مبنای استعداد. مسیر شغلی بر مبنای استعداد شامل: شایستگی‌های فنی و کارکردی، صلاحیت مدیریتی و خلاقیت نوآوری است. این آرزوها شکل دهنده فعالیت‌هایی هستند که به طور روزانه انجام می‌شوند. مسیر شغلی بر مبنای نیاز شامل: استقلال، امنیت و سبک زندگی است؛ زیرا افراد بر اساس آنها مسیر شغلی خود را حول زندگی فردیشان می‌سازند. و مسیر شغلی بر مبنای ارزش شامل: خدمت و چالش محض است؛ چراکه این آرزوها بر هویت شغلی و سازمانی متمرکز هستند.

پیشینه پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع

در زیر به برخی از پژوهش‌هایی که به موضوع این پژوهش نزدیک هستند به تفکیک اشاره شده است:

۱. Bristow
۲. Myer
۳. Chapman



الف. پیشینه پژوهش‌های انجام شده خارجی

در ذیل، پیشینه پژوهش‌های خارجی مرتبط، با ذکر نام نویسنده، روش پژوهش و یافته‌های به ترتیب سال آورده شده است:

چانگ و چنگ^۱ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «تأثیر شرایط اقتصادی بر لنگرهای شغلی کارکنان فناوری اطلاعات» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن حاکی از آن بود که شرایط اقتصادی بهتر، ترفیع و میزان حقوق و دستمزد، بر شناخت کاراراه‌های شغلی تأثیر دارند.

داش و باکشی^۲ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «لنگرهای شغلی: مطالعه‌ای از دانشجویان مدیریت» انجام دادند. این پژوهش مروری بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که فرهنگ و تعهد سازمانی از عوامل اثر گذار بر شناخت لنگرهای شغلی هستند.

وچلر و همکاران^۳ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «لنگرهای شغلی و تعدیل بین فرهنگی در خارج از کشور در سازمان غیرانتفاعی» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که شناخت لنگرهای شغلی بر تعدیل بین فرهنگی تأثیر معناداری دارد.

کوبو و همکاران^۴ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «بررسی لنگرهای شغلی در پرستاران سازمان بهداشت و درمان در ژاپن» انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داده اند که وجود لنگرهای شغلی بر رضایت و تعهد سازمانی پرستاران تأثیر دارد. ماهینی و رینک^۵ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «نقش هیجانان در مسیر شغلی معلمان» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داد که هیجانان، نقش مهمی در مسیر شغلی معلمان دارد. یافته‌های ضمنی این پژوهش نشان دادند که برخی معلمان با انتخاب خود، تدریس و مدرسه را برای همیشه ترک می کنند در حالی که همچنان متعهد به ایجاد تغییر در نظام آموزشی هستند.

۱. Chang & Cheng

۲. Dash & Bakshi

۳. Wechtler & et al

۴. Kubo, et al

۵. Mawhinney & Rinke

تونونن و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «لنگرهای شغلی مدیران دندانپزشکی» انجام دادند. این پژوهش از نوع آمیخته بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که نسبت به سایر مقوله های ارزش ها و قابلیتها، امنیت و ثبات مهمترین خودپنداری فردی است. ماهر^۲ (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «لنگرهای شغلی مدیران شرکتهای خدمات اجتماعی در انگلیس» انجام داد. این پژوهش از نوع آزمایشی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که لنگر شغلی استقلال و خود مختاری بیشترین امتیاز را در بین سایر مقوله های لنگرهای مسیر شغلی دارد.

کانابیران و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، پژوهش با عنوان «لنگرهای شغلی و حفظ کارکنان: پژوهش تجربی صنایع مرتبط با تکنولوژی ارتباطات در هند» انجام دادند. این پژوهش از نوع آزمایشی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که جهت-گیری لنگرهای شغلی در سازمان موجب حفظ کارکنان توانمند و با مهارت می گردد.

گو^۴ (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان «نقش تاب آوری تعاملی در تعهد به مسیر شغلی در بین معلمان» انجام داد. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که تاب آوری یکی از عوامل تأثیر گذار بر تعهد معلمان نسبت به مسیرهای شغلی انتخاب شده توسط آنها می باشد.

ب. پیشینه پژوهش های انجام شده داخلی

در ذیل، پیشینه های داخلی، با ذکر نام نویسنده، روش پژوهش و یافته های مهم به ترتیب سال آورده شده است:

جعفری و خالق خواه (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «نقش میانجی اخلاق حرفه ای و لنگر شغلی بر رابطه بین سلامت روانشناختی و کیفیت زندگی کاری» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که لنگرهای شغلی و اخلاق حرفه ای بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر دارد.

۱. Tuononen, et al

۲. Maher

۳. Kannabiran, et al

۴. Gu

صفری و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «پیش بینی عملکرد سازمانی بر اساس لنگر شغلی حرفه ای کارکنان در آموزش و پرورش کرمانشاه» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که لنگرهای شغلی رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارند.

کیانی راد و صیادی (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان «کاربرد لنگرگاه های مسیر ترقی در شغل افراد بر اساس الگوی شاین» انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داده است که لنگرگاه های مسیر شغلی می تواند بر عملکرد شغلی افراد تأثیر معناداری داشته باشد.

دیلیمقانی و ذاکری (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «تعیین رابطه بین لنگرهای مسیر شغلی و اعتماد سازمانی کارکنان واحدهای دانشگاه های پیام نور جنوب استان آذربایجان غربی» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و نتایج حاصل از مطالعه نشان داده است که جهت گیری فنی-کارکردی، مدیریت عمومی، خود مختاری- استقلال، امنیت و ثبات، خلاقیت کارآفرینی و چالش محض رابطه پیش بینی کننده معنی دار با اعتماد سازمانی دارند.

سمیعی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «آرزوها و موفقیت مسیر شغلی مدیران شرکت پلی اکریل ایران» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که خلاقیت کارآفرینانه، نخستین و استقلال، آخرین آرزوی مسیر شغلی مدیران می باشد. همچنین، موفقیت مسیر شغلی ذهنی بیش از موفقیت مسیر شغلی عینی در مدیران وجود دارد و آرزوهای مدیریت عمومی، استقلال و تعادل کار- خانواده، پیش بینی کننده خوبی برای موفقیت مسیر شغلی هستند.

فتحی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «بررسی ابعاد مسیره های پیشرفت شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب ایران» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی- تحلیلی است و نتایج ضریب همبستگی پیرسون بر وجود رابطه مثبت و معناداری بین مسیره های ترقی شغلی کارکنان تأکید دارد.

امیر تاش و همکاران (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان «مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیات علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران» انجام دادند. این پژوهش از نوع نیمه تجربی است. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که در بررسی ارتباط بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی داری بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی مشاهده شد.

قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه بین کارراهه‌ی شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داد که میان شایستگی فنی-کارکردی و شایستگی مدیریت عمومی و کل مؤلفه‌های تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های شایستگی فنی-کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خود مختاری- استقلال، چالش محض و سبک زندگی، پیش بینی کننده معنی دار ابعاد تعهد سازمانی هستند.

روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که هدف اصلی این تحقیق؛ کشف و اعتبار سنجی مؤلفه‌های راهبردهای لنگرهای مسیر ترقی کارکنان شاغل در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران می باشد. بنابراین؛ این پژوهش از نوع تحقیق و توسعه است. هدف اساسی در این نوع از پژوهشها تدوین و تهیه برنامه‌ها، طرح‌ها، اصلاح و بهبود فرایندها و یا ارائه یک محصول و فرآیند جدید است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۵). جامعه آماری پژوهش را برای کشف عوامل زیربنایی، ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی که به صورت هدفمند برای اجرای روش دلفی انتخاب شده بودند، تشکیل دادند و برای اعتباریابی و روایی یابی نیز کلیه کارکنان این اداره کل به تعداد ۹۰۰ نفر جامعه آماری را تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. همگونی درونی اعتبار گویه و شاخص اعتبار ترکیبی، به منظور اعتباریابی و روایی سازه (شاخص میانگین واریانس برآورده شده و شاخص فورنل لارکر) و همچنین روایی محتوا (فرمهای؛ CVI و CVR)

برای روایی یابی استفاده شد. به منظور تشخیص عوامل زیر بنایی و عاملهای سازه راهبردهای لنگر شغلی از روش دلفی استفاده شد و برای اعتبار سنجی نیز روش تحلیل عاملی تأییدی به کار برده شد.

بخش کیفی

جامعه آماری در این بخش از پژوهش، خبرگان و متخصص‌های اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران هستند که به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. خبرگان مد نظر افرادی هستند که؛ در خصوص موضوعات مرتبط با این تحقیق (حوزه این مطالعه)، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی می باشند. بدان معنا که در این حوزه تحقیقی دارای؛ سوابق و زمینه تحصیلی، آثار علمی (کتاب، مقاله) سوابق تدریس یا تحقیقاتی بوده و یا از سمت‌ها، سوابق اجرایی و تصمیم‌گیری در این زمینه (به عنوان مثال در حوزه منابع انسانی) برخوردار باشند (بازرگان، ۱۳۸۷: ۹۷). خبرگان آگاه می‌بایست؛ علاوه بر داشتن دانش و تجربه وسیع در زمینه موضوع پژوهش دارای؛ تمایل، زمان کافی و همچنین مهارت‌های ارتباطی لازم برای شرکت و اثر گذاری در امر پژوهش را داشته باشند (دلور، ۱۳۹۳: ۴۲). روش دلفی در واقع بررسی کاملی بر عقاید خبرگان، با سه ویژگی اصلی است: پاسخ بی طرفانه به سؤالات، تکرار دفعات ارسال سؤالات و دریافت بازخورد از آنها، و تجزیه و تحلیل آماری از پاسخ به سؤالات به صورت گروهی. این روش منجر به اجماع در تصمیم‌گیری می‌گردد (آذر و فرجی، ۱۳۸۱: ۵۸).

هدف از اجرای روش دلفی در تحقیق حاضر نیز دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان درباره مؤلفه‌های زیر بنایی راهبردهای لنگرهای شغلی است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به دفعات با توجه به بازخورد حاصل از آنها صورت پذیرفت.

در مرحله اول، دوم و سوم روش دلفی، شاخص‌های آموزش و توسعه افراد جایگزین، شناسایی استعداد‌های سازمان، توسعه استعدادها، حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها، احساس موثر بودن در تحقق اهداف، احساس معناداری نسبت به

وظایف، خود توسعه‌ای (توسعه فردی)، ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی، ضابطه مندی نظام ارتقاء، شفاف سازی مسیر شغلی، استانداردسازی شاخص های ارزیابی عملکرد، بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ارتقاء، شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین و توجه به تفاوت های عملکردی افراد، شناسایی شدند. و سپس این شاخص های در مقوله های؛ مدیریت استعداد، توانمندسازی روان شناختی، بهبود نظام ارتقاء و انتصاب، جانشین پروری و بهبود نظام ارزیابی عملکرد دسته بندی شده و سپس در دو گروه بزرگ راهبردهای توسعه فردی با سه مقوله و هشت شاخص و راهبردهای توسعه سازمانی با دو مقوله و شش شاخص دسته بندی گردیدند (جدول ۱).

پس از طی راندهای اول، دوم و سوم و ارائه پیشنهادات، دسته بندی ها و انجام اصلاحات و جرح و تعدیل های لازم، در مرحله چهارم؛ به منظور دستیابی به اجماع و اتفاق نظر در مورد شاخص ها، پرسشنامه ای بین خبرگان توزیع و از آزمون دو جمله ایی در سطح (۰/۰۵) برای تحلیل داده ها استفاده شده است. به منظور استفاده از این آزمون باید مقادیر داده ها را به دو گروه طبقه بندی کرد. لذا؛ پاسخ های خیلی کم، کم و متوسط در گروه اول و پاسخ های زیاد و خیلی زیاد در گروه دوم قرار گرفتند.

نتایج حاصل از اجرای مرحله چهارم روش دلفی با استفاده از آزمون آماری دو جمله ای برای راهبردهای لنگر های شغلی، حاکی از آن است که: با توجه به نتایج آزمون دو جمله ای در جدول فوق در رابطه با راهبردها، تمامی شاخص ها و مقوله ها در سطح ۰/۰۵ معنادار است و اجماع و اتفاق نظر روی تمامی شاخص ها وجود دارد.

جدول شماره ۱. نتایج تحلیل مقوله های مربوط به راهبردهای لنگر های شغلی با روش دلفی

Sig	احتمال مشاهده شده		شاخص ها	مقوله ها	
	>۳	≤۳			
۰/۰۰۰	۱	۰	شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین	جانشین	راهبردهای توسعه فردی
۰/۰۰۷	۰/۸۷	۰/۱۳	آموزش و توسعه افراد جایگزین	پروری	
۰/۰۰۷	۰/۸۷	۰/۱۳	شناسایی استعداد های سازمان	مدیریت	
۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۰۷	توسعه استعدادها	استعداد	
۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۰۷	حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها		
۰/۰۰۰	۱	۰	احساس موثر بودن در تحقق اهداف	توانمندسازی	
۰/۰۰۷	۰/۸۷	۰/۱۳	احساس معناداری نسبت به وظایف	روان	
۰/۰۰۰	۱	۰	خود توسعه ای (توسعه فردی)	شناختی	
۰/۰۰۰	۱	۰	ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی	بهبود نظام	راهبردهای توسعه سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۰۷	ضابطه مندی نظام ارتقا	ارتقا و	
۰/۰۰۰	۱	۰	شفاف سازی مسیر شغلی	انتصاب	
۰/۰۰۷	۰/۸۷	۰/۱۳	استانداردسازی شاخص های ارزیابی عملکرد	بهبود نظام	
۰/۰۰۰	۱	۰	بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ارتقاء	ارزیابی	
۰/۰۰۷	۰/۸۷	۰/۱۳	توجه به تفاوت های عملکردی افراد	عملکرد	

بخش کمی

جامعه آماری تحقیق را در بخش اعتباریابی و روایی یابی راهبردهای لنگر های شغلی کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۹۰۰ نفر تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد ۲۷۰ نفر تعیین و برای نمونه - گیری نیز از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی استفاده شد. طبقات شامل: معاونت آموزش متوسطه (شامل ۴ اداره؛ ۴۲ نفر)، معاونت آموزش ابتدائی (شامل ۳ اداره، ۲۵ نفر)، معاونت پرورشی و فرهنگی (شامل ۴ اداره، ۳۳ نفر)، معاونت سواد آموزی (شامل ۳ اداره، ۱۸ نفر)، معاونت تربیت بدنی و سلامت (شامل ۳ اداره، ۲۴ نفر)، معاونت پشتیبانی (شامل ۷ اداره،

۸۰ نفر)، معاونت پژوهش (شامل ۵ اداره، ۲۱ نفر) و حوزه مدیر کل شامل (۱۳ اداره، ۲۷ نفر) می‌باشد. که اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری به صورت جداول زیر بوده است:

جدول شماره ۲. توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۱۷۶	۶۵	۶۵
زن	۹۴	۳۵	۱۰۰
جمع	۲۷۰	۱۰۰	

جدول شماره ۳. توزیع فراوانی مربوط به میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
لیسانس	۱۲۱	۴۵	۴۵
فوق لیسانس	۱۰۳	۳۸	۸۳
دکتر	۴۶	۱۷	۱۰۰
جمع	۲۷۰	۱۰۰	

جدول شماره ۴. جدول فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
زیر ۳۰ سال	۳۰	۱۱	۱۱
۳۰ تا ۴۰ سال	۹۴	۳۵	۴۶
۴۰ سال بالاتر	۱۴۶	۵۴	۱۰۰
جمع	۲۷۰	۱۰۰	

جدول شماره ۵. جدول فراوانی مربوط به سابقه کاری پاسخ دهندگان

سابقه کاری	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
زیر ۱۰ سال	۴۳	۱۶	۱۶
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۰	۴۸	۶۴
۲۰ سال و بالاتر	۹۷	۳۶	۱۰۰
جمع	۲۷۰	۱۰۰	

در این تحقیق ابزار گرد آوری داده های کمی، پرسشنامه ای است که دارای ۱۴ گویه بوده و برای اندازه گیری آن از مقیاس طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شده است. روایی پرسشنامه؛ به روش محتوا با استفاده از شاخص های CVI که مقادیر به دست آمده برای تمامی سوالات تحقیق بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن یعنی ۰,۷۹ بوده و CVR که مقادیر بدست آمده برای این ضریب نیز برای تمامی سوالات پرسشنامه بزرگتر از حداقل مقدار آن یعنی ۰,۶۲ بوده است بررسی و تایید شد. همچنین روایی سازه در دو بخش روایی واگرا (معیار فورنل و لارکر) و روایی همگرا (معیار AVE) به صورت ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

معیار فورنل و لارکر^۱:

برای اعتبار تشخیصی که بیانگر وجود همبستگی های جزئی بین شاخص های یک سازه و شاخص های سازه های دیگر است از معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده می شود. این معیار اشاره به این مسأله دارد که؛ ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد. مقادیر موجود بر روی قطر اصلی ماتریس باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۰).

جدول شماره ۶. مقادیر شاخص فورنل لارکر (راهبردها)

متغیرها	راهبردهای توسعه فردی	راهبردهای توسعه سازمانی
راهبردهای توسعه فردی	۰,۷۹۷	
راهبردهای توسعه سازمانی	۰,۷۳۵	۰,۸۲۴

معیار AVE^۲

۱. Fornell - Larcker
۲. Average Variance Extracted

معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد و مقدار بحرانی آن عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می دهند.

جدول شماره ۷. مقادیر AVE در خصوص راهبردها

متغیرها	AVE
راهبردهای توسعه فردی	۰,۶۳۶
راهبردهای توسعه سازمانی	۰,۶۸۰
راهبردها	۰,۵۹۸

پایایی پرسشنامه نیز با آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت: آلفای کرونباخ: این روش برای بررسی سازگاری درونی سوال های پرسشنامه به کار می رود. هر چه سؤالات و گویه های یک مقیاس اندازه گیری با یکدیگر سازگارتر باشند، آن مقیاس پایاتر است (رضوی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۹۶). تفسیر آلفا که دامنه آن بین ۰ تا ۱ می باشد همچون ضریب همبستگی است. هر چه آلفا به ۱ نزدیکتر باشد نشانگر همسانی درونی بالایی است. معمولاً آلفای حداقل ۰/۷ قابل قبول است (میرزایی، ۱۳۸۹: ۱۷۰). در این تحقیق که ضریب بدست آمده برابر با ۰,۹۲۸ بوده که عددی نزدیک به یک و مورد تایید است.

پایایی ترکیبی^۱: از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه ها می باشد، نرم افزار PLS معیار مدرن تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار می برد. و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه ها نه بصورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سوالاتشان با یکدیگر محاسبه می گردد و در

صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

جدول شماره ۸. مقادیر پایایی ترکیبی

ضریب CR	متغیر
۰,۹۱۲	راهبردهای توسعه فردی
۰,۸۶۹	راهبردهای توسعه سازمانی
۰,۹۲۸	راهبردها

در این تحقیق؛ پس از تایید روایی و پایایی پرسشنامه به شرحی که در بالا بیان شد. پرسشنامه با طیف لیکرت در بین افراد نمونه (بخش کمی) توزیع و در نهایت داده‌های کمی جمع‌آوری شدند. اما قبل از انجام تحلیل عاملی برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری، که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد و یا به عبارت دیگر آیا داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد.

شاخص KMO^۱: شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰,۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نیستند. آزمون بارتلت: یکی دیگر از روش‌های تشخیص مناسب بودن داده‌ها می‌باشد آزمون بارتلت، این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای همبسته است یا خیر، می‌آزماید. برای اینکه یک الگو عاملی، مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند. اگر سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد

۱. Kaiser-Meyer-Olkin

باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (الگو عاملی) مناسب است، زیرا فرض واحد بودن ماتریس همبستگی رد می شود (مومنی، قیومی، ۱۳۹۵: ۱۹۱).

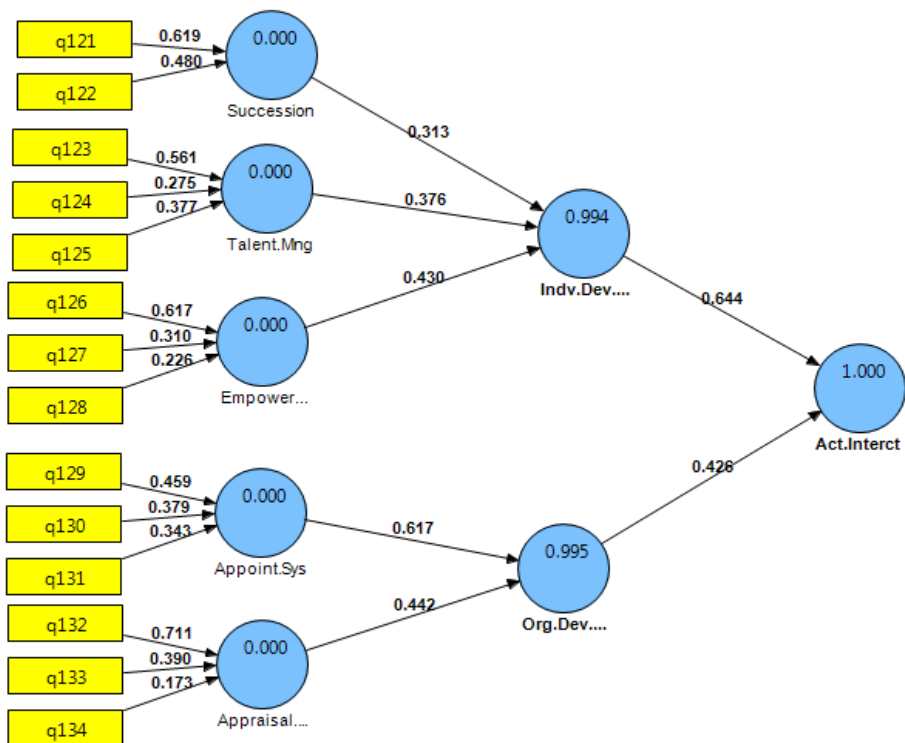
جدول شماره ۹. خروجی آزمون KMO و بارتلت

شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۸۰۰	۷۶۹/۹۵۱	۵۵	۰/۰۰۰

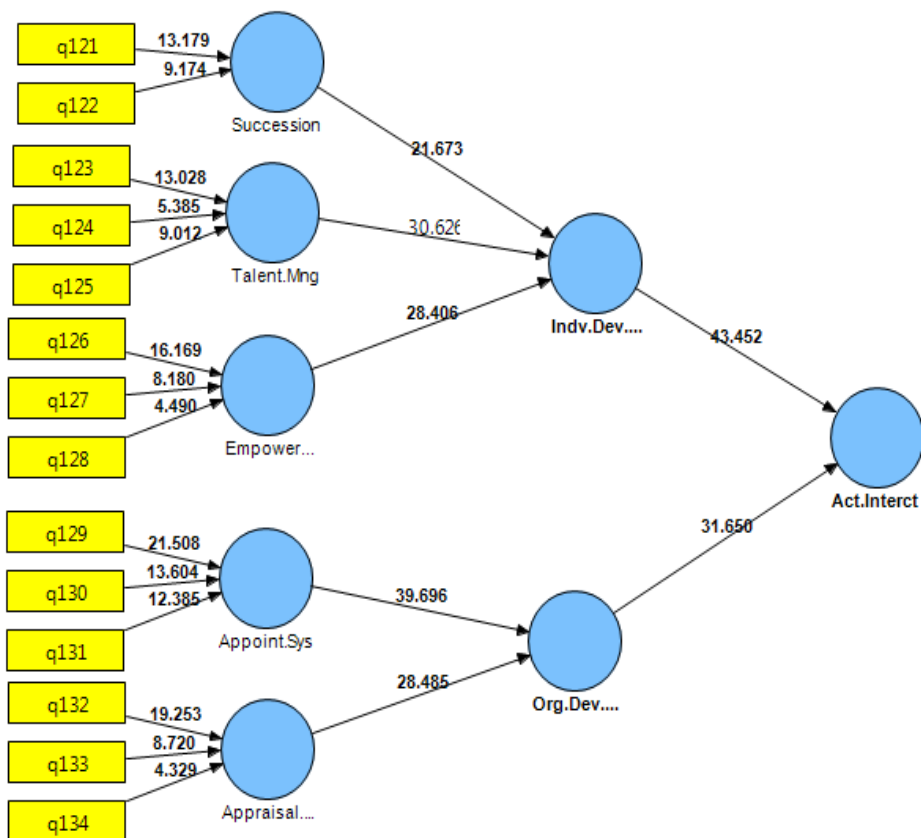
پس از تایید کفایت نمونه گیری، به منظور تایید عناصر الگوی اندازه گیری از تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار PLS به صورتی که در ذیل ارائه می شود استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی راهبردهای لنگرهای شغلی

نمودارهای ۱ و ۲ الگوی اندازه گیری مولفه های راهبردها را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد.



شکل شماره ۱. تحلیل عاملی تاییدی؛ مدل اندازه گیری راهبردها در حالت ضریب استاندارد



شکل شماره ۲. تحلیل عاملی تأییدی؛ مدل اندازه گیری راهبردها در حالت اعداد معناداری

جدول ۱۰ نتایج تحلیل عاملی تأییدی را برای متغیرهای راهبردها نشان می دهد. با توجه به ضریب استاندارد و عدد معناداری بدست آمده، هر ۵ مولفه شناسایی شده و تمامی ۱۴ شاخص مربوط به این مولفه ها تأیید گردیدند.

جدول شماره ۱۰. نتایج تحلیل عاملی تاییدی؛ مدل اندازه گیری راهبردها

عدد معناداری	ضریب استاندارد	شاخص	عدد معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	راهبردها
۱۳,۱۷۹	۰,۶۱۹	شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین	۲۱,۶۸۳	۰,۳۱۳	جانشین پروری	۳۳,۶۵۲	۰,۶۴۴	راهبردهای توسعه فردی
۹,۱۷۴	۰,۴۸۰	آموزش و توسعه افراد جایگزین						
۱۳,۰۲۸	۰,۶۵۱	شناسایی استعدادها	۳۰,۶۲۶	۰,۳۷۶	مدیریت استعداد			
۵,۳۸۵	۰,۲۷۵	توسعه استعدادها						
۹,۰۱۲	۰,۳۷۷	حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها						
۱۶,۱۶۹	۰,۶۱۷	احساس موثر بودن در تحقق اهداف	۲۸,۴۰۶	۰,۴۳۰	توانمند سازی روانشناختی			
۸,۱۸۰	۰,۳۱۰	احساس معناداری نسبت به وظایف						
۴,۴۹۰	۰,۲۲۶	خود توسعه ای (توسعه فردی)						
۲۱,۵۰۸	۰,۴۵۹	ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی						
۱۳,۶۰۴	۰,۳۷۹	ضابطه مندی نظام ارتقاء	۳۹,۶۹۶	۰,۶۱۷	بهبود نظام ارتقاء و انتصاب			
۱۲,۳۸۵	۰,۳۴۳	شفاف سازی مسیر شغلی						
۱۹,۲۵۳	۰,۷۱۱	استانداردسازی شاخص های ارزیابی عملکرد						
۸,۷۲۰	۰,۳۹۰	بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ارتقاء کارکنان	۲۸,۴۸۵	۰,۴۴۲	بهبود نظام ارزیابی عملکرد			
۴,۳۲۹	۰,۱۷۳	توجه مدیران به تفاوت های عملکردی افراد						

بایستی معنی داری وزن های هر یک از شاخص ها بررسی شود. معنی داری وزن گویه ها بایستی خارج از بازه $1/96$ و $-1/96$ باشد تا مورد قبول باشد. با توجه به نمودارهای بالا مشخص می شود که مقادیر معنی داری وزن تمامی شاخص ها خارج از بازه $1/96$ و $-1/96$ می باشد. لذا معناداری مدل تایید می گردد.

بررسی تورش واریانس سوالات راهبردها

برای سنجش عدم همخطی متغیرهای آشکار مدل راهبردها، ضریب تورم یا تورش واریانس سوالات راهبردها باید محاسبه گردد. مقدار تورش با فرمول $VIF=1/(1-(WI^2))$ برآورد می گردد. مقدار به دست آمده برای هر سوال باید کمتر از ۵ باشد تا معنی دار گردد. این مقدار برای همه سوالات راهبردها محاسبه شد که همه کمتر از ۵ می باشند و حاکی از عدم همخطی متغیرهای آشکار مدل راهبردها می باشد. در جدول ۱۱ مقدار ضرایب تورش واریانس سوالات راهبردها نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۱. ضریب تورش واریانس سوالات راهبردها

متغیر	سوال / گویه	ضریب تورش واریانس
جانشین پروری	شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین	۰,۶۱۷
	آموزش و توسعه افراد جایگزین	۰,۷۷۰
مدیریت استعداد	شناسایی استعدادها	۰,۵۷۶
	توسعه استعدادها	۰,۹۲۴
	حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادها	۰,۸۵۸
توانمند سازی روانشناختی	احساس موثر بودن در تحقق اهداف	۰,۶۱۹
	احساس معناداری نسبت به وظایف	۰,۹۰۴
	خود توسعه ای (توسعه فردی)	۰,۹۴۹
بهبود نظام ارتقاء و انتصاب	ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی	۰,۷۸۹
	ضابطه مندی نظام ارتقاء	۰,۸۵۶
	شفاف سازی مسیر شغلی	۰,۸۸۲
بهبود نظام ارزیابی عملکرد	استانداردسازی شاخص های ارزیابی عملکرد	۰,۴۹۴
	بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ارتقاء کارکنان	۰,۸۴۸
	توجه مدیران به تفاوت های عملکردی افراد	۰,۹۷۰

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف. یافته‌های تحقیق

همانطور که پیش از این نیز اشاره شد، جامعه آماری پژوهش را برای کشف عوامل زیربنایی، ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی که به صورت هدفمند برای اجرای روش دلفی انتخاب شده بودند، تشکیل دادند و برای اعتباریابی و روایی یابی نیز کلیه کارکنان این اداره کل به تعداد ۹۰۰ نفر جامعه آماری را تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. همگونی درونی اعتبار گویه و شاخص اعتبار ترکیبی، به منظور اعتباریابی و روایی سازه (شاخص میانگین واریانس برآورده شده و شاخص فورنل لارکر) و همچنین روایی محتوا برای روایی یابی استفاده شد. به منظور تشخیص عوامل زیر بنایی و عامل‌های سازه راهبردهای لنگر شغلی از روش دلفی استفاده شد و برای اعتبار سنجی نیز روش تحلیل عاملی تأییدی به کار برده شد.

توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان بدین صورت است که اکثریت مشارکت کنندگان در تحقیق را جنسیت مرد تشکیل می دهند. بدین ترتیب که ۶۵ درصد از آنها جنسیت مرد و ۳۵ درصد جنسیت زن می باشند. همچنین در خصوص تحصیلات، بیشترین فراوانی (۴۵ درصد) مربوط به افرادی است که دارای مدرک لیسانس هستند. همچنین ۳۸ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۱۷ درصد دارای تحصیلات دکترا می باشند. در خصوص سن نیز، اکثریت پاسخ دهندگان (۵۴ درصد) در گروه سنی بالاتر از ۴۰ سال قرار دارند. بعد از آن بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۳۵ درصد) است. کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی زیر ۳۰ سال می باشد که برابر با ۱۱ درصد است. در خصوص سابقه کاری نیز، بیشترین فراوانی (۴۸ درصد) مربوط به افرادی است که دارای سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال هستند. همچنین ۳۶ درصد از آنها دارای سابقه کار ۲۰ سال و بالاتر و ۱۶ درصد دارای سابقه کار زیر ۱۰ سال هستند.

ب. تجزیه و تحلیل یافته ها

تحولات گسترده و پیوسته عصر حاضر سبب شده است تا سازمان‌های سلسله مراتبی دولتی نیز، که به لحاظ امکانات فیزیکی و زیرساخت‌های گسترده خویش قدرتمند تلقی می‌شوند، امروزه در پاسخ به شرایط ناپایدار و متغیر موجود نیازمند استفاده بهینه از کارکنان متعهد و راضی باشند. آموزش و پرورش از سازمان‌هایی است که پیوسته و در سطح گسترده با اقشار مختلف مردم سروکار دارد و کارکنان آن در این تعاملات باید کوشا باشند. عدم توجه به لنگرهای شغلی و شناسایی و اجرای راهبردهای آن به منظور تقویت و بهره برداری از این لنگرها، از سوی مدیران منجر به کار اجباری در سازمان می‌شود. یعنی مدیران بدون در نظر گرفتن مهارت، علائق و انگیزه‌های افراد آنها را به کار می‌گمارند و این سبب می‌گردد که بین اهداف فردی و سازمانی فاصله افتاده و افراد در شغلشان بی رغبتی نشان دهند (امیرتاش و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۵).

در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و شایسته و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد (سامر، ۲۰۱۵: ۴۰). بنابراین؛ توجه به لنگرهای شغلی و شناخت و اجرای راهبردهای آن، این توانایی و امکان را به سازمان آموزش و پرورش می‌دهد تا با ایجاد هماهنگی میان نیازهای خود و کارکنان شاغل، مشاغل را به درستی بازسازی کند. این نکته همچنین به عنوان منبع اطلاعاتی مفید، هم برای تصمیم‌های فردی تغییرات مسیر شغلی و هم برای سازمان‌ها در جهت کمک به افراد برای تغییر مسیر شغلی آن‌ها قابل کاربرد است. لذا؛ لنگرهای شغلی می‌تواند مسیری را برای تلاش افراد فراهم کند.

لنگرهای مسیر شغلی و راهبردهای آن در سازمان‌های آموزشی امروز، نقشی مهم‌تر از آن چه که در یک دهه قبل داشته است بر عهده دارند. از طرفی چون لازم است همپای سایر امور اجتماعی، آموزش و پرورش نیز متحول گردد، لذا؛ باید اموری که مسئولان و دست اندرکاران موسسات تربیتی با آن سر و کار دارند، دقیقاً بررسی شود تا موجبات موفقیت آنان و تسهیل در پیشرفت امور مهم تعلیم و تربیت گردد (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۱۹). به همین

منظور برای این که آموزش و پرورش در مواجهه با چالش‌ها و خلاءهای پیش رو موفق باشد، لازم است ضمن توجه به لنگرهای شغلی، شناسایی و اجرای راهبردهای این لنگرها را به عنوان یک اولویت استراتژیک در داخل سازمان مدنظر قرار دهد. در واقع نظام‌های آموزشی به مرور پی می‌برند که در شرایط پیچیده امروز، بدون توجه به لنگرهای مسیر شغلی و راهبردهای آن، کارکنان قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشد (زبردست، ۱۳۹۲: ۷۷).

نتایج تحلیل عاملی تاییدی در خصوص راهبردها، حاکی از تایید دو مقوله اصلی یعنی راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای توسعه سازمانی بود. براساس وزن عاملی به دست آمده مشخص شد که راهبردهای توسعه فردی از اهمیت بیشتری نسبت به راهبردهای توسعه سازمانی برخوردارند. برای راهبردهای توسعه فردی سه مقوله فرعی شامل: جانشین پروری، مدیریت استعداد و توانمندسازی روان شناختی تایید شد. که در این بین توانمندسازی روانشناختی دارای اهمیت بیشتری بوده و سپس مدیریت استعداد و جانشین پروری به ترتیب حایز اهمیت بوده اند. در سطح شاخص‌ها، برای جانشین پروری دو شاخص شناسایی و انتخاب افراد شایسته جایگزین و آموزش و توسعه افراد جایگزین تایید گردید که شناسایی و انتخاب افراد شایسته اهمیت و وزن عاملی بالاتری داشته است. در رابطه با مدیریت استعداد سه شاخص شناسایی شد که به ترتیب اهمیت و وزن عاملی به دست آمده عبارت بودند از: شناسایی استعدادها، سازمانی، حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و توسعه استعدادها. در خصوص توانمندسازی روان شناختی نیز سه شاخص احساس موثر بودن در تحقق اهداف، احساس معناداری نسبت به وظایف و خود توسعه ای تایید شد که شاخص احساس موثر بودن از اهمیت بالاتری برخوردار بوده است.

نتایج این تحلیل در رابطه با راهبردهای توسعه سازمانی نیز حاکی از تایید دو مقوله فرعی بهبود نظام ارتقا و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد بوده است که براساس وزن عاملی به دست آمده مشخص شد که بهبود نظام ارتقاء و انتصاب از اهمیت بیشتری برخوردار است. در سطح شاخص‌ها، برای بهبود نظام ارتقا و انتصاب سه شاخص تایید شد که به ترتیب اهمیت عبارت بودند از: ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی، ضابطه مندی نظام ارتقا و شفاف سازی

مسیر شغلی. در رابطه با بهبود نظام ارزیابی عملکرد نیز سه شاخص تایید گردید که شامل استانداردهای شاخص های ارزیابی عملکرد، بکارگیری نتایج ارزشیابی در ارتقای کارکنان و توجه مدیران به تفاوت های عملکردی افراد بوده است که در این میان استانداردهای شاخص های ارزیابی عملکرد از بیشترین اهمیت برخوردار بوده است.

نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این تحقیق؛ کشف و اعتبار سنجی مؤلفه های راهبردهای لنگرهای مسیر ترقی کارکنان شاغل در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران می باشد. در این تحقیق برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده از تکنیک دلفی استفاده گردید. براساس این روش، ۱۴ مفهوم، ۵ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی استخراج شد. یافته های تحقیق نشان داد که؛ راهبردهای لنگرهای شغلی کارکنان در این اداره کل شامل: راهبردهای توسعه فردی (توانمند سازی روانشناختی، مدیریت استعداد و جانشین پروری) و راهبردهای توسعه سازمانی (بهبود نظام ارتقاء و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد) می باشند. در ذیل پیشنهادهای با توجه به نتایج و یافته های تحقیق مبنی بر راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای توسعه سازمانی و شاخص های مربوط به آنها ارائه می گردد:

پیشنهادهای در خصوص راهبردهای توسعه سازمانی

از آنجا که بر اساس نتایج این تحقیق، شناخت لنگرهای مسیر شغلی به سازمان کمک می کند تا توسعه مناسب و مؤثری را برای منابع انسانی خود طراحی کند. مدیران باید بدانند، چه تدابیری در خصوص سیستم های موجود و تغییرات مورد نیاز در آنها لازم است، اندیشیده شود. لذا؛ پیشنهاد می گردد:

- سازمان ها سیستم های مختلف مانند: سیستم انگیزش، پاداش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و انتصاب را بر مبنای شناسایی و برآورد جهت گیری های درونی کارکنان بازنگری نمایند.
- تدوین مسیر شغلی روشن و شفاف و تبیین اهداف مسیر شغلی برای کارکنان، تا ایشان در راستای رشد و ارتقای خود در سازمان هدف گذاری نموده و تلاش های خود را روی این اهداف متمرکز سازند.

- در انتخاب کارکنان بایستی به تناسب شغل با شاغل اهمیت بیشتری داده شود. تا از طریق انجام وظایف و مسئولیتها افراد بتوانند استعدادهای خود را شکوفا و زمینه های رشد و ارتقای فردی را فراهم سازند.
- دوری از همسان‌گرایی و رویکردهای حزبی در انتصاب و ارتقاء کارکنان در جایگاه‌های کلیدی.
- سنجش کمی و کیفی عملکرد کارکنان و تأکید بر عملکرد های ارزش آفرین.

پیشنهادها در خصوص راهبردهای توسعه فردی

- هنگامی که مدیران به تمایلات و علاقمندی‌های افراد توجه دارند و وظایف و مسئولیت‌هایی در این راستا به آنها واگذار می‌نمایند، کارکنان در درون خود احساس توانمندی نموده و حس امیدواری به آینده شغلی و تلاش بیشتر برای موفقیت در آنها ایجاد می‌شود و برای این کار پیشنهاد می‌شود:
- ترجیحات افراد از سوی مدیران شناسایی شود تا انگیزه رشد و پیشرفت را در آنان ایجاد کنند.
 - توصیف شفاف اولویت‌های استراتژیک و ظرفیت‌های مورد نیاز به منظور بهینه‌سازی مؤثر استعدادها.
 - استفاده از هد هانتورها و اجرای همزمان برنامه های نخبه محوری، جایگاه محوری و عام محوری.
 - تأکید بر آموزش خاص با عنایت به شکاف شایستگی و مهارتی هر واحد و نیازهای کوتاه و بلند مدت.
 - هدایت افراد به سمت شناخت موفقیت‌های واقعی خود در محیط کار.
 - آموزش به کارکنان در جهت پاسخ بهنجار نسبت به ارزش‌های نهفته در کار.
 - ایجاد فرصت برای افراد در جهت آزمون و شناخت خود.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- امیرتاش، علی محمد؛ مظفی، امیر احمد؛ مهري، کاظم و جناني، حميد (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی ایران. فراسوی مدیریت. ۵(۱۷). ۱۱۵.
- آذر، عادل؛ قنوتی، مهدی و غلامزاده رسول (۱۳۹۱). مدل سازی مسیری ساختاری در مدیریت : کاربرد نرم افزار smart pls. تهران. انتشارات نگاه دانش. ۹۵.
- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۱). علم مدیریت فازی. چاپ اول. تهران. مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری. ایران. ۵۸.
- آهی، پرویز و بجانی، حسین (۱۳۹۱). نقش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان. فصلنامه علمی ترویجی ناجا. ۷(۲۸). ۸۰.
- بازرگان عباس (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روشهای تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار. ۹۷.
- پورصادق، ناصر؛ پیروی، شهریار و خاتمی، بهزاد (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی. مطالعات منابع انسانی، ۲(۷)، ۲۱۹-۲۲۰.
- حاتمی، سیده محبوبه (۱۳۹۶). بررسی رابطه فلات شغلی و لنگرهای شغلی با تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی در میان کلیه معلمان زن متوسطه دوم شهرستان راز و جرجلان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ارومیه. ۱۲.
- دیلمقانی، سعید و ذاکری، محمد (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین لنگرهای مسیر شغلی و اعتماد سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری. ۳(۷). ۲۷۹.
- دلاور، علی (۱۳۹۳). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش. ۴۲.
- رضوی، مصطفی، اکبری، مرتضی، جعفرزاده، مرتضی، زالی، محمدرضا (۱۳۹۲). بازکاوی روش تحقیق آمیخته. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ۳۹۶.
- زبردست، محمد امجد (۱۳۹۲). چالش برنامه ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان. رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. ۱(۲). ۷۷.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۷۲. ۸۹.
- سید نقوی، میر علی و عرب کلمری، محبوبه (۱۳۹۱). جهت گیری درونی کارراه: مطالعه موردی صنعت بانکداری. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم. شماره ۲۴. ۱۹.
- سمیعی، فاطمه؛ صادقیان، علیرضا و عابدی، محمدرضا (۱۳۹۳). آرزوها و موفقیت مسیر شغلی مدیران. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۶(۱). ۵۳.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۴). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه. ۴۵.
- شیخ الاسلامی، سامان و حزباوی، سنا (۱۳۹۴). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت گیری های کارراه شغلی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۱(۸). ۵۵.

- عباس زاده، ناصر؛ سلیمانی، نادر و یوردخانی، زهرا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت موجود کارراهه شغلی معلمان مدارس متوسطه استان سمنان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۴(۳). ۸۷.
- غلامی، حسین و یار محمدزاده، پیمان (۱۳۹۳). تحلیل مسیر روابط لنگر های مسیر شغلی با عملکرد مدیران. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۷(۱). ۹.
- فتحی، فریبرز؛ سید عامری، میرحسن و ویسی، آرمان (۱۳۹۳). بررسی ابعاد مسیرهای پیشرفت شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب ایران. مجله مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۲(۱). ۴۵.
- قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین کارراهه ی شغلی و تعهد سازمانی. پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، ۴(۷)، ۷۷.
- کیانی راد، حمیدرضا و صیادی، سعید (۱۳۹۶). کاربرد لنگرگاه های مسیر ترقی در شغل افراد بر اساس الگوی شاین. دو ماهنامه مدیریت. ۱۵۳.
- میرزایی، خلیل (۱۳۸۹)، طرح و پایان نامه نویسی. چاپ دوم. انتشارات: جامعه شناسان. ۱۷۰.
- مومنی، منصور و قیومی، علی فعال (۱۳۹۵). تحلیل های آماری با SPSS، تهران: نشر مولف. ۱۹۱.
- مقیمی، معصومه (۱۳۹۴). طراحی الگوی اخلاق حرفه ای مدیران آموزشی با رویکرد اسلامی – ایرانی. پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی. ۱۱۸.
- موسی خانی، محمد (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی. ۴۱.

ب. منابع لاتین

- Aryee, Samuel. And Chong, Chee, Leong. (۱۹۹۱). "Career orientation and work outcomes among industrial R&D Professionals". Journal of Engineering and technology Management ۱۶(۲): ۱۹۳.
- Barth, T. J. (۱۹۹۳). Career anchor theory. Review of Public Personnel Administration, ۱۳(۴), ۲۷.
- Baruch, Y. (۲۰۰۶). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human resource management review, ۱۶(۲), ۱۲۵.
- Coghlan, D. (۲۰۱۷). Edgar H. Schein: The Scholar-Practitioner as Clinical Researcher. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers, ۸.
- Chapman, J. R. (۲۰۰۹). A partial response to Feldman and Bolino's critique of Schein's career anchor theory. Brigham Young University. ۱۱.
- Chang, C. L. H., & Cheng, K. T. (۲۰۱۷). How Economic Situation Effect on Career Anchors of IT Personnel?. ۷.
- Dash, M., & Bakshi, S. (۲۰۱۷). Career Anchors: A Study with Indian Management Students. Drishtikon: A Management Journal, ۸(۲), ۱۷.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (۲۰۰۸). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. Career Development International, ۱۳(۱), ۷.
- DeCenzo, D. A., S. P. Ronnins and S.L Verhulst. (۲۰۱۰). Human Resource Management, ۱۰ Edition, John Wiley & Sons, Inc. ۱۶.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (۱۹۹۶). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. Human Resource Management Review, ۶(۲), ۸۹.

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (۲۰۰۹). Career management. Sage. ۱۴.
- Gu, Q. (۲۰۱۴). The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness. *Teachers and Teaching*, ۲۰(۵), ۵۰۲.
- Jackson, D., & Wilton, N. (۲۰۱۷). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience and individual characteristics. *Higher Education Research & Development*, ۳۶(۴), ۷۴۷.
- Jafari, E., & Khaleghkhah, A. (۲۰۱۸). The mediating role of professional ethics and career anchors on the causal relationship between psychological well-being and quality of work life for nurses. *Journal of Clinical Nursing and Midwifery*, ۶(۴), ۶۶.
- Kubo, Y., Hatono, Y., Kubo, T., Shimamoto, S., Nakatani, J., & Burgel, B. J. (۲۰۱۷). Exploring career anchors among occupational health nurses in Japan: A qualitative study. *Japan Journal of Nursing Science*, ۱۴(۱), ۶۱.
- Kannabiran, G., Sarata, A. V., & Nagarani, M. (۲۰۱۶). Career Anchors and Employee Retention: An Empirical Study of Information Technology Industry in India. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, ۶(۳), ۵۸.
- Myers, J. (۲۰۱۷). To austerity and beyond! Third sector innovation or creeping privatization of public sector services?. *Public Money & Management*, ۳۷(۲), ۹۷.
- Mawhinney, L., & Rinke, C. R. (۲۰۱۷). I Just Feel So Guilty: The Role of Emotions in Former Urban Teachers' Career Paths. *Urban Education*, ۱۸. ۰۰۴۲۰۸۵۹۱۷۷۴۱۷۲۶.
- Maher, C. (۲۰۱۶). Career anchors of social enterprise managers in the UK-an empirical analysis. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, ۹(۴), ۳۹۸.
- Rezaeian, A. (۱۹۹۳). career management. *Knowledg of management*, ۲۳, ۵۸. (In Persian)
- Schein, E. H. (۲۰۰۶). From brainwashing to organizational therapy: A conceptual and empirical journey in search of 'systemic'health and a general model of change dynamics. A drama in five acts. *Organization Studies*, ۲۷(۲), ۲۸۷.
- Schein, E. H. (۲۰۰۶). From brainwashing to organizational therapy: A conceptual and empirical journey in search of 'systemic'health and a general model of change dynamics. A drama in five acts. *Organization Studies*, ۲۷(۲), ۲۸۷.
- Safari, Y., Torkman, M., & Ghasemi, S. (۲۰۱۶). Predicting the organizational performance based on the employees' job career anchors in Kermanshah Ministry of Education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN ۲۳۵۶-۵۹۲۶*, ۱(۱), ۱۰۶۴.
- Sammer, J. (۲۰۱۵). Teams must follow best practices in succession planning: executive departures are inevitable, but your organization doesn't have to flounder during the transition. *Behavioral healthcare*, ۳۵(۲), ۴۰.
- Tuononen, T., Lammintakanen, J., & Suominen, A. L. (۲۰۱۶). Career anchors of dentist leaders. *Acta Odontologica Scandinavica*, ۷۴(۶), ۴۸۷.
- Wechtler, H., Koveshnikov, A., & Dejoux, C. (۲۰۱۷). Career Anchors and Cross-Cultural Adjustment Among Expatriates in a Non-Profit Organization. *Management International Review*, ۵۷(۲), ۲۷۷.