

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۱۱ - پائیز ۱۳۹۱

صص ۳۳ - ۹

تبیین هم‌راستایی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی

اکرم هادیزاده‌مقدم*، عباسعلی حاجی‌کریمی**، نسرين جزینی***،

مرجان فرجیان****

چکیده

سازمان‌ها بخش مهمی از جامعه امروزی به‌شمار می‌آیند و با وجود نقش تعیین‌کننده مدیران در توفیق یا شکست سازمان‌ها، حساسیت توجه به مسیر پیشرفت شغلی مدیران به‌عنوان پست‌های کلیدی سازمان در عرصه رقابتی، انکارناپذیر است. بنابراین موضوع مسیر پیشرفت شغلی مدیران هم به لحاظ حساسیت و اهمیت این جایگاه و هم به واسطه تغییرات سازمان‌ها در دو دهه اخیر، محور پژوهش حاضر قرار گرفته است. این مقاله سعی دارد با بهره‌گیری از الگوی هماهنگی ترکیبی یا نقاط مرجع راهبردی، هم‌راستایی مطلوب بین گونه‌های عناصر سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ را با الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران ارائه کند. جامعه آماری پژوهش شامل هفت بانک ملی، تجارت، ملت، توسعه صادرات، مسکن، کارآفرین و پاسارگاد است. برای گردآوری داده از پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات اکتشافی استفاده شد. یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران بانک‌ها غالباً خطی است اما برخی از بانک‌هایی که تغییرات راهبرد داشته‌اند با حفظ الگوی سنتی، از الگوهای غیرخطی نیز تبعیت می‌کنند. همچنین راهبرد و ساختار سازمانی نسبت به فرهنگ از هم‌راستایی بیشتری با الگوی مسیر پیشرفت شغلی برخوردارند.

کلیدواژه‌ها: مسیر پیشرفت شغلی؛ راهبرد سازمانی؛ نقاط مرجع راهبردی؛ ساختار سازمانی؛ فرهنگ سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۲/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۵/۱۵.

* دانشیار، دانشگاه شهیدبهشتی.

** دانشیار، دانشگاه شهیدبهشتی.

*** دانشیار، دانشگاه شهیدبهشتی.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

بر اساس نظر پژوهش‌گران حوزه منابع انسانی، تغییرات عصر کنونی مفاهیم مرتبط با تعاریف سنتی از مسیر پیشرفت شغلی را به‌طور معنی‌داری تغییر داده است (هال و چندلر، ۲۰۰۵).

در نیمه دوم قرن نوزدهم، مسیر شغلی مدیریتی یک عهد بسیار جذاب محسوب می‌شد؛ به‌طوری که سازمان‌های بزرگ، نیروهای جوان و برجسته را با وعده مسیر شغلی مدیریتی حفظ می‌کردند. بدین ترتیب به توانایی، کار زیاد و وفاداری آن‌ها پاداش می‌دادند. مسیر شغلی وعده شده به مدیران، غیرقابل توقف و رو به بالای نردبان سازمانی و همچنین توأم با امنیت و پاداش‌های مالی بود (هال و موز، ۱۹۸۸). با ورود به قرن بیست و یکم، نقش سازمان‌ها و افراد در مدیریت مسیر پیشرفت شغلیشان در حال تغییر است و پدیده سیستم‌های باثبات و شفاف مسیر پیشرفت شغلی، واژگان غریبی شده‌اند.

سالویان و همکارانش (۱۹۹۶) در کتاب "نردبان‌های شکسته: مسیر شغلی مدیران در اقتصاد جدید"، ماهیت در حال تغییر مسیر شغلی مدیران را با تصویر نردبان شکسته که به کاهش پیشرفت سلسله مراتبی اشاره دارد، توصیف کرده‌اند. این تغییرات بر مسیر پیشرفت شغلی به‌ویژه در سطوح مدیریتی اثرات قابل توجهی داشته است. به‌طوری که با کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی، فرصت‌های ارتقا نسبت به گذشته کمتر و در نتیجه رقابتی‌تر شده است (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۵).

آنچه مسلم است، این تحولات سازمانی ناشی از تغییرات محیطی و در واقع تلاش سازمان برای پاسخگویی و انطباق با آن‌هاست (لیتلر و همکاران، ۲۰۰۳).

از این‌رو، بررسی عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تغییر الگوهای مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی به‌منظور افزایش آمادگی برای پاسخگویی هرچه مطلوب‌تر به شرایط پیش روی سازمان‌ها ضروری است. مرور پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که برای درک مسیر پیشرفت شغلی، پژوهش‌گران باید دیدگاه‌های متنوعی از سطوح مختلف تحلیل را به‌کار گیرند و ماهیت در حال تغییر را درک کنند. باتوجه به این که چارچوب سنتی بوروکراتیک، به‌طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌ها و افراد مطرود شده است مدیریت این فرایند گذار نیازمند مفاهیم جدیدی است که در آن، انطباق بین الزامات سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی مشخص باشد (هریوت و پمبرتون، ۱۹۹۷).

از طرف دیگر، نگاهی به وضعیت سازمان‌های فعال در حوزه خدمات بانکی در کشور نشان می‌دهد که باتوجه به تغییرات گسترده صورت گرفته در فضای کسب‌وکاری و شرایط رقابتی فعلی و چالش‌هایی که در ترسیم مسیر پیشرفت شغلی مدیران خود با آن مواجه هستند، لزوم

انجام پژوهش‌هایی در این خصوص را برای پاسخگویی به تغییر و تحولات سازمانی بیش از پیش نمایان می‌سازد. بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت این موضوع باتوجه به مطالب بیان شده، در صنعت بانکداری کشور تاکنون تلاش‌های زیادی در این راستا انجام نشده است. بر این اساس در این پژوهش و به دنبال پاسخگویی به این کمبود سعی شد تا ضمن شناخت الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران در صنعت بانکداری، هم‌راستایی عناصر سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی با نوع الگوی مسیر پیشرفت شغلی مورد بررسی قرار گیرد. به‌طور کلی، این پژوهش سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

- بررسی وضعیت عناصر سازمانی (راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی) و الگوی کنونی مسیر پیشرفت شغلی مدیران بانک‌ها؛
- تعیین میزان هم‌راستایی عناصر سازمانی (راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی) با الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران؛
- شناسایی تأثیرگذاری عوامل سازمانی (راهبرد، ساختار، فرهنگ سازمانی) بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران.

در ادامه در راستای پاسخگویی به سؤالات پژوهش، ادبیات موضوعی شامل نگاهی به سیر تحول الگوهای مسیر پیشرفت شغلی و مباحث نظری پیرامون گونه‌های متناظر عناصر سازمانی و ارتباط الگوی مسیر پیشرفت شغلی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در بخش‌های بعدی روش‌شناسی پژوهش، شیوه‌های گردآوری اطلاعات، جامعه و نمونه آماری به ترتیب ارائه می‌شود و در ادامه آن مهم‌ترین یافته‌های پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در نهایت بحث و نتیجه‌گیری پیرامون مهم‌ترین یافته‌های پژوهش مطرح و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه خواهد شد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت مسیر شغلی چه در بعد عمومی و چه در ابعاد اختصاصی آن برای مدیران در سال‌های گذشته موضوع بسیاری از پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی و سایر رشته‌ها هم‌چون روانشناسی و جامعه‌شناسی بوده است (آرتور و همکاران، ۱۹۹۹).

نگاهی به این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هر یک از آن‌ها تلاش داشته است تا از زاویه‌ای به موضوع مدیریت مسیر شغلی بپردازد. الزامات سازمانی و نقش آن در الگوهای مسیر پیشرفت شغلی مدیران نیز یکی از موارد مورد توجه در میان این زمینه‌های پژوهشی به‌شمار می‌آید. مدیریت مسیر شغلی، فرآیند مداومی از آماده‌سازی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های شغلی است که توسط افراد به‌تنهایی یا به‌صورت توافقی با سیستم مسیر شغلی سازمان انجام می‌شود.

توسعه مسیر شغلی سازمانی نیازمند هر دو این فعالیت‌ها است. در دنیای در حال تغییر، متنوع، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر روابط کوتاه مدت، سازمان‌ها نیاز دارند تا رویکردهایشان را نسبت به توسعه منابع انسانی همانند توسعه شغلی مورد بازنگری قرار دهند (ردمن و ویلکینسون، ۲۰۰۵). مسیر شغلی یک فرد در محیط یک سازمان از طریق بازارها، چشم‌انداز، راهبرد و اقدامات مدیریت منابع انسانی هدایت می‌شود و توسعه می‌یابد. ابتدا چشم‌انداز سازمان تعریف و سپس راهبرد تدوین می‌شود (دراکر، ۱۹۷۰).

در تدوین راهبرد سازمان، چهار عنصر اصلی وجود دارد:

۱. منابع داخلی،

۲. روندهای محیطی،

۳. ارزش‌های سازمانی و

۴. سطح ریسک.

منابع داخلی عبارتند از عوامل مالی، انسانی و سرمایه‌ای. سازمان‌ها در کسب‌وکارهای همسان با توجه به میزان مطلوبیت منابع داخلی، اغلب با یکدیگر متفاوتند. در قلب راهبرد سازمان، منابع انسانی قرار دارد. مطلوبیت منابع انسانی نیز تعیین‌کننده اساسی در موفقیت یک سازمان است (هاروی، ۲۰۰۱).

راهبرد، بر جهت‌گیری کلی و پتانسیل موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد و در سازمان تغییر ایجاد می‌کند. راهبرد کسب‌وکار در پی استفاده کارآمد از منابع و همچنین حصول اطمینان از به‌کارگیری آن در راستای دستیابی به حداکثر اهداف است (مک‌کنا و بیچ، ۲۰۰۲). مروری بر ادبیات موضوعی پیرامون الگوهای مختلف مطرح در این حوزه نشان می‌دهد که در گذر زمان این الگوها با توجه به شرایط مختلف تغییرات قابل ملاحظه‌ای را تجربه کرده‌اند.

نگاهی به سیر تحول الگوهای مسیر پیشرفت شغلی. در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، الگوهای غالب مسیر شغلی -سازمانی و سنتی- شامل مسیر شغلی خطی و رو به بالا و در داخل یک سازمان وجود داشت (سالیوان و باراک، ۲۰۰۹).

این الگوی مسیر شغلی از قرن نوزدهم یعنی هنگامی که محیط کار کشاورزی به محیط کار صنعتی تغییر یافت، به وجود آمد.

این تغییرات یعنی ایجاد ساختار کاری متمرکز و دائمی با کنترل زیاد، منجر به تکرار الگوی ارتش، دولت و کلیسا در کارخانه‌ها شد (آرتور و همکاران، ۱۹۹۹).

این ساختار جدید منجر به محیط کسب‌وکار بوروکراتیک و توسعه دانش و تخصص افراد شد و بر همین اساس مسیر شغلی از طریق ماهیت سلسله‌مراتبی سازمان‌ها و کنترل آن‌ها بر

پیشرفت کارکنان تعریف شد. از حدود سال ۱۹۸۴ تاکنون، تغییرات مهمی در سازمان‌ها به‌وقوع پیوسته است.

میرویس و هال (۱۹۹۶) بحث کرده‌اند که به‌منظور حفظ مزیت رقابتی پایدار در محیط کسب‌وکار که با تغییرات سریع فناوری همراه شده است، سازمان‌ها نیازمند استقلال و آزادی عمل بیشتری برای پاسخگویی به موقعیت‌های مختلف شده‌اند. این نیاز برای انعطاف‌پذیری منجر به تغییرات مهمی در محیط کار اعم از مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، برون‌سپاری و شکل‌های جدید سازمانی شده است (پارکر و اینکسون، ۱۹۹۹).

ترکیبی از عوامل یادشده، منجر به ایجاد سازمان‌های منعطف‌تر گردیده و در مقابل، کارکنان نیز انعطاف‌پذیرتر شده‌اند. گردش شغلی مداوم، مأموریت‌های کوتاه‌مدت، مشاغل افقی و ضرورت جابه‌جا شدن در شغل‌های مختلف در یک سازمان، افراد را بیشتر ملزم به یادگیری مستمر دانش و مهارت‌ها کرده است (میرویس و هال، ۱۹۹۶).

سیر تحول تئوری‌های مسیر شغلی از سنتی تا معاصر به‌نوعی تغییرات مفهومی در الگوی مسیر شغلی را نشان می‌دهد که با الگوی مفهوم مسیر شغلی ارائه شده توسط کنت و بروسو (۱۹۹۶) تشابهات زیادی دارد. این الگو بر مبنای دو عامل مفهومی اولیه شامل فراوانی تغییر مسیر شغلی (تداوم در یک زمینه کاری خاص) و جهت‌گیری مفهومی از تغییر یا جابه‌جایی شغلی به چهار مفهوم پایه‌ای قابل تفکیک است:

مسیر پیشرفت شغلی خطی: مفهوم خطی تشابه زیادی با دیدگاه مبتنی بر حرکت رو به بالا در سلسله مراتب سازمانی دارد. درواقع این مفهوم بیانگر پیشرفت پیوسته و منظم به‌طور صعودی به طرف منصب‌های دارای درجه اختیار و مسئولیت بیشتر در سلسله مراتب سازمان است (بروسو، ۱۹۹۰).

مسیر پیشرفت شغلی ثابت (تخصصی): مفهوم مسیر پیشرفت شغلی ثابت یا تخصصی تفاوت زیادی با مفهوم خطی دارد. از دیدگاه تخصصی، بهترین مسیر شغلی دربردارنده تعهد بلندمدت به چند زمینه حرفه‌ای یا تخصصی است. وقتی یک فرد بر توسعه بیشتر یا پایش دانش و مهارت‌هایش در یک تخصص تمرکز می‌کند این نوع مسیر شغلی شکل می‌گیرد. مسیر ترقی ایده‌آل شامل جابه‌جایی عمودی یا افقی ناچیز است. درواقع ممکن است تغییر کم در ماهیت فعالیت‌ها و مسئولیت‌های کاری فرد صورت گیرد (استونر و فریمن، ۱۹۹۲).

مسیر پیشرفت شغلی ماریپیج: با وجود تفاوت‌های مفهوم مسیر شغلی خطی و تخصصی، آن‌ها به‌نوعی دیدگاه‌های سنتی را توصیف می‌کنند درحالی‌که مفهوم ماریپیج به‌طور متمایزی کمتر از الگوی سنتی تبعیت می‌کند. از دیدگاه مسیر پیشرفت شغلی ماریپیجی، بهترین مسیر شغلی، جابه‌جایی‌های دوره‌ای بین حوزه‌های حرفه‌ای، تخصص‌ها یا رشته‌ها است. به‌طور ایده‌آل، این

جابه‌جایی‌ها هر ۵ تا ۱۰ سال اتفاق می‌افتد. پنج سال زمان کافی است تا افراد، شایستگی‌های لازم را در خود توسعه دهند پیش از آن که به زمینه جدیدی وارد شوند. جابه‌جایی ایده‌آل از دیدگاه مارپیچی عبارتند از یک حیطة کاری (مثل مهندسی یا پژوهش) به محدوده مرتبط (مثل توسعه محصول) است. نکته کلیدی این است که در زمینه جدید از دانش و مهارت اندوخته قبلی بهره‌گیری می‌شود و در عین حال باب جدیدی برای توسعه مجموعه دانش و مهارت‌های نوین باز می‌شود.

مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار موقت: مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار در حداقل سنتی بودن قرار دارد. به‌عنوان یک الگو، می‌توان آن را ثبات در بی‌ثباتی توصیف کرد. از دیدگاه ناپایدار، مسیر پیشرفت شغلی ایده‌آل، جابه‌جایی یک فرد هر سه تا پنج سال از یک زمینه شغلی به زمینه شغلی دیگر است. جهت جابه‌جایی در این تغییرات بیشتر افقی است. فرصت‌های شغلی در یک زمان مشخص برای افراد در محیط پدید می‌آید و مسیر شغلی مرتبط با آن فرصت‌های شغلی بر توسعه مسیر شغلی شخصی، اثر می‌گذارد (بروسو و همکاران، ۱۹۹۶).

به‌زعم بروسو و همکارانش (۱۹۹۶) الگوهای مسیر پیشرفت شغلی خطی و تخصصی تشابه زیادی با الگوهای سنتی و الگوهای مسیر پیشرفت شغلی مارپیچی و ناپایدار به مسیرهای پیشرفت شغلی نوین شباهت دارند. این چهار مفهوم می‌تواند به شکل "مفاهیم پیوندی" از الگوهای مختلف مسیر پیشرفت شغلی مشخص شود. بر اساس این دیدگاه، رویکرد گذشته که در آن سازمان‌ها، اقدامات مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و خط‌مشی‌ها را بر مبنای یک مفهوم مسیر پیشرفت شغلی بنا می‌نهادند تغییر کرده است. در پژوهش حاضر از این الگوی مفهومی برای شناسایی مسیر پیشرفت شغلی مدیران بانک‌ها بهره‌گیری شده است.

هم‌راستایی مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی. نقش هم‌راستایی عناصر سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی از سوی اندیشمندان مختلف مورد توجه قرار گرفته است (دلری و دوتی، ۱۹۹۶).

هم‌راستایی عبارت است از تعدیل یک شی در رابطه با شی دیگر (دیوید، ۲۰۰۷). بر اساس بسیاری از نظریه‌های هم‌راستایی، در سازمان‌هایی که بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی آن‌ها هم‌راستایی بالاست، اثربخشی آن‌ها نیز در حد بالایی قرار دارد (دوتی و همکاران، ۱۹۹۳).

پژوهش‌گرانی نظیر رایبیز (۱۹۹۰) بر سازگاری راهبرد و ساختار، سافولد (۱۹۸۸) بر سازگاری راهبرد و فرهنگ و لینکولن و همکاران (۱۹۷۸) بر سازگاری میان فرهنگ و ساختار اشاره نموده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در ادبیات نظری و پژوهش‌های گذشته به‌وجود

هم‌راستایی ابعاد سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی اشاره شده است اما مسئله این است که برقراری هماهنگی بین این عناصر نیازمند یک الگوی منسجم است. نقاط مرجع راهبردی، درواقع نقاطی برای هماهنگی و برقراری هم‌راستایی است که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هم‌راستایی همه‌جانبه به‌وجود می‌آید (لاتینماکی، ۱۹۹۵).

آنچه برای سازگاری بین عناصر مختلف سازمان اهمیت دارد دستیابی به یک چارچوب جامع است که امکان قضاوت درباره میزان هم‌راستایی بین عناصر سازمانی را نشان می‌دهد. بدین‌منظور به نظر می‌رسد ماتریس نقاط مرجع راهبردی مناسب باشد.

فیگنباوم و توماس (۱۹۹۸) نقاط مرجع راهبردی را به‌عنوان هدف‌ها و یا معیارهایی تعریف می‌کنند که مدیران آن‌ها را برای ارزیابی انتخاب‌هایشان و نیز علامت دادن به سایر افراد محوری سازمان و تعیین اولویت‌های سازمانی به‌منظور اتخاذ تصمیم‌های راهبردی مورد استفاده قرار می‌دهند.

فیگنباوم و همکاران (۱۹۹۶) استفاده از ماتریس سه‌بعدی (خارجی، داخلی و زمانی) را پیشنهاد کرده‌اند اما به‌دلیل سادگی، الگوهای دویبعدی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و توجه به محیط و کنترل به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی اغلب گونه‌شناسی‌ها به‌کار رفته است.

گونه‌های متناظر عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی. مسیر پیشرفت شغلی به جریان حرکت افراد در درون یا بین سازمان‌ها اشاره دارد. الگوی این جریان‌ها به‌عنوان چارچوب مسیر پیشرفت شغلی شناخته می‌شود (سانفیلد و پیپرل، ۱۹۸۸).

همان‌طور که در الگوهای خطی، تخصصی، ماریپیچی و ناپایدار اشاره شد، جریان حرکت می‌تواند در جهات مختلف عمودی، افقی و بین سازمانی باشد (مک لیس و ابی، ۲۰۰۶). اما نکته قابل توجه این است که عوامل سطح سازمانی نظیر راهبرد (گانز و همکاران، ۱۹۹۸؛ سانفیلد و پیپرل، ۱۹۸۸)، ساختار و فرهنگ سازمانی (لارسون و همکاران، ۲۰۰۳) بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران و جریان حرکت آن‌ها در سازمان مؤثر است.

سالیوان و باراک (۲۰۰۹) نیز اشاره کرده‌اند که عوامل سازمانی مانند فرهنگ، ساختار سازمانی، راهبرد و محیط سیاسی بر مسیر پیشرفت شغلی تأثیر می‌گذارند. از این‌رو برقراری تناسب و هم‌راستایی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با انتخاب محیط و کنترل به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی، گونه‌های مختلف عناصر سازمانی را می‌توان شناسایی و هم‌راستا کرد. بنابراین هر ربع متناظر در گونه‌شناسی عناصر سازمانی

بالاترین درجه هم‌راستایی را به نمایش می‌گذارد. علت به‌کارگیری چارچوب نقاط مرجع راهبردی این است که می‌توان با ترکیب‌های مختلفی از دو طیف بعد مرجع خارجی و بعد مرجع داخلی ماتریس‌ها را در سطوح راهبردی طراحی کرد (فینگنهام و همکاران، ۱۹۹۶) و در هر حوزه چهارگونه راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی را شناسایی و اطمینان حاصل کرد که گونه‌های متناظر از هماهنگی بیشتری برخوردارند.

چنین چارچوب‌های نقاط مرجع راهبردی را می‌توان در الگوهای راهبرد سازمانی مایلز و اسنو (۱۹۸۷)، راهبرد فرهنگی کامرون و کوئین (۱۹۹۹)، ساختار سازمانی دفت (۲۰۰۶) و الگویی اثربخشی هال (۲۰۰۲) و... مشاهده کرد.

تعاریف ارائه‌شده و اهداف مورد انتظار از گونه‌های مختلف راهبرد در هر ماتریس، منطق وجود هماهنگی بین عناصر را تقویت می‌کند. در واقع به نظر می‌رسد گونه‌هایی که در تعریف و اهداف شبیه هستند با یکدیگر هماهنگ‌تر باشند. برای درک این موضوع گونه‌های مختلف عناصر سازمانی که اندیشمندان مدیریتی بر حسب دو بعد محیط و کنترل مطرح کرده‌اند، مدنظر قرار گرفته است.

مایلز و اسنو بر مبنای نقاط مرجع محیط و کنترل، راهبردهای سازمانی را به چهار گروه آینده‌نگر، تدافعی، تحلیلی و واکنشی دسته‌بندی کرده‌اند (رگان و ابی، ۲۰۰۶).
چهارگونه ساختاری توسط دفت (۲۰۰۶) معرفی شده‌اند که بازتاب محیط و کنترل بر ساختار را نشان می‌دهند.

کامرون و کوئین (۱۹۹۹) نیز گونه‌های فرهنگ سازمانی نظیر سلسله مراتبی، طایفه‌ای، مبتنی بر بازار و ادوکراسی را در ماتریسی دوبعدی قرار داده‌اند که در یک محور آن کنترل و در محور دیگر کانون توجه به محیط (داخلی و خارجی) قرار می‌گیرد. در ارتباط با برقراری هم‌راستایی الگوهای مسیر پیشرفت شغلی و عناصر سازمانی از ادبیات مسیر پیشرفت شغلی و همچنین تعاریف این مفاهیم استفاده شده است.

با لحاظ کردن محیط و کنترل دو نقطه مرجع راهبردی در بررسی هم‌راستایی عناصر سازمانی، باید آن را به مفهوم گونه‌های متناظر تعریف کرد (جدول ۱). هم‌راستایی گونه‌ها را نشان می‌دهد. به‌عنوان نمونه، در ربع تمرکز بر محیط داخلی و کنترل کم، گونه راهبرد سازمانی، تحلیلی است که با گونه‌های متناظر یعنی فرهنگ طایفه‌ای، ساختار ارگانیک، الگوی مسیر پیشرفت شغلی ماریچی هم‌راستا است. نتیجه این که برای هر یک از عناصر سازمانی، چهار وضعیت متفاوت قابل پیش‌بینی است که بین آن‌ها تناظر یک به یک برقرار است که می‌تواند معرف هم‌راستایی مطلوب بین عناصر باشد.

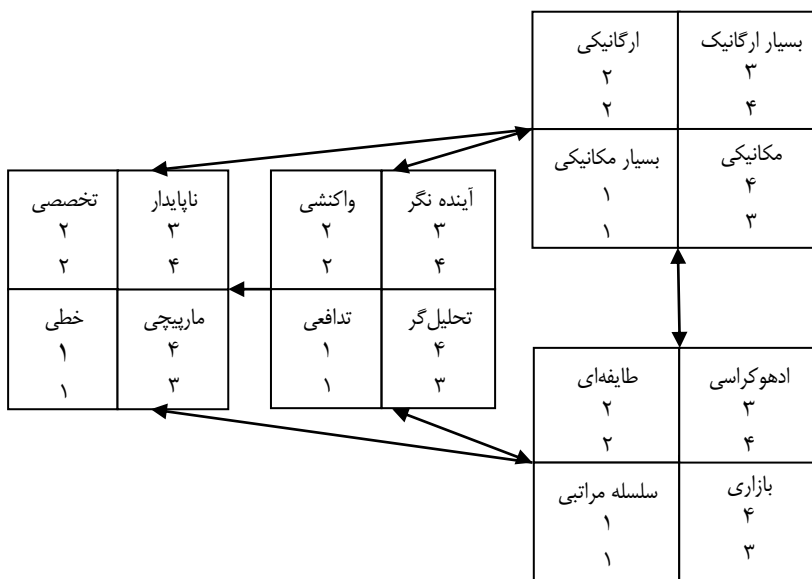
جدول ۱. هم‌راستایی گونه‌های راهبرد، فرهنگ، ساختار و الگوی مسیر پیشرفت شغلی

تمرکز بر محیط	کنترل	راهبرد	فرهنگ	ساختار	الگوی مسیر پیشرفت شغلی
داخلی	زیاد	تدافعی	سلسله مراتبی	بسیار مکانیک	خطی
خارجی	کم	تحلیلگر	طایفه‌ای	ارگانیک	ماریچی
خارجی	زیاد	واکنشی	مبتنی بر بازار	مکانیک	تخصصی
	کم	آینده‌نگر	ادھو‌کراسی	بسیار ارگانیک	ناپایدار

هر چند تعریف هم‌راستایی به مفهوم آن است که گونه‌های شناسایی شده در یکی از ربع‌های متناظر ماتریس نقاط مرجع راهبردی قرار گیرند، اما درجه هم‌راستایی را صرفاً می‌توان بر مبنای مجاورت نقاط با یکدیگر تعیین کرد.

۳. سؤالات و مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در ادبیات پژوهش اشاره شد، مسیر پیشرفت شغلی موضوعی است که در سازمان شکل می‌گیرد و از این‌رو به نظر می‌رسد با تغییر عوامل سازمانی، گونه‌های مسیر پیشرفت شغلی نیز دست‌خوش تغییر قرار گیرند. از سوی دیگر بر طبق ماتریس نقاط مرجع راهبردی، هرگونه از عناصر سازمانی می‌تواند با گونه‌ای از الگوهای مسیر پیشرفت شغلی متناسب و هم‌راستا باشد بنابراین با تأکید بر پیشینه مورد مطالعه، الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- باتوجه به الگوی مفهومی فوق، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:
- راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی غالب در بانک‌ها چگونه است؟
 - هم‌راستایی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی باتوجه به نقاط مرجع کنترل و محیط در چه سطحی است؟
 - آیا عوامل سازمانی (راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی) بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران تأثیرگذار است؟

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که با هدف بررسی میزان تأثیرگذاری عناصر سازمانی بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی و همچنین شناسایی میزان هم‌راستایی متغیرهای راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی با یکدیگر و با الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران در صنعت بانکداری ایران صورت گرفته است را از نظر روش‌شناختی باید در زمره پژوهش‌های توصیفی دسته‌بندی کرد. همچنین این پژوهش از نظر نتایج، پژوهشی کاربردی و از منظر گردآوری داده‌های پژوهشی پیمایشی از نوع همبستگی محسوب می‌شود.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای گونه‌شناسی عناصر سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد مبتنی بر الگوهای مایلز و اسنو (کنانت و همکاران، ۱۹۹۰) برای سنجش راهبردهای سازمانی (شامل ۴ عامل و ۱۱ سؤال)؛ الگوی کامرون کوئین (۱۹۹۹) برای سنجش فرهنگ سازمانی (شامل ۴ بعد و ۶ سؤال)، الگوی دفت (۲۰۰۶) برای سنجش ساختار سازمانی (شامل ۴ بعد و ۲۵ سؤال) و همچنین پرسشنامه پژوهش‌گر ساخته برگرفته از پژوهش بروسو و همکاران (۱۹۹۶) (شامل ۴ بعد و ۳۶ سؤال) است جهت سنجش الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران، استفاده شده است. مقیاس اندازه‌گیری این پرسشنامه طیف لیکرت ۵ تایی بود و از پاسخ‌دهندگان درخواست شده بود تا نظرات خود را در خصوص هر یک از سؤالات از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف مشخص کنند. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه علاوه بر ادبیات نظری، از نظرات آزمودنی‌های پژوهش در مرحله مطالعه مقدماتی و به منظور ارزیابی روایی ظاهری پرسشنامه از نظرات خبرگان اخذ شد. اعتبار پرسشنامه نیز با روش آلفای کرونباخ سنجیده شد که ضریب آلفای به دست آمده به ترتیب برای راهبرد سازمانی ۸۵٪، ساختار سازمانی ۸۲٪، فرهنگ سازمانی ۸۹٪ و الگوی مسیر پیشرفت شغلی ۸۴٪ حاصل شد، که نشان از تأیید اعتبار سازه‌های مورد مطالعه داشت.

باتوجه به این که مدیران ارشد بانک‌ها بر اساس نقاط مرجع راهبردی که مدنظر دارند، سازمان تحت نظارت خود را در جهت خاصی هدایت می‌کنند از این رو، مدیران ارشد بانک‌های منتخب به عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌های مورد اشاره در بخش پیشین توسط ایشان تکمیل شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران ۷ بانک فعال در صنعت بانکداری هستند. به منظور انتخاب نمونه آماری، ابتدا بانک‌ها در ۳ گروه دولتی و خصوصی و تغییر وضعیت یافته از دولتی به خصوصی تقسیم‌بندی شدند و سپس از هر گروه، به ترتیب بانک‌های ملی، مسکن و توسعه صادرات؛ پاسارگاد و کارآفرین؛ ملت و تجارت به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. در مجموع ۳۰۵ پرسشنامه توسط مدیران ارشد بانک‌ها تکمیل و برگشت داده شد.

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پاسخ به پرسش‌های پژوهش مستلزم گونه‌شناسی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی و همچنین شناسایی میزان تأثیرگذاری عناصر سازمانی بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی و نهایتاً تعیین میزان هم‌راستایی متغیرهای راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی با الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران است که در ادامه بدان اشاره خواهد شد.

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش در چهار بخش شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری مدیران در بانک‌های مورد مطالعه انجام شده است. بر این اساس وضعیت نمونه آماری از نظر جنسیت، ۲۸۷ نفر را مرد و ۱۶ نفر را زن تشکیل داده‌اند و به لحاظ سنی بیش از ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سن بین ۳۱ تا ۵۰ سال هستند. نتایج وضعیت تحصیلی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که ۱۶ نفر از پاسخ‌دهندگان که ۲/۵ درصد کل افراد را شکل می‌دهند دارای تحصیلات دیپلم هستند. همچنین افرادی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند برابر با ۱۹۷ نفر بوده که ۶۴/۵ درصد پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود. همچنین ۸۴ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق لیسانس هستند که ۲۷/۶ درصد از کل را شکل می‌دهند. تعداد افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری نیز برابر با ۶ نفر بوده که ۲ درصد کل را شکل می‌دهند. وضعیت سابقه کاری حاکی از آن است که بیشتر پاسخ‌دهندگان در طبقه ۱۶ تا ۲۵ سال سابقه قرار دارند که این تعداد برابر با ۲۲۸ نفر که ۷۴/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان را شکل می‌دهد. طبقه ۵ تا ۱۰ سال ۸ نفر را شامل شده که دارای سهم ۲/۶ درصد از کل را دارا است. همچنین ۲۴ نفر برابر با ۷/۸ درصد در طبقه ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۳ نفر برابر با ۱۴/۱ درصد در طبقه ۲۶ تا ۳۰ سال قرار دارند.

گونه‌شناسی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران. در پاسخ به پرسش اول (راهبرد، فرهنگ، ساختار سازمانی و الگوی غالب در بانک‌ها چگونه است؟) ابتدا وضعیت هر یک از عناصر در بانک‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس الگوی مایلز و اسنو (۱۹۸۷)، هر یک از ابعاد راهبرد در اثر ترکیب مختلفی از مقادیر دو طیف توجه به داخل/خارج سازمان و کنترل/انعطاف‌پذیری به‌وجود می‌آیند. به‌عنوان مثال راهبرد تدافعی حاصل ترکیب توجه به داخل و کنترل شدید است درحالی‌که راهبرد آینده‌نگر متمرکز بر توجه به بیرون و انعطاف‌پذیری است. در ارتباط با فرهنگ سازمانی بر طبق الگوی کامرون و کوئین (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی در چهارگونه سلسله مراتبی، طایفه‌ای، مبتنی بر بازار و ادوکراسی طبقه‌بندی شده‌اند. فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و طایفه‌ای در بعد توجه به درون سازمان و فرهنگ سازمانی ادوکراسی و مبتنی بر بازار در بعد توجه به بیرون سازمان قرار دارد. ساختار سازمانی دفت (۱۹۸۷) در چهار بعد بسیار مکانیکی، مکانیکی، ارگانیکی و بسیار ارگانیکی دسته‌بندی شده است. الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران نیز در ۴ بعد خطی، تخصصی، مارپیچی و ناپایدار مورد سنجش و بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران در بانک‌های مورد بررسی در نمودار ۱ ارائه شده است.

متغیر	بانک ملی	بانک مسکن	بانک توسعه صادرات	بانک ملت	بانک تجارت	بانک کارآفرین	بانک پاسارگاد
راهبرد							
تدافعی	۴۴,۲۳	۴۴,۱۸	۲۹,۳۹	۲۴,۶۳	۲۷,۶۸	۱۸,۴۹	۲۴,۴۳
واکنشی	۱۹,۲۴	۱۷,۵۴	۲۱,۱۳	۲۳,۱۸	۲۵,۴۱	۲۱,۷۴	۲۱,۰۷
تحلیلگر	۲۳,۸۳	۲۲,۸۱	۲۷,۴۲	۲۶,۰۹	۲۳,۳۷	۲۹,۸۲	۲۴,۳۱
آینده‌نگر	۱۷,۲۴	۱۵,۴۵	۲۲,۰۴	۲۴,۴۵	۲۰,۴۸	۳۲,۱۲	۲۷,۲۷
ساختار							
مکانیکی	۲,۵۶	۲,۵۹	۲,۷۱	۲,۰۹	۲,۰۸	۲,۹۷	
ارگانیکی							۳,۰۱
فرهنگ							
سلسله مراتبی	۴۱,۷۹	۴۴,۸۶	۲۲,۰۵	۳۰,۴۶	۳۵,۶۸	۲۸,۶۴	۲۵,۸۳
طایفه‌ای	۱۸,۱۱	۱۶,۰۱	۱۴,۸۱	۱۸,۲۹	۲۰,۰۳	۲۴,۷۳	۲۹,۱۶
مبتنی بر بازار	۲۴,۲۵	۲۴,۱۲	۳۸,۳۳	۳۰,۴۸	۲۶,۱۳	۲۰,۹۳	۲۵,۴۱
ادھوکراسی	۱۵,۸۳	۱۵,۱۸	۱۶,۰۹	۲۰,۴۳	۱۵,۲۹	۱۸,۷۵	۱۹,۱۶
الگوی مسیر شغلی							
خطی	۳۳,۵۲	۲۹,۱۶	۳۱,۰۶	۳۰,۰۵	۴۴,۰۸	۳۰,۱۴	۲۵,۱۶
تخصصی	۲۵,۳۳	۳۰,۱۹	۲۷,۰۷	۲۳,۳۳	۲۳,۰۸	۲۲,۰۹	۱۹,۰۰۲
ماریجی	۲۲,۰۱	۲۱,۱۱	۲۴,۰۵	۲۰,۱۶۵	۲۰,۴۱	۲۵,۵۷	۳۵,۶۹
ناپایدار	۱۹,۰۰۱	۲۲,۱۹	۲۴,۱۶	۱۷,۰۵	۱۰,۰۵	۲۱,۷۵	۲۱,۱۱

گونه ترکیبی

گونه غالب

نمودار ۱. نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران به تفکیک بانکها

همان‌طور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود در بانک‌های مورد بررسی، ۳ بانک دولتی دارای راهبرد تدافعی، ۳ بانک خصوصی و تازه خصوصی شده راهبرد تحلیل‌گر، آینده‌نگر و ترکیبی از این دو نوع و یک بانک خصوصی شده دیگر نیز دارای راهبرد تدافعی - واکنشی هستند. این موضوع نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران ارشد بانک‌های دولتی، تأکید و نگاه راهبردی بر محیط داخلی و کنترل زیاد بوده است و در بانک‌های خصوصی یا تازه خصوصی شده بعد غالب تمرکز بر محیط بیرونی و انعطاف‌پذیری است به غیر از بانک تجارت که تأکید بر محیط درونی با ترکیبی از کنترل و انعطاف‌پذیری در آن مشهود است. از لحاظ ساختار سازمانی، ساختار غالب در تمامی بانک‌ها مکانیکی است و صرفاً در بانک‌های خصوصی حدی از ارگانیکی بودن نمایان

است. در ارتباط با فرهنگ سازمانی، نکته بسیار قابل توجه این است که فرهنگ سازمانی غالب در تمامی بانک‌ها، سلسله مراتبی است و بعضاً در بانک ملت و دو بانک خصوصی پاسارگاد و کارآفرین، فرهنگ‌های مبتنی بر بازار و طایفه‌ای نیز مشاهده می‌شود. در خصوص مسیر پیشرفت شغلی مدیران می‌توان گفت، مسیر خطی در تمامی بانک‌ها وجود دارد و در شرایطی که بیش از یک نوع مسیر پیشرفت شغلی مشخص شده است سازمان در راهبردهای تحلیل‌گر و آینده‌نگر یا ترکیبی از هر دو قرار دارد.

میزان هم‌راستایی عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران. برای پاسخ به پرسش دوم (میزان هم‌راستایی عناصر سازمانی و الگوی با توجه به نقاط مرجع کنترل و محیط در چه سطحی است؟) باید جایگاه هر یک از عناصر در ماتریس مشخص شود. همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد اگرچه قرار گرفتن گونه‌های عناصر سازمانی در یکی از چهار ربع ماتریس نشانگر هم‌راستایی است اما باید اذعان کرد مجاورت و در بهترین وضعیت، انطباق این نقاط بر یکدیگر، بالاترین درجه هم‌راستایی را نشان می‌دهد. در این پژوهش درجه هم‌راستایی عناصر سازمانی از طریق تعیین مجاورت آن‌ها در ماتریس نقاط راهبردی مشخص شده است. به‌طور کلی نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی و هم‌راستایی آن با الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران بانک‌ها با در نظر گرفتن جایگاه آن‌ها در چهار ربع ماتریس نقاط مرجع راهبردی و حدود مجاورت آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج هم‌راستایی و گونه‌شناسی عناصر سازمانی در بانک‌های مورد مطالعه

بانک	میزان هم‌راستایی	راهبرد	ساختار	فرهنگ	مدل مسیر پیشرفت
ملی	نسبتاً خوب	تدافعی	مکانیکی (۲.۵۶)	سلسله مراتبی	خطی
مسکن	متوسط	تدافعی	مکانیکی (۲.۵۹)	سلسله مراتبی	خطی - تخصصی
توسعه صادرات	نسبتاً خوب	تدافعی	مکانیکی (۲.۷۱)	سلسله مراتبی	خطی - تخصصی
ملت	متوسط	تحلیل‌گر	مکانیکی (۲.۹۰)	بازاری - سلسله مراتبی	تخصصی
تجارت	خوب	تدافعی - واکنشی	مکانیکی (۲.۸۰)	سلسله مراتبی	خطی
کارآفرین	نسبتاً خوب	تحلیل‌گر - آینده‌نگر	ارگانیک - مکانیک (۲.۹۷)	سلسله مراتبی - طایفه‌ای	خطی - ماریپچی
پاسارگاد	خوب	آینده‌نگر	ارگانیک (۳.۱۰)	سلسله مراتبی - طایفه‌ای	خطی - ماریپچی

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، از ۷ بانک مورد مطالعه، ۳ مورد (حدود ۴۰ درصد) دارای هم‌راستایی بالایی میان عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی هستند و ۲ بانک (حدود ۳۰ درصد) از هم‌راستایی نسبتاً خوب برخوردارند و در ۲ بانک هم‌راستایی عناصر در حد متوسط است. علاوه بر این، در اغلب موارد فرهنگ سازمانی و در بسیاری از موارد راهبرد سازمان و در موارد دیگر فرهنگ و راهبرد سازمانی فاصله معناداری از ساختار و الگوی مسیر پیشرفت شغلی دارند.

بررسی تأثیرگذاری راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران. به‌منظور بررسی تأثیرگذاری عوامل سازمانی (راهبرد، ساختار و فرهنگ) بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران از تحلیل واریانس سه راهه استفاده شده است. تحلیل واریانس سه راهه زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که پژوهش‌گر خواهان مقایسه میانگین‌های متغیر وابسته وقتی که سه متغیر مستقل وجود داشته باشد، است. با آنکه تحلیل واریانس سه راهه که در آن سه متغیر مستقل در بررسی وارد می‌شوند طرح کارآمدی است اما آنچه شاید مهم‌تر باشد شناسایی اثر متقابل یا تعامل متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته باشد. تعامل یعنی ترکیب سه متغیر مستقل بر متغیر وابسته از اثرات جداگانه هر یک از متغیرها بیشتر است. بنابراین با توجه به متغیرهای پژوهش (عامل‌ها) که هر یک دارای ۴ سطح هستند یک طرح $4 \times 4 \times 4$ مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج آزمون لوین در ارتباط با بررسی کیفیت واریانس خطاها نیز نشان می‌دهد فرض صفر تأیید شده و فرض همگنی واریانس‌ها رعایت شده است. جدول ۳ نتایج آزمون الگویی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود فرض اصلی تأیید می‌شود. چرا که مقدار عدد معناداری کمتر از ۵ درصد و مقدار آماره آزمون (F) برابر با $3/788$ است. بررسی سایر خروجی‌ها نشان می‌دهد که راهبرد و ساختار بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی اثر معناداری دارند چرا که عدد معناداری و مقدار آماره آزمون به ترتیب برابر با $0/000$ و $7/808$ و $0/000$ است. اما تأثیر فرهنگ بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی معنادار نشده است چرا که مقدار عدد معناداری بیشتر از ۵ درصد است. همچنین اثر تعاملی راهبرد و ساختار معنادار است چرا که مقدار عدد معناداری کمتر از ۵ درصد است. این بدان معناست که تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف راهبرد و ساختار بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی وجود دارد. اما تعامل بین راهبرد و فرهنگ و همچنین ساختار و فرهنگ معنادار نشده است چرا که مقدار عدد معناداری بیشتر از ۵ درصد است.

یکی از نتایج مهم پژوهش تعامل سه عامل راهبرد، ساختار و فرهنگ است. نتایج نشان می‌دهد که تعامل این سه عامل یا متغیر بر الگوی مسیر پیشرفت معنادار است. همان‌گونه که

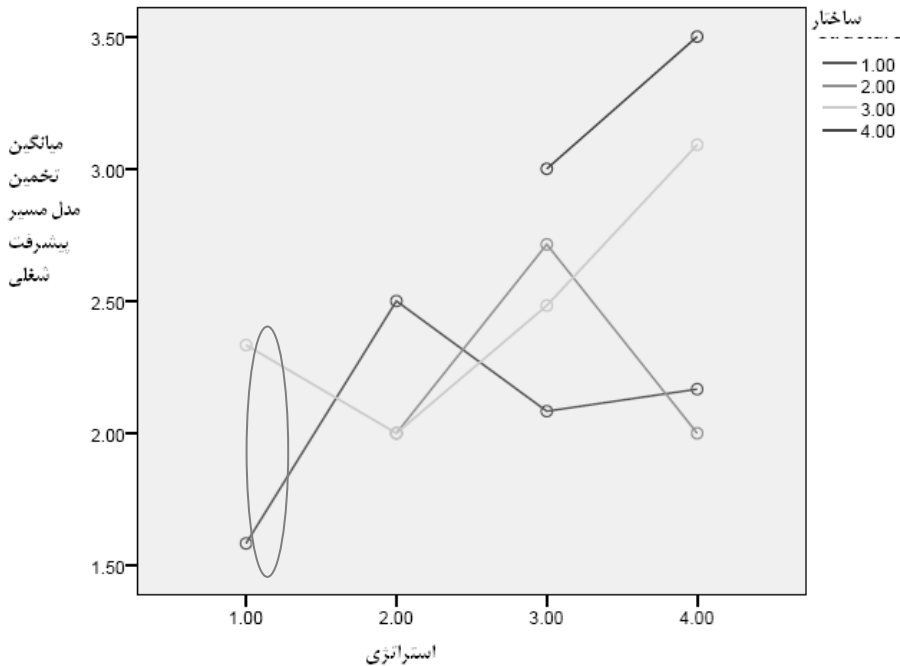
در جدول ۳ مشاهده می‌شود عدد معناداری کمتر از ۵ درصد و مقدار آماره F برابر با ۲/۲۶۹ است. این فرض اصلی پژوهش را تایید می‌کند که الگوهای مسیر شغلی متفاوتی وجود دارد که تحت تأثیر گروه‌های مختلفی از راهبردها، ساختار و فرهنگ قرار داشته که میزان تأثیر هر گروه نیز متفاوت است.

جدول ۳. نتایج آزمون تأثیرگذاری عوامل سازمانی بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی

متغیرها	مجموع مجذورات واریانس نوع سوم	df	میانگین مجذورات	F	sig
مدل اصلاح شده	۱۰۴,۱۲۴ ^a	۴۲	۲,۴۷۹	۳,۷۸۸	۰
عدد ثابت	۳۱۲,۴۹۴	۱	۳۱۲,۴۹۴	۴۷۷,۵۳۱	۰
راهبرد	۱۵,۳۲۸	۳	۵,۱۰۹	۷,۸۰۸	۰
ساختار	۱۳,۵۱۶	۳	۴,۵۰۵	۶,۸۸۵	۰
فرهنگ	۰,۷۴۲	۳	۰,۲۴۷	۰,۳۷۸	۰,۷۶۹
راهبرد* ساختار	۱۳,۸۹۱	۸	۱,۷۳۶	۲,۶۵۳	۰,۰۰۹
راهبرد* فرهنگ	۵,۴۲۹	۹	۰,۶۰۳	۰,۹۲۲	۰,۵۰۸
ساختار* فرهنگ	۵,۱۷۶	۸	۰,۶۴۷	۰,۹۸۹	۰,۴۴۷
راهبرد* ساختار* فرهنگ	۱۱,۸۷۹	۸	۱,۴۸۵	۲,۲۶۹	۰,۰۲۵
خطا	۱۱۰,۵۹۳	۱۶۹	۰,۶۵۴		
کل	۱۴۳۲	۲۱۲			
	۲۱۴,۷۱۷	۲۱۱			

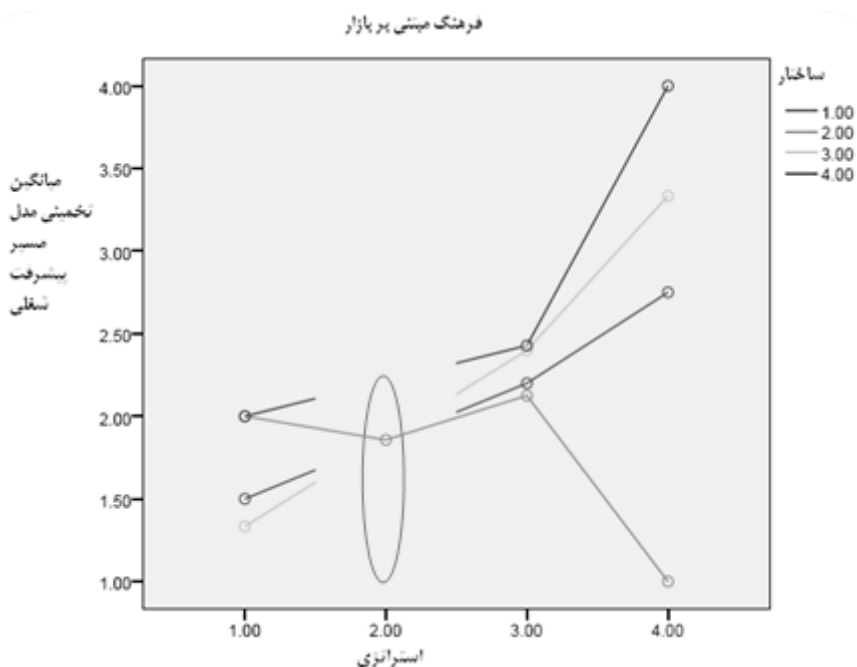
شکل‌های زیر تحلیل واریانس سه راهه (طرح ۴×۴×۴) را به خوبی نشان می‌دهد. شکل ۲ نشان می‌دهد که در فرهنگ سلسله مراتبی، راهبرد تدافعی و ساختار بسیار مکانیکی میانگین تخمینی الگوی مسیر پیشرفت شغلی پایین‌ترین میزان را دارا است. به عبارت دیگر هم‌راستایی این سه متغیر یا عامل با نوع الگوی مسیر پیشرفت شغلی خطی است.

فرهنگ سلسله مراتبی



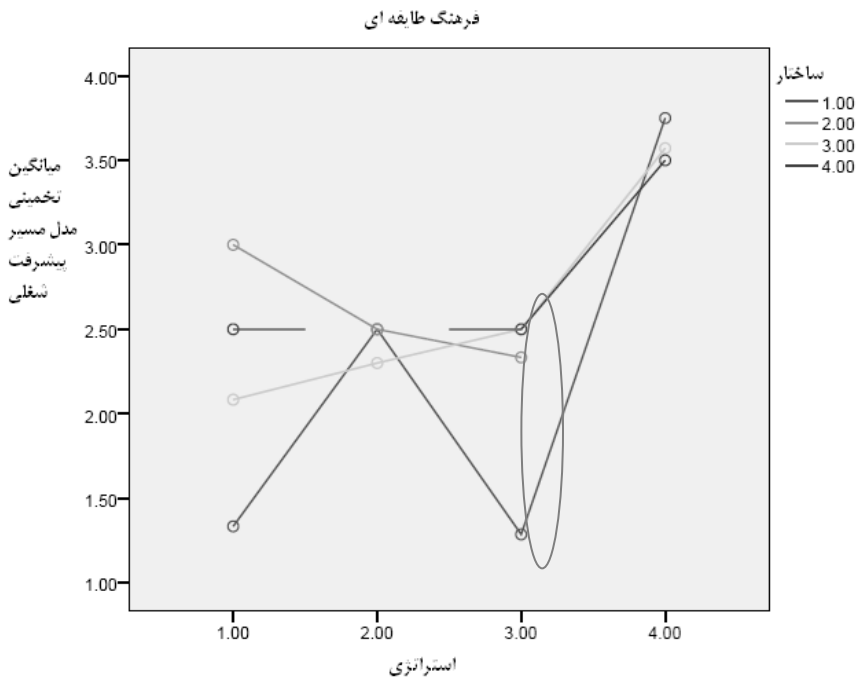
شکل ۲. هم‌راستایی گونه‌های سازمانی با مدل مسیر پیشرفت شغلی خطی

شکل ۳ نشان می‌دهد که در فرهنگ مبتنی بر بازار، راهبرد واکنشی و ساختار مکانیکی میانگین تخمینی الگوی مسیر پیشرفت شغلی در نزدیک به عدد ۲ یا از نوع الگوی مسیر پیشرفت تخصصی است. به عبارت دیگر هم‌راستایی این سه متغیر یا عامل با نوع الگوی مسیر پیشرفت شغلی تخصصی است.



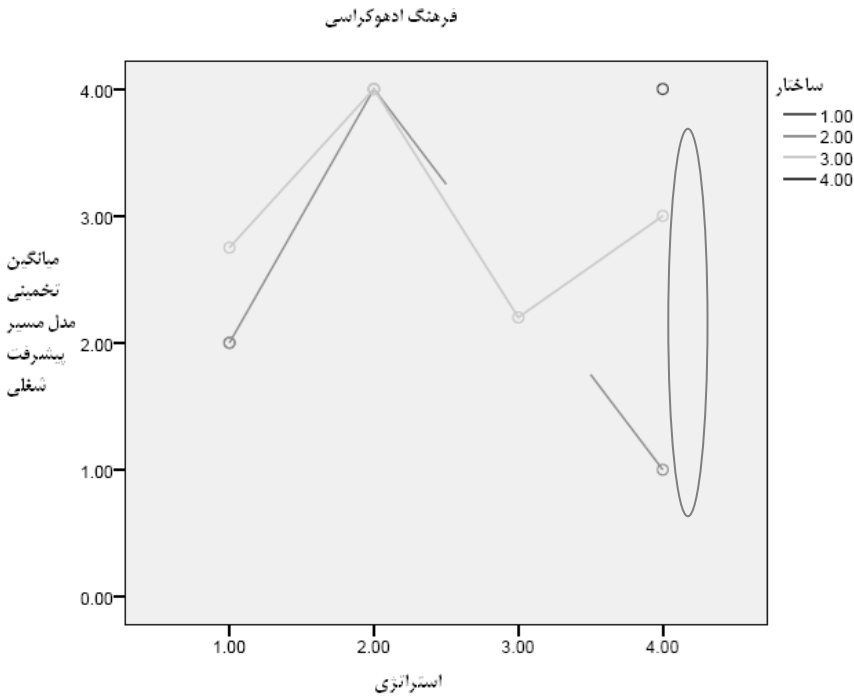
شکل ۳. هم‌راستایی گونه‌های سازمانی با مدل مسیر پیشرفت شغلی تخصصی

شکل ۴ نشان می‌دهد که در فرهنگ طایفه‌ای، راهبرد تحلیل‌گر و ساختار ارگانیک میانگین تخمینی الگوی مسیر پیشرفت شغلی بالاتر از عدد $2/5$ و نزدیک به مسیر پیشرفت ماریچی است. به عبارت دیگر هم‌راستایی این سه متغیر یا عامل با نوع الگوی مسیر پیشرفت شغلی ماریچی است.



شکل ۴. هم‌راستایی گونه‌های سازمانی با مدل مسیر پیشرفت شغلی ماریچی

شکل ۵ نشان می‌دهد که در فرهنگ ادهوکراسی، راهبرد آینده‌نگر و ساختار بسیار ارگانیک میانگین تخمینی الگوی مسیر پیشرفت شغلی بالاتر برابر با مقدار $4/25$ و منطبق با مسیر پیشرفت ناپایدار است. به عبارت دیگر هم‌راستایی این سه متغیر یا عامل با نوع الگوی مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار است.



شکل ۵. هم‌راستایی گونه‌های سازمانی با مدل مسیبر پیشرفت شغلی ناپایدار

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش سه هدف را دنبال می‌کرد. یکی از هدف‌های پژوهش، بررسی الگوی مسیبر پیشرفت شغلی مدیران در بانک‌ها و میزان نزدیکی آن با الگوهای سنتی و همچنین شناسایی وضعیت عناصر سازمانی بود. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش الگوی مسیبر پیشرفت شغلی غالب در بانک‌ها، الگوی خطی بود و در برخی بانک‌هایی که راهبردهای ترکیبی بر مبنای توجه به محیط را مدنظر داشته‌اند گونه‌های ترکیبی از الگوهای مسیبر پیشرفت شغلی خطی و تخصصی یا خطی و مارپیچی مشاهده شد. نکته جالب توجه این‌که هیچ یک از بانک‌ها دارای الگوی مسیبر پیشرفت شغلی ناپایدار نبودند. باربارا موزز (۱۹۹۷) تاکید کرده است که برنامه‌های مسیبر شغلی آینده، مدت زیادی بر اساس الگوی نردبان سنتی مسیبر شغلی از ارتقاها عمودی تداوم نخواهد یافت.

به‌زعم رایتمن (۲۰۰۲) و کلین (۲۰۰۰)، بسیاری سازمان‌ها از حالت سنتی و متداول تغییر موضع داده‌اند و بسیاری سازمان‌های دیگر هنوز در یک محیط نسبتاً با ثبات فعالیت می‌کنند و راهبردهای مشخصی را برای مدیریت به‌کار می‌گیرند و سهم معنی‌داری از سیستم سنتی را

حفظ کرده‌اند. با این وصف، دیدگاه ارزشمند و قابل اتکاتر می‌تواند این باشد که سازمان‌های فعلی، به‌سختی سازمان‌های گذشته نیستند اما کاملاً هم منعطف نشده‌اند. در واقع تغییر ترکیب الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران در برخی بانک‌ها را می‌توان این‌گونه تعبیر کرد که متناسب با تغییرات در راهبرد سازمانی، الگوی مسیر پیشرفت شغلی نیز تحت تأثیر قرار گرفته است. این تغییرات در ادبیات مسیر پیشرفت شغلی دارای اثر دو سویه است؛ به‌طوری که جونز و دان (۲۰۰۷) مطرح کرده‌اند که الگوی مسیر پیشرفت شغلی تیم مدیریت عالی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارد. بنابراین سازمان‌ها از طریق سیستم مسیر پیشرفت شغلی سازمانی با ثبات، بازتولید و یا تغییر می‌کنند. نتایج بررسی عناصر سازمانی نیز نشان می‌دهد که بانک‌های دولتی دارای راهبرد غالب تدافعی، بانک‌های خصوصی گرایش به راهبرد تحلیل‌گر و آینده‌نگر و بانک‌های تغییر وضعیت یافته از دولتی به تخصصی جهت‌گیری به سمت و سوی خصوصی شدن واقعی و راهبردهای مشابه بانک‌های خصوصی چابک دارند. نکته جالب توجه در تمامی بانک‌ها این است که فرهنگ سازمانی غالب، نوعی فرهنگ سلسله‌مراتبی و ساختار غالب مکانیکی است. به نظر می‌رسد در بانک‌های دولتی این موضوع به واسطه ساختار وظیفه‌ای سلسله‌مراتبی است اما در بانک‌های دولتی تغییر وضعیت یافته به خصوصی می‌توان این عدم تغییرات را به تأخیر در انطباق با شرایط جدید مرتبط دانست.

هدف دیگر پژوهش، بررسی میزان هم‌راستایی الگوی مسیر پیشرفت شغلی با عناصر سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در بانک‌های مورد مطالعه است. در ادبیات نظری، هم‌راستایی دو به دو میان عناصر سازمانی مطرح شده اما موضوع هم‌راستایی میان چند متغیر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی مورد توجه قرار نگرفته است. در این پژوهش، از ماتریس نقاط مرجع راهبردی مبتنی بر الگوی هال با ابعاد توجه به محیط و کنترل برای ایجاد هم‌راستایی استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد با توجه به گونه‌های شناسایی شده، ساختار و فرهنگ سازمانی غالب به‌ترتیب مکانیکی و سلسله‌مراتبی است و همچنین ساختار سازمانی بسیار مکانیکی و بسیار ارگانیکی و فرهنگ سازمانی ادهوکراسی در بین بانک‌ها شناسایی نگردید. هم‌راستایی بین عناصر سازمانی و الگوی مسیر پیشرفت شغلی که بر اساس جایگاه‌یابی گونه‌ها در ماتریس نقاط مرجع راهبردی و میزان مجاورت عناصر با یکدیگر مشخص می‌شود در بانک‌های مورد مطالعه از متوسط تا خوب بوده است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که محل استقرار گونه‌های راهبرد و الگوی مسیر پیشرفت شغلی از متغیرهای ساختار و فرهنگ سازمانی فاصله معنی‌داری دارد. به نظر می‌رسد ساختار و فرهنگ با تأخیر بیشتری خود را با راهبرد هم‌راستا می‌کنند بنابراین الگوی مسیر پیشرفت شغلی به سبب نیاز سازمانی سریع‌تر در جهت راهبرد قرار گرفته است. آنچه مسلم است، سازمان‌ها پس

از شناسایی فرهنگ سازمانی مناسب، باید روش‌های ایجاد و حفظ چنین فرهنگی را نیز در نظر داشته باشند. یکی از بهترین راه‌ها برای ایجاد و حفظ فرهنگ‌های سازمانی، استفاده از راهبردهای منابع انسانی است (گانینگل و مور، ۱۹۹۴). در واقع یکی از نقش‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دارای عملکرد بالا، توسعه ارزش‌های محوری سازمان و ربط دادن آن به جهت‌گیری راهبردی تجاری است (هیوسلد، ۱۹۹۵).

کارکردهای منابع انسانی، اطلاعاتی را برای کارکنان فراهم می‌کند و اعمال و رفتارهایشان را شکل می‌دهد. به این ترتیب ابزاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، فرهنگ‌ها ایجاد شده و تقویت شوند (شوارتز و دیویس، ۱۹۸۱).

بنابراین با طراحی کارکردهای منابع انسانی می‌توان فرهنگ‌هایی را ایجاد کرد که از راهبرد کسب‌وکار حمایت کنند (بوون و همکاران، ۱۹۹۱).

انجام پژوهش حاضر محدودیت‌هایی را نیز در بر داشته است. یکی از این محدودیت‌ها این است که عوامل محیط بیرونی سازمان نیز می‌توانند بر الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران تأثیرگذار باشند و در طراحی الگویی مطلوب در نظر گرفته شوند از جمله فرهنگ جامعه، شرایط اقتصادی و سیاسی که به دلیل این که عوامل سازمانی بیشتر در ادبیات مورد تأکید قرار گرفته بود مدنظر قرار گرفت. بنابراین می‌توانست بخشی از الگوی پژوهش قرار گیرد که به جهت پیشگیری از گستردگی اجتناب شد. محدودیت دیگر این است که در این پژوهش، برای بررسی الگوی مسیر پیشرفت شغلی مدیران در بانک‌های تجاری، صرفاً ۷ بانک ملی، تجارت، ملت، توسعه صادرات، مسکن، پاسارگاد و کارآفرین حاضر به همکاری با پژوهش‌گر و در اختیار قرار دادن اطلاعات خود شدند به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند و بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، می‌توان ویژگی‌هایی را مشاهده کرد که تقریباً در تمامی بانک‌های مورد بررسی مشترک هستند که این نتیجه‌گیری احتمالاً می‌تواند تا اندازه‌ای وضعیت مسیر پیشرفت شغلی مدیران را نشان دهد. لیکن پژوهش‌گر این ادعا را ندارد که در تمامی بانک‌های ایران چنین شرایطی حاکم است و مسلماً در صورت بررسی تعداد بانک‌های بیشتر، قابلیت تعمیم‌پذیری این پژوهش افزایش می‌یافت.

از آن جایی که بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، وضعیت هر یک از عوامل سازمانی در بانک‌ها، متأثر از حوزه منابع انسانی است، اصلاح حوزه منابع انسانی بانک‌ها پیش‌شرطی در طراحی الگویی مطلوب مسیر پیشرفت شغلی مدیران به حساب می‌آید. در این راستا فعالیت‌های مرتبط با طراحی زیرسیستم‌های منابع انسانی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، طراحی سیستم جذب مدیران و تدوین معیارهایی برای جذب از بیرون در سطوح مدیریتی، طراحی سیستم آموزش شایستگی محور، طراحی نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات، طراحی

نظام ارتقا و ترفیع و جانشین‌پروری با جدیت بیشتری مورد پیگیری قرار گیرد چرا که به نظر می‌رسد در بانک‌های دولتی و بانک‌های تغییر وضعیت یافته از دولتی به خصوصی بیشتر متمرکز بر کارهای اجرایی منابع انسانی نظیر کارگزینی، پرداخت حقوق و دستمزد، خدمات رفاهی و کارهای اجرایی حوزه آموزش هستند و کمتر به طراحی زیرساخت‌های لازم پرداخته شده است. استفاده از مشاوران باتجربه و اساتید دانشگاه در جهت استقرار هرچه بهتر زیرسیستم‌های منابع انسانی در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد. همچنین از آنجایی که در میان بانک‌های مورد بررسی، در بانک پاسارگاد و تا حدودی در بانک ملت، طراحی زیرسیستم‌های منابع انسانی انجام شده یا در دست انجام است، پیشنهاد می‌شود در طراحی زیرسیستم‌های اثربخش حوزه منابع انسانی به تجارب مرتبط با این بانک‌ها توجه شود. باتوجه به این‌که راهبردهای منابع انسانی متأثر از راهبردهای سازمان است، در پژوهش‌های آتی می‌توان ارتباط الگوهای مسیر پیشرفت شغلی و راهبردهای منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد.

این پژوهش صرفاً برای مدیران سطوح ارشد انجام شد اما به‌منظور افزایش دقت بررسی‌ها، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌گران دیگر به بررسی رابطه الگوهای مسیر پیشرفت شغلی با سطوح مدیریتی سازمان پرداخته شود.

از آنجایی که محدوده این پژوهش بانک‌ها بوده‌اند به نظر می‌رسد تغییرات از مسیرهای شغلی سنتی به نوین در صنایع مختلف متفاوت باشد. درواقع مقایسه تطبیقی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف صنعت اعم از خدمات، دارویی، خودروسازی و... می‌تواند نتایج جالب توجهی را به همراه داشته باشد.

در پژوهش حاضر، برای بررسی الگوی مطلوب مسیر پیشرفت شغلی مدیران، ۷ بانک مورد بررسی قرار گرفتند که به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود الگویی مسیر پیشرفت شغلی مدیران را در شرایط مقایسه بانک‌های دولتی، خصوصی و تازه خصوصی شده مورد بررسی قرار دهند و نتایج حاصل از پژوهش خود را با پژوهش حاضر مقایسه کنند.

منابع

1. Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage Publication.
2. Bowen, D., Ledford, G., & Nathan, B. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. *Academy of Management Executive*, 5(3), 35-51.
3. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
4. Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1196-1250.
5. David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
6. Delery, J., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictors. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
7. Daft, R. (2006). *Organization Theory and Design*. South Western college Publishing. Cincinnati, Oh.
8. Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-13.
9. Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1988). Attitudes Toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 85-106.
10. Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(4), 219-235.
11. Gunz, H. P., Jalland, R. M., & Evans, M. G. (1998). New Strategy, Wrong Managers? What You Need to Know About Career Streams. *Academy of Management Executive*, 12(3), 21-37.
12. Gunnigle, P., & Moore, S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*, 23(1), 63-84.
13. Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological Success: When the Career is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 155-178.
14. Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
15. Hall, T. (2002). *Career in and out of Organization*. London: Sage Publication.
16. Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*, 2(1), 97-109.
17. Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
18. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-670.
19. Jones, C., & Dunn, M. B. (2007). *Careers and Institutions: The Centrality of Careers to Organizational Studies*. Los Angeles, CA: Sage Publication

20. Lincoln, J. R., Olson, J., & Hanada, M. (1978). Cultural Effects of Organizational Structures: The Case of Japanese Firms in the United States. *American Sociological Review*, 43(4), 829-847.
21. Littler, C., & Innes, P. (2003). Downsizing and Deknowledging the Firm, Work, Employment and Society 17(1), 73-74.
22. McCLEESE, C. S., & Eby, L. T. (2006). Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateau as Moderators. *The Career Development Quarterly*, 55(4), 64-76.
23. Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Career Development for the Older Worker. San Francisco: Jossey-Bass.
24. McKenna, E., & Beech, N. (2002). Human Resource Management: A Concise Analysis. Edinburgh: Pearson Education Limited.
25. Moses, B. (1999). The Good News about Careers: How You'll be Working in the Next Decade. Toronto: Stoddart.
26. O'Regan, N., & Abby, G. (2006). Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK, the Applicability of the Miles and Snow Typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 222-251.
27. Parker, P., & Inkson, K. (1999). New Forms of Career: The Challenge to Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), 76-85.
28. Redman, T., & Wilkinson, A. (2005). Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing. London: Financial Times/Prentice Hall.
29. Robbins, S. P. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
30. Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. *Academy of Management Review*, 13 (4), 57-66
31. Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(3), 30-48.
32. Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13(2), 588-600.
33. Stoner, J. A. R., & Freeman, R. E. (1992). Management (5th ed). New Delhi: Prentice-Hall of India.
34. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(3), 1542-1571