

## مطالعه پیامدهای فردی و سازمانی لنگرهای مسیر شغلی در اداره

## کل آموزش و پرورش شهر تهران

میثم دهناد<sup>۱</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>، علی دلاور<sup>۳</sup>، زهرا علیپور درویشی<sup>۴</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** لنگرهای شغلی به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. مدیران منابع انسانی دریافته‌اند که طرح‌ریزی و سازمان‌دهی مسیرهای شغلی و جریان پیشرفت برای نیروی انسانی به منظور حفظ و نگهداشت آن‌ها ضروری است و می‌توان دستاوردهای مطلوبی برای سازمان به دنبال داشته باشد. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر لنگرهای شغلی بر پیامدهای فردی شامل: بالندگی فردی و پایداری منابع انسانی و همچنین پیامدهای سازمانی از جمله تمدن سازمانی و امیدواری سازمانی است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر کاربردی و توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۹۰۰ نفر تشکیل دادند که ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن به روش محتوایی و صوری و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) بهره گرفته شده است.

**یافته‌ها:** لنگرهای شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای فردی دارند. همچنین تأثیر لنگرهای شغلی بر برخی از پیامدهای سازمانی نیز تأیید شد که در این رابطه تأثیر لنگرهای شایستگی‌های فنی و کارکردی، استقلال کاری و چالش محض بر تمدن سازمانی و همچنین تأثیر لنگر استقلال کاری بر امیدواری سازمانی تأیید نشد.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی الگوهای شغلی افراد کلیدی و تدوین مسیر شغلی آن‌ها بر این اساس می‌تواند هم به توسعه فردی آن‌ها کمک کند و هم بهره‌وری سازمانی را بهبود بخشد.

**کلیدواژه‌ها:** لنگرهای شغلی، پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی، آموزش و پرورش

۱. دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت راهبردی، دانشکده فرمادهی و ستاد، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
۳. استاد سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۲/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: میثم دهناد

E-mail: meisam\_d603@yahoo.com

## مقدمه

در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (جینز برگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. به عبارت دیگر، دوام و توسعه سازمان‌های امروزی در گرو همسو شدن با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی<sup>۲</sup> است (اشنایدر، ویکرت و مارتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱۷).

مدیران سازمان‌ها برای رسیدن به این توسعه و موفقیت در محیط پر از تغییر و دانشی کنونی، نیازمند اتخاذ تصمیماتی برای حفظ و ارتقای نیروهای با ارزش و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در کسب و کار هستند. یکی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی را که می‌توان در این زمینه به کار برد، طرح‌ریزی و سازمان‌دهی مسیرهای شغلی و رسیدگی به مقوله پیشرفت نیروی انسانی در سازمان‌ها است (دانزیر و ولنسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۲۹۳). این پیشرفت و ارتقا به ویژه برای کارکنان و مدیران دانشی با وظایف، اهداف، مسئولیت‌ها و شایستگی‌های مختلف باید مورد بررسی قرار گیرد (بارکلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۴۳۰).

با پیدایش نظریه‌های نوین برنامه‌ریزی و مدیریت مسیر شغلی در محیط جدید، کارکنان نیز شغل خود را با قوانین، انتظارات، شرایط استخدامی و ترقی شغلی جدیدی تجربه می‌کنند که برای ایجاد انگیزش و رغبت نسبت به کار بسیار مهم است (شیخ الاسلامی و حزباوی، ۱۳۹۴: ۵۵). لنگرهای شغلی بر این اساس پایه‌گذاری شده‌اند که تناسب بین گرایش‌های شغلی، اشخاص و محیط کاری منجر به رضایت، اشتیاق شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد بالای شغلی می‌شود و نامتناسب بودن لنگرهای شغلی موجب بی‌اشتیاقی به کار و کاهش حس مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان می‌شود (رحیم نیا و صادقی، ۱۳۹۵: ۶۷). از این رو سازمان‌ها در گزینش افراد برای مشاغل باید سعی کنند ویژگی‌های شخصیتی و گرایش افراد، متناسب با مشاغل و محیط سازمانی را مورد توجه قرار دهند (وچلر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۲۷۷).

1. Ginsburg et al.

2. Maturity

3. Schneider et al.

4. Danzier &amp; Valency

5. Barclay et al.

6. Wechtler et al.

مدیریت مسیر شغلی عاملی مهم در ارتقای کارایی کارکنان به شمار می‌رود. در پژوهشی بیان شده است که برای بهبود کارایی نیاز است فرصت‌های لازم برای رشد حرفه‌ای کارکنان فراهم شود و آن‌ها را برای شرکت در دوره‌های بازآموزی مورد تشویق و حمایت قرارداد و نسبت به ایجاد اعتماد و اطمینان درباره‌ی حفظ استقلال و اختیارات کاری، نداشتن نگرانی از بیان افکار و نظرات، ارتقای شغلی بر اساس شایستگی، عادلانه بودن عزل و نصب‌ها، امکان استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌ها، حمایت سازمانی در برابر تهدیدکننده‌های شغلی، عدم نگرانی درباره‌ی اشتغال دائم و مشخص بودن وظایف و اختیارات اقدام کنند (گودرزوند چگینی و صالحی کردآبادی، ۱۳۹۵).

توجه به لنگرهای مسیر شغلی در سازمان آموزش و پرورش از الزامات برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی است. آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها و به عنوان زیرساختی برای ایجاد منابع انسانی توانمند، دارای اهمیت قابل ملاحظه‌ای است. پژوهش‌ها در عرصه جهانی نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی، شناخت درستی از کارراه‌های شغلی ندارند و تنها ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در داخل کشور نیز بسیار محدود و ناشناخته است (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۱).

در سازمان آموزش و پرورش نیز مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر، کارکنان شاغل درک درستی از لنگرهای شغلی خود ندارند و این عدم توجه توسط مدیران و خود کارکنان، موجب کار اجباری و به دور از هر گونه علاقه و رغبتی می‌گردد. در این سازمان نیز، مانند دیگر سازمان‌ها، آموزشی مبنی بر شناخت لنگرهای شغلی به افراد داده نمی‌شود و پژوهش‌ها، نقشی در بهبود نگرش و عملکرد مدیران و کارکنان آموزش و پرورش در این زمینه نداشته است (موسی خانی، ۱۳۹۰: ۶۲). درک مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیری‌های حرفه‌ای به سازمان آموزش و پرورش کمک می‌کند که رویکردهای توسعه‌ای منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانشان برنامه ریزی کنند (کیانی راد و صیادی، ۱۳۹۶: ۱۵۳). توسعه منابع انسانی تدارک زمینه‌هایی است که کارکنان را برای موفقیت در مسیر شغلی آینده آماده می‌سازد، مدیریت منابع انسانی از طریق توسعه منابع انسانی نیل به اهداف استراتژیک سازمان را تسهیل می‌کند. در واقع توسعه منابع انسانی از طریق توسعه مسیر شغلی، اهداف و فعالیت‌های منابع انسانی را برنامه‌ریزی می‌کند (نئو، ۲۰۰۹: ۱۹).

برای هر سازمانی که در اندیشه توسعه منابع انسانی خویش است توجه به لنگرهای شغلی و مطالعه پیامدهای آن ضروری است و آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنی نیست. انجام این تحقیق می‌تواند مدیران عالی سازمان به ویژه مدیران منابع انسانی را بیش از پیش بر اهمیت مدیریت مسیر شغلی و نقش آن در توسعه و تعالی سازمانی آگاه سازد. به طور کلی انتظار می‌رود این تحقیق دستاوردهای زیر را به دنبال داشته باشد: کمک به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان آموزش و پرورش؛ کمک به شناخت توانمندی‌های بالقوه کارکنان و استفاده از این توانمندی‌ها در سطوح لازم؛ کمک به کاهش فاصله بین اهداف فردی و سازمانی در سازمان آموزش و پرورش؛ نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش می‌دهد همچنین موجبات سازگاری سازمانی و بهینه سازی را فراهم و تعهد و وفاداری کارکنان را ارتقا دهد؛ مطالعه لنگرهای مسیر شغلی و شناخت پیامدهای آن به سازمان کمک می‌کند تا با ایجاد هماهنگی میان نیازهای خود و افراد، مشاغل را به درستی بازطراحی کند.

## مروری بر مبانی نظری

### مفهوم لنگرهای شغلی

مفهوم جهت‌گیری یا لنگر کارراهه در تجربیات و چرخه شغلی فرد نمود پیدا می‌کند. هر یک از کارکنان، جهت‌گیری خاصی به شغل و مجموعه‌ای مشخص از اولویت‌ها و ارزش‌ها برای نزدیک شدن به آن شغل دارند (بارکلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۴۳۰). لنگرهای مسیر ترقی، به منابع خودشناسی ثبات در مسیر شغلی درونی افراد اشاره دارد. به عبارت دیگر، افراد خودشان را با توجه به تطبیق آن چه احساس می‌کنند خوب و شایسته است، تعریف می‌کنند. در واقع، لنگر، نقطه‌ای معین است که اجازه نمی‌دهد فرد، زیاد از آن نقطه دور شود و همواره فرد را به آن وضعیت باز می‌گرداند (آرنولد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۱۵).

1. Barclay et al.  
2. Arnold

لنگر شغلی ابتدا توسط ادگار شاین<sup>۱</sup> ابداع شد و به معنای خودپنداری<sup>۲</sup> فرد است و شامل استعداد و توانایی ادراک خود، ارزش‌های اساسی و مهم در محیط کار و احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازهای مربوط به مسیر شغلی است (کوقلان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲). لنگرهای شغلی، کوششی است آگاهانه که کارکنان برای اطلاع از مهارت‌ها، گرایش‌ها، ارزش‌ها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌ها و دستاوردهای خود انجام می‌دهند (کوستیگان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۸) و در این راستا کارکنان اهداف مربوط به شغل خود را تشخیص داده و برنامه‌هایی را برای دستیابی رسیدن به این اهداف تدوین می‌کنند (به ارث<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳: ۲۷). لنگرهای شغلی بر این منطق استوارند که تناسب بین ویژگی‌های شخصیتی و گرایش‌های شغلی اشخاص با مشاغل و محیط کاری باعث رضایت شغلی، افزایش تعهد و عملکرد خواهد شد؛ در حالی که نامتناسب بودن آن، باعث نارضایتی و تغییر شغل می‌شود. یکی از چالش‌های سازمانی در مورد مشاغل افراد، نداشتن بینش مناسب در رابطه با قابلیت‌ها و مشوق‌هایی است که موفقیت بالقوه حیطه‌های شغلی را امکان پذیر می‌سازند (فیرستون، ۱۹۹۶: ۲۹۹).

### ابعاد لنگر شغلی

پژوهش‌هایی که شاین در دهه ۱۹۷۰ انجام داد حاکی از آن است که خودپنداری تکامل یافته افراد در پنج مقوله ارزش‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای اساسی منعکس می‌شود: استقلال و خود مختاری، امنیت و ثبات، شایستگی فنی کارکردی، شایستگی مدیریتی و خلاقیت کارآفرینی. شاین به سه مقوله دیگر از لنگرهای شغلی نیز اشاره کرده است: خدمت، از خودگذشتگی و ایثار، چالش محض و سبک زندگی (شاین، ۲۰۰۶: ۲۸۷).

**۱. شایستگی فنی - کارکردی<sup>۶</sup>:** در این لنگر فرد به وسیله محتوای کار برانگیخته می‌شود و برای استخدام در موقعیت‌ها و مشاغل فنی و تخصصی رغبت دارد، همچنین برای کسب اطلاعات و معلومات به روز تلاش فراوان می‌کند و داشتن مهارت تخصصی و

---

1. Schein  
2. Self- concept  
3. Coghlan  
4. Costigan et al.  
5. Barth  
6. Technical / Functional Competence anchor

## Archive of SID

اشراف بر یک وظیفه خاص برای وی در اولویت قرار دارد. این لنگر؛ به عنوان تصمیمات شغلی مبتنی بر فرصت، جهت به کارگیری و توسعه دانایی‌های فنی تعریف می‌شود.

**۲. شایستگی مدیریتی<sup>۱</sup>:** در این لنگر شخص از طریق فرصت برای تحلیل و حل مسائل مفهومی پیچیده تحت شرایط نامعین و وجود اطلاعات ناقص و عدم اطمینان برانگیخته می‌شود و به موقعیت‌ها و مشاغل مدیریتی در سازمان‌های بزرگ تمایل دارد؛ مانند هدایت افراد در جهت کسب اهداف مشترک. این افراد به سرپرستی، رهبری و مدیریت علاقه‌مندند و با مسائل به صورت تحلیلی برخورد می‌کنند و در جستجوی موقعیتی برای استفاده از توانایی شخصی خود به سر می‌برند. افراد در این لنگر، انگیزه و علاقه زیادی برای مدیر شدن دارند و تجارب کاری‌شان این باور را در آن‌ها ایجاد کرده است که استعداد و توانایی لازم را برای رسیدن به پست‌های مدیریتی دارند و کسب مقام مدیریت با مسؤلیت زیاد، هدف نهایی این افراد است.

**۳. امنیت و ثبات<sup>۲</sup>:** در این لنگر شخص از طریق امنیت شغلی و دلبستگی یا تعلق بلندمدت به سازمانی معتبر برانگیخته می‌شود و این آرامش احساس شده به همراه امنیت اقتصادی و ثبات شغلی موجب انگیزه بیشتر و عملکرد برتر وی خواهد بود. این افراد خواهان مطابقت و جامعه‌پذیری کامل با هنجارها و ارزش‌های سازمان بوده و انتقال و تغییر را دوست ندارند.

**۴. خلاقیت و کارآفرینی<sup>۳</sup>:** افراد در این لنگر دارای یک نیاز درونی برای ساختن یا ایجاد کردن چیزی که محصول خودشان است، دارند و به وسیله نیاز برای ساخت یا ایجاد پروژه‌هایی که متعلق به خود آن‌هاست برانگیخته می‌شوند. در این لنگر افراد به مشاوره مدیریت و سایر مخاطرات کارآفرینانه تمایل دارند و بیشتر علاقه‌مند به ایجاد مؤسسه‌ای جدید هستند تا اینکه مؤسسه‌ای ایجاد شده را مدیریت کنند؛ بنابراین لنگر خلاقیت را می‌توان به عنوان تصمیمات شغلی تعریف نمود که به ایجاد یک کار متعلق به فرد منتهی می‌شود.

**۵. استقلال و خودمختاری<sup>۴</sup>:** در این لنگر شخص جویای موقعیت‌های کاری است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد و از این طریق برانگیخته می‌شود. همچنین نیاز به احاطه و کنترل فردی بر کار اهمیت فراوان داشته و افراد

1. Managerial Competence Anchor  
 2. Security And Stability Anchor  
 3. Creativity and innovation Anchor  
 4. Autonomy And Independence Anchor

سازمان‌های ارگانیک و کوچک را برای کار کردن ترجیح می‌دهند. ویژگی این لنگر توانایی جهت‌تعیین شغل و چگونگی انجام آن است و فردی که تصمیمات شغلی را در جستجوی استقلال می‌گیرد، می‌تواند با مقوله لنگر استقلال مشخص شود.

**۶. خدمت و از خود گذشتگی و ایثار<sup>۱</sup>:** در این لنگر فرد برای خدمت و دنبال کردن آرمانی مقدس و نیز رفع نیازهای دیگران برانگیخته می‌شود و خواستار هم‌راستایی فعالیت‌های کاری با ارزش‌های فردی در رابطه با کمک به جامعه است و به دنبال شغل‌هایی است که ارزش‌هایش را برآورده کند. افراد دارای این جهت‌گیری، کار را به دلیل هدفی بزرگ‌تر و نه فقط اقتصادی انجام می‌دهند و آرزوی آن‌ها این است که جهان را به جایی بهتر برای کار و زندگی تبدیل کنند. به عقیده شاین افراد دارای این جهت‌گیری تنها در صورتی در سازمان باقی می‌مانند که به آن‌ها اجازه دهد که ارزش‌های پایه‌ای خود را حفظ و در جهت آن حرکت کنند.

**۷. چالش‌های محض<sup>۲</sup>:** در این لنگر فرد برای چیره شدن بر موانع عمده، حل مسائل دشوار یا برد از رقیبان در پیکارهای سخت برانگیخته می‌شود. افراد دارای این جهت‌گیری نیاز دارند تا بر موانع حل‌نشده چیره شوند و در موقعیت‌های مشکل به موفقیت برسند.

**۸. سبک زندگی<sup>۳</sup>:** افراد با این لنگر، به ایجاد تعادل میان مسیر شغلی و خانوادگی خویش گرایش داشته و از طریق تناسب کارراهه با سبک زندگی برانگیخته می‌شوند و به دنبال سازمانی هستند که برنامه‌ها و ارزش‌های بسیار مبتنی بر حمایت از خانواده باشد. افراد در این لنگر شغل‌هایی را بر می‌گزینند که به آن‌ها اجازه دهد متعادل باشند و هر حوزه مانع یا مختل‌کننده حوزه‌های دیگر نباشد.

### آثار و پیامدهای لنگرهای شغلی

اغلب مطالعات در زمینه کارراهه شغلی در سازمان‌ها بر جنبه بیرونی کارراهه‌ها متمرکز است ولی برخی محققان این حوزه معتقد هستند که توجه به ارکان درونی کارراهه نیز به همان اندازه مهم است. سازمان‌ها نیازمند شناخت جهت‌گیری‌های مختلف کارراهه کارکنان هستند تا مسیر کارراهه و سیستم‌های مناسب پاداش را طراحی کنند مسیر شغلی و توسعه آن از راهبردهای مدیریت عملکرد است و اگر ارتباطی با اهداف و استراتژی‌ها نداشته باشد تنها به شکل یک فکر باقی می‌ماند.

1. Serve and selflessness and self-sacrifice-Dedication

2. Pure challenge

3. Lifestyle

*Archive of SID*

از منظر چشم انداز سازمانی اگر نظام مسیر شغلی درست برنامه ریزی، توسعه و اجرا شود می‌تواند نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش دهد و از سوی دیگر موجبات سازگاری سازمانی و بهینه سازی را فراهم آورده و تعهد و وفاداری کارکنان را ارتقا دهد. همچنین به سازمان کمک می‌کند که سیستم‌های مختلف مانند سیستم انگیزشی و پاداش را بر مبنای شناسایی و برآورد جهت گیری‌های درونی کارکنان، بازنگری و توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانش طراحی کند. مدیران باید بدانند چه ارزش‌ها، شایستگی‌ها و نیازهایی می‌توانند پیش بینی کننده هدایت کارکنان به مسیرهای شغلی مورد نظر خود باشند و باید بر چه عواملی متمرکز شده و برنامه ریزی کنند تا مشوق افراد برای انتخاب مسیرهای شغلی خاص شوند که به بهبود و تعالی سازمان منجر شود؛ بنابراین تمایلات درونی کارراهه باید ارضا شود و سازمان‌ها باید شرایط کاری را سازگار با ارکان کارراهه درونی فراهم کنند (سید نقوی و عرب کلمری، ۱۳۹۱: ۱۴).

از منظر چشم انداز کارکنان شناخت لنگرهای مسیر ترقی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا نیازهای انگیزشی و توسعه‌ای خود را برآورده نمایند، هنرهای شغلی خود را شناسایی و تقویت کنند، به رشد شغلی خود سرعت بخشند و عمر مسیر شغلی خود را با مفهوم کنند و در نهایت بیشترین خشنودی شغلی و هماهنگی را در زندگی فراهم آورند. شناخت لنگرهای مسیر شغلی، افراد را از نظر ذهنی و به لحاظ بهداشت روانی برای ایجاد جو مساعد و عملکرد بهتر آماده می‌سازد و احساس برد - برد در کارکنان ایجاد کرده و به عنوان منبع اطلاعاتی مفید برای تصمیمات فردی تغییرات مسیر شغلی مؤثر خواهد بود (سید نقوی و عرب کلمری، ۱۳۹۱: ۱۵).

برنامه‌ریزی مسیر شغلی، فرصتی برابر برای پیشرفت و رقابت بین استعدادها را فراهم و توسعه و استفاده مطلوب از منابع انسانی و توانایی‌های آن را تضمین می‌کند (آهی و به جانی، ۱۳۹۱: ۸۰)؛ بنابراین درک و توجه به مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت گیری‌های حرفه‌ای به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهره‌وری کارکنان را از طریق یافتن شیوه‌هایی که به صورت بالقوه در بیشتر کارکنان وجود دارد شکوفا سازند و توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانشان طراحی کنند (قلی پور، ۱۳۹۱: ۵۵).

پیرامون موضوع تحقیق حاضر پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:



کیانی راد و صیادی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «کاربرد لنگرهای 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 لنگرهای مسیر شغلی می‌تواند بر عملکرد شغلی افراد تأثیر معناداری داشته باشد. جعفری و خالق خواه (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای و لنگر شغلی بر رابطه بین سلامت روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و نتایج نشان دادند که لنگرهای شغلی و اخلاق حرفه‌ای بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر گذار است. داش و باکشی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «لنگرهای شغلی: مطالعه‌ای از دانشجویان مدیریت» انجام دادند. این پژوهش مروری بوده و نتایج نشان دادند؛ که فرهنگ و تعهد سازمانی از عوامل اثر گذار بر شناخت لنگرهای شغلی هستند. وچلر و همکاران<sup>۲</sup> (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. ماهینی و رینک<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «نقش هیجان‌ات در مسیر شغلی معلمان» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که هیجان‌ات نقش مهمی در مسیر شغلی معلمان دارد. یافته‌های ضمنی این پژوهش نیز حاکی از آن بودند؛ که برخی معلمان با انتخاب خود، تدریس و مدرسه را برای همیشه ترک می‌کنند در حالی که همچنان متعهد به ایجاد تغییر در نظام آموزشی هستند. صفری و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «پیش بینی عملکرد سازمانی بر اساس لنگر شغلی حرفه‌ای کارکنان در وزارت 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. دیلمقانی و ذاکری (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «تعیین رابطه بین لنگرهای مسیر شغلی و اعتماد سازمانی کارکنان واحدهای دانشگاه‌های 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،

1. Dash & Bakshi

2. Wechtler et al.

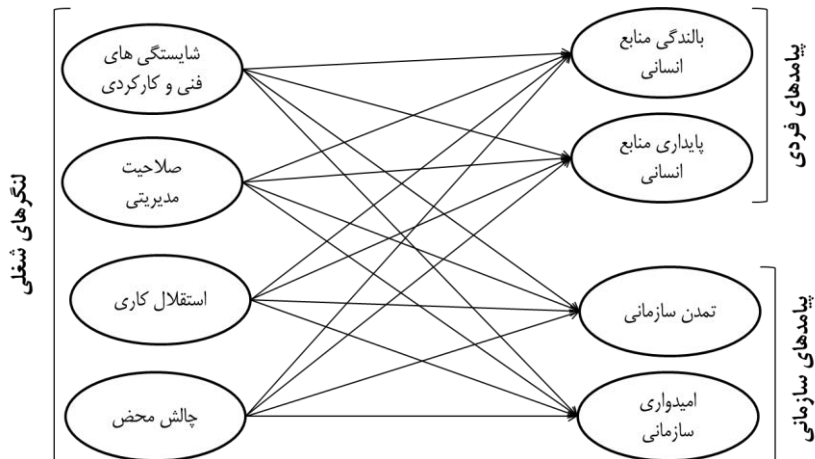
3. Mawhinney & Rinke

*Archive of SID*

خود مختاری- استقلال، امنیت و ثبات، خلاقیت کارآفرینی و چالش محض رابطه معنی دار با اعتماد سازمانی دارند. قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه بین کارراهه‌ی شغلی و تعهد سازمانی» انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داده‌اند 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. امیر تاش و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیئت 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 در بررسی ارتباط بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی داری بین لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی مشاهده شد.

نگاهی به مطالعات قبلی نشان می‌دهد الگوی شاین الگوی جامع و کاربردی است که در اغلب مطالعات مورد استفاده قرار گرفته است و از این رو در تحقیق حاضر نیز لنگرهای شغلی برگرفته از الگوی شاین است و از این لحاظ همگرایی بین تحقیق با مطالعات پیشین وجود دارد؛ اما در اغلب تحقیق‌های قبلی به بررسی رابطه دو به دو بین لنگرهای شغلی با برخی از متغیرها مثل تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، عملکرد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان پرداخته شده است. از آنجایی که برخی از این متغیرها مربوط به عوامل فردی و برخی نیز مرتبط با عوامل سازمانی است از این رو تحقیق حاضر با توجه به مطالعات قبلی و مبانی نظری موجود چهار متغیر را در قالب پیامدهای فردی و سازمانی لنگرهای شغلی مدنظر قرار داده است.

در این تحقیق چهار لنگر شغلی شایستگی‌های فنی و کارکردی، صلاحیت مدیریتی، استقلال کاری و چالش محض بر اساس الگوی شاین (۲۰۰۶)، به عنوان متغیر مستقل و پیامدهای فردی (بالندگی منابع انسانی و پایداری منابع انسانی) و پیامدهای سازمانی (تمدن سازمانی و امیدواری سازمانی) به عنوان متغیرهای وابسته مورد مطالعه قرار گرفتند. از این رو مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل شماره ۱ ترسیم گردید که در آن متغیرهای تحقیق و روابط احتمالی بین آن‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از الگوی شاین، ۲۰۰۶)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا انتظار می‌رود نتایج آن در وهله اول مورد استفاده مدیران و مسئولان سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های مشابه قرار گیرد. از لحاظ ماهیت انجام تحقیق و روش گردآوری داده‌ها این تحقیق در زمره پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی و به صورت خاص از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را 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 نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. طبقات عبارتند از: 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). ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که شامل ۲۶ گویه بوده و مقیاس استفاده شده طیف پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. روایی پرسشنامه به روش محتوایی و با استفاده از شاخص‌های CVI و CVR و روایی صوری و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است. جدول ۱ نتایج بررسی پایایی پرسشنامه را نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر به دست آمده که بزرگ‌تر از ۰/۷ است حاکی از پایایی مناسب

## Archive of SID

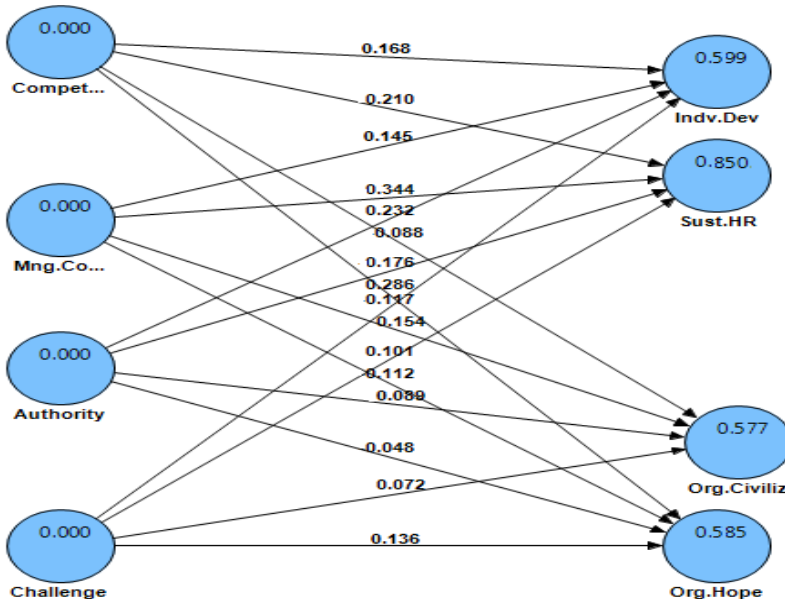
پرسشنامه است. همچنین در رابطه با روایی پرسشنامه، مقادیر به دست آمده برای شاخص CVR برای تمامی سؤال‌های پرسشنامه بزرگ‌تر از  $0/۶۲$  و برای شاخص CVI نیز بزرگ‌تر از  $0/۷۹$  بوده است که بر روایی مناسب پرسشنامه دلالت دارند.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ

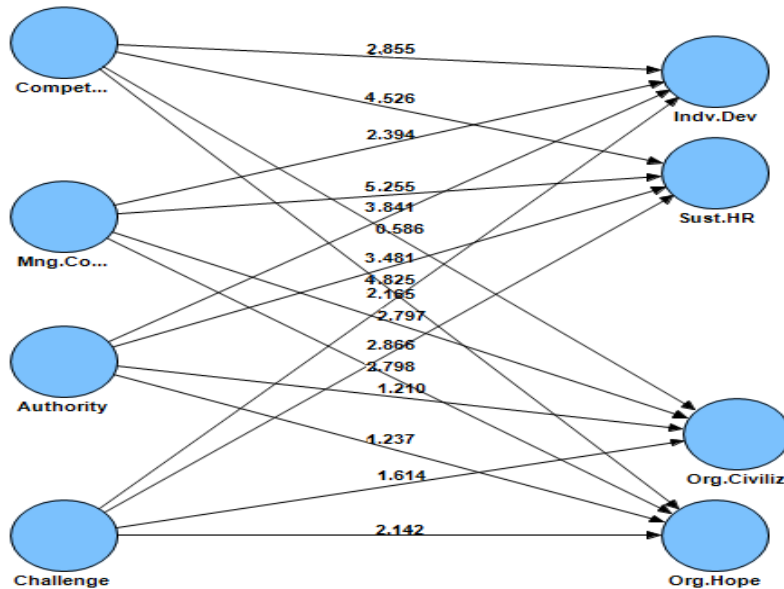
متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
لنگرهای شغلی	۱۵	۰/۹۲۸
پیامدها	۱۱	۰/۸۶۴

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری و به طور خاص برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. شکل‌های ۲ و ۳ خروجی نرم افزار PLS را برای مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهند.



شکل ۲. مدل ساختاری تأثیر لنگرهای شغلی بر پیامدها در حالت ضریب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری تأثیر لنگرهای شغلی بر پیامدها در حالت اعداد معناداری

جدول ۲ نتایج حاصل از تحلیل مسیر مربوط به تأثیر لنگرهای شغلی بر پیامدهای فردی و سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	مسیر (شرح فرضیه): تأثیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه فرضیه
۱	لنگر شایستگی‌های فنی و کارکردی بر بالندگی فردی	۰/۱۶۸	۲/۸۵۵	تأیید
۲	لنگر شایستگی‌های فنی و کارکردی بر پایداری منابع انسانی	۰/۲۱۰	۴/۵۲۶	تأیید
۳	لنگر شایستگی‌های فنی و کارکردی بر تمدن سازمانی	۰/۰۸۸	۰/۰۵۸	رد
۴	لنگر شایستگی‌های فنی و کارکردی بر امیدواری سازمانی	۰/۲۸۶	۰/۸۲۵	تأیید
۵	لنگر صلاحیت مدیریتی بر بالندگی فردی	۰/۱۴۵	۰/۳۹۴	تأیید

## Archive of SID

شماره فرضیه	مسیر (شرح فرضیه): تأثیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه فرضیه
۶	لنگر صلاحیت مدیریتی بر پایداری منابع انسانی	۰/۳۴۴	۵/۲۵۵	تأیید
۷	لنگر صلاحیت مدیریتی بر تمدن سازمانی	۰/۱۵۴	۲/۷۹۷	تأیید
۸	لنگر صلاحیت مدیریتی بر امیدواری سازمانی	۰/۱۱۲	۲/۷۹۸	تأیید
۹	لنگر استقلال کاری بر بالندگی فردی	۰/۲۳۲	۳/۸۴۴	تأیید
۱۰	لنگر استقلال کاری بر پایداری منابع انسانی	۰/۱۷۶	۳/۴۸۱	تأیید
۱۱	لنگر استقلال کاری بر تمدن سازمانی	۰/۰۸۹	۱/۲۱۰	رد
۱۲	لنگر استقلال کاری بر امیدواری سازمانی	۰/۰۴۸	۱/۲۳۷	رد
۱۳	لنگر چالش محض بر بالندگی فردی	۰/۱۱۷	۲/۱۶۵	تأیید
۱۴	لنگر چالش محض بر پایداری منابع انسانی	۰/۱۰۱	۲/۸۶۶	تأیید
۱۵	لنگر چالش محض بر تمدن سازمانی	۰/۰۷۲	۱/۶۱۴	رد
۱۶	لنگر چالش محض بر امیدواری سازمانی	۰/۱۳۶	۲/۱۴۲	تأیید

همان گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود عدد معناداری به دست آمده برای چهار فرضیه از ۱۶ فرضیه تدوین شده، بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارد و بنابراین ضریب به دست آمده برای این رابطه‌ها معنادار نبوده و فرضیه مربوط به آن رد می‌شود. بدین ترتیب از بین فرضیه‌های مورد بررسی تأثیر لنگر شایستگی‌های فنی و کارکردی بر تمدن سازمانی، تأثیر لنگر استقلال کاری بر تمدن سازمانی، تأثیر لنگر استقلال کاری بر امیدواری سازمانی و تأثیر لنگر چالش محض بر تمدن سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.

به منظور سنجش برآزش مدل ساختاری تحقیق از دو شاخص  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است که در ادامه به تشریح وضعیت این دو شاخص پرداخته می‌شود.

### معیار ضریب تعیین ( $R^2$ )

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا دارد. یکی از مزیت‌های اصلی نرم افزار PLS این است که این قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول ۳ مقادیر  $R^2$  برای اکثر متغیرها بالاتر از حد متوسط بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۳. مقادیر  $R^2$  متغیرهای درون‌زا مدل

وضعیت	$R^2$	متغیر
متوسط	۰/۵۹۹	بالندگی فردی
قوی	۰/۸۵۰	پایداری منابع انسانی
متوسط	۰/۵۷۷	تمدن سازمانی
متوسط	۰/۵۸۵	امیدواری سازمانی

### آزمون کیفیت مدل ساختاری ( $Q^2$ )

این معیار توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. به این معنی که اگر در یک مدل روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند (هنسler و همکاران، ۲۰۰۹). برخی نیز معتقدند اگر شاخص CV Red مثبت باشد می‌توان گفت که مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. با توجه به جدول ۴ و مقادیر افزونگی یا ضریب تغییرات شاخص افزونگی (CV Red) که همگی مثبت و بزرگ‌تر از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۰۲) می‌باشند، می‌توان گفت مدل از کیفیت مناسبی برخوردار است.

جدول ۴. جدول مقادیر CV Red

CV Red	متغیر	CV Red	متغیر
۰/۰۴۷	بالندگی فردی	۰/۱۲۰	شایستگی‌های فنی و کارکردی
۰/۰۲۶	پایداری منابع انسانی	۰/۲۱۸	صلاحیت مدیریتی
۰/۰۶۴	تمدن سازمانی	۰/۳۲۹	چالش محض
۰/۰۳۴	امیدواری سازمانی	۰/۱۱۲	استقلال کاری

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف مطالعه پیامدهای لنگرهای شغلی در آموزش و پرورش شهر تهران انجام گرفت. بر این اساس چهار لنگر شغلی شایستگی‌های فنی و کارکردی، صلاحیت مدیریتی، چالش محض و استقلال کاری به عنوان متغیرهای مستقل و پیامدهای فردی شامل بالندگی فردی و پایداری منابع انسانی و پیامدهای سازمانی شامل امیدواری سازمانی و تمدن سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شدند. ۱۶ فرضیه برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته تدوین شد و برای آزمون این فرضیه‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) بهره گرفته شد.

به طور کلی نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که لنگرگاه شایستگی‌های فنی و کارکردی تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی فردی، پایداری منابع انسانی و امیدواری سازمانی دارد (مطابق با یافته‌های تحقیق کیانی راد و صیادی (۱۳۹۶)، جعفری و خالق خواه (۲۰۱۸)، داش و باکشی (۲۰۱۷)، خائف الهی و شرافت (۱۳۹۳)، قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱) و امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰)) اما اثر این لنگر شغلی بر تمدن سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت. همچنین طبق نتایج، لنگرگاه صلاحیت مدیریتی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی فردی، پایداری منابع انسانی، تمدن سازمانی و امیدواری سازمانی داشت. این نتایج نیز با یافته‌های تحقیق کیانی راد و صیادی (۱۳۹۶)، قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱) و امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰) مطابقت دارد. بعلاوه، تأثیر مثبت و معنادار لنگرگاه استقلال کاری بر بالندگی فردی و پایداری منابع انسانی تأیید شد (مطابق با یافته‌های تحقیق قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱) و امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰) و کانابیران و همکاران (۲۰۱۶)) اما تأثیر این لنگرگاه بر تمدن سازمانی و امیدواری سازمانی معنادار نبود. در نهایت طبق نتایج تأثیر مثبت و معنادار لنگرگاه چالش محض بر بالندگی



فردی، پایداری منابع انسانی و امیدواری سازمانی پذیرفته شد (مطابق با یافته‌های تحقیق قلاوندی و سلطانزاده (۱۳۹۱) و امیرتاش و همکاران (۱۳۹۰) و کانابیران و همکاران (۲۰۱۶)) اما اثر این لنگرگاه بر تمدن سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.

## **پیشنهادها**

با توجه به یافته‌های تحقیق و چگونگی تأثیر لنگرهای شغلی بر پیامدهای فردی سازمانی به منظور بهبود لنگرهای شغلی در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

### **پیشنهادهایی برای توسعه شایستگی‌های فنی و کارکردی:**

در لنگر شغلی شایستگی‌های فنی و کارکردی فرد به واسطه محتوای کار برانگیخته می‌شود. از این رو هر چقدر انجام وظایف، مأموریت و مسئولیت‌های شغلی فرد مستلزم به‌کارگیری مهارت‌های مختلف (انسانی، ادراکی و فنی) از سوی فرد باشد و از طرفی شرایطی ایجاد شود که فرد از دانش، توانمندی و ظرفیت‌های خود بیش از پیش بهره بگیرد، می‌تواند در توسعه این لنگر مؤثر باشد. غنی‌سازی شغلی یکی از راهکارهای پیشنهادی است. بخش ساختار و بهبود تشکیلات و روش‌ها، بایستی با بازنگری شرح شغلی مشاغل سازمانی اقدام کند بهتر است در این خصوص در نظر گرفتن ملاحظات هم‌چون استفاده از نظرات متصدیان مشاغل، سرپرستان، مدیران مرتبط با شغل، توجه به فناوری‌ها و الزامات آتی شغل حائز اهمیت است. به‌کارگیری تخصصی افراد در مشاغل و پست‌های سازمانی یکی دیگر از راهکارهای پیشنهادی است. به‌کارگیری غیرتخصصی افراد در مشاغل علاوه بر ضعف کارایی، کاهش علاقه و انگیزش فرد را به دلیل عدم استفاده از توانمندی و تخصص وی در پی خواهد داشت. بنابراین توصیه می‌شود مدیران و مقامات عالی سازمان در انتخاب و انتصاب افراد در پست‌های مختلف به دانش، تخصص، تجربه، توانایی و علاقه‌مندی آن‌ها توجه کنند. یادگیری مستمر افراد راهکار دیگری است که می‌تواند در توسعه این لنگر شغلی مؤثر باشد. ایجاد چالش یادگیری برای منابع انسانی در سازمان آن‌ها را همواره تشنه آموختن می‌کند. افراد پی‌می‌برند که برای رشد و پیشرفت در این سازمان باید همواره در حال یادگیری باشند. در این خصوص علاوه بر استفاده از حلقه‌های یادگیری فردی از سوی افراد، تلاش سازمان برای ایجاد یادگیری سازمانی و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نیز می‌تواند مفید باشد. از طریق یادگیری سازمانی، افراد به طور مداوم و مستمر در پی آموختن از تجربیات سازمان و دانش موجود در سازمان و بهبود قابلیت‌های فردی خویش هستند.

### پیشنهادهایی برای توسعه صلاحیت مدیریتی:

این لنگر در واقع به شناسایی و آماده سازی افراد به را تصدی جایگاه‌های مدیریتی در سازمان دارد. اغلب افراد انتظار دارند بعد از کسب تجربه در سطوح پایین و اجرایی سازمان به سطوح بالاتر ارتقا پیدا کرده و در مقام تصمیم‌گیرنده قرار گیرند و رشد و پیشرفت خود را در این ارتقا می بینند و این امر عاملی برای انگیزش آنان است. از این رو برای توسعه این لنگر شغلی و بهره‌مندی هرچه بیشتر از آن پیشنهاد می‌شود:

برنامه‌های مدون و مشخصی برای تربیت مدیران آینده سازمان تدوین و اجرا شود. بر این اساس افراد مستعد برای تصدی پست‌های مدیریتی (از نظر سابقه کاری، تحصیلات، سطح مهارت، قدرت تصمیم‌گیری و ...) بایستی در سطوح مختلف شناسایی و آموزش‌های لازم برای آماده سازی آن‌ها و ارتقای توانایی‌های مدیریتی‌شان پیش‌بینی و اجرا شود. پیاده سازی برنامه‌های توانمندسازی مدیران راهکار دیگری است که می‌تواند برای توسعه این لنگر مفید باشد. این برنامه‌ها فرصت‌های مناسبی برای بالا بردن توانمندی مدیران و همچنین افرادی که مستعد انتصاب برای جایگاه‌های مدیریت هستند، ایجاد می‌کند. پیش‌بینی و اجرای دوره‌ها و کارگاه‌های مدیریتی از جمله تکنیک‌های حل مسئله، اصول مدیریت و سرپرستی، رهبری اثربخش، مدیریت روابط انسانی، مهارت برنامه ریزی و تصمیم‌گیری، واگذاری مسئولیت‌های تیمی و یا گروهی (مثل رئیس گروه /رئیس تیم) و همتاسازی و جانشین‌پروری از جمله اقداماتی است که در قالب برنامه‌های توانمندسازی می‌توان از آن‌ها بهره جست. در واقع از این طریق نیاز است صلاحیت اجتماعی، صلاحیت تحلیلی و هم ثبات عاطفی کاندیداهای مشاغل مدیریتی تقویت شود.

### پیشنهادهایی برای افزایش استقلال کاری:

توسعه این لنگر مستلزم ساختارهای ارگانیک و کوچک است که از طریق آن بتوان اختیار و آزادی عمل بیشتری به افراد داده شود؛ اما با توجه به ساختار بوروکراتیک و ایستای اداره کل آموزش و پرورش این امر کار آسانی نیست. با این وجود اصلاح و بازنگری ساختار سازمانی اداره کل و حرکت به سمت ساختارهای سازمانی نوین (ساختارهای دانشی، ساختارهای شبکه‌ای، ساختارهای ادوکراتیک) با توجه به اقتضات دانشی و فناوری حاکم بر محیط سازمانی، راهکار عملی به نظر می‌رسد. همچنین به کارگیری آن نوع از سبک‌های رهبری از سوی مدیران که طی آن آزادی عمل و استقلال کاری بیشتری به افراد داده می‌شود، کنترل کمتری بر عملکرد افراد اعمال می‌شود و بیشتر بر خودکنترلی تاکید دارد، امکان تفویض

اختیار بیشتر را فراهم می‌آورد (مثل سبک رهبری توفیق‌مدار، سبک رهبری تحول‌آفرین) و اجتناب از سبک‌های رهبری آمرانه و دستوری می‌تواند در توسعه این لنگر شغلی مؤثر باشد.

### **پیشنهادهایی برای افزایش چالش محض:**

این لنگر شغلی به انگیزش کارکنان در ازای مشاغل چالشی و غیرتکراری اشاره دارد. برخی از افراد تمایل دارند که همواره در مسیر شغلی خود مشاغل و یا حتی فعالیت‌هایی با چالش‌های جدید و متنوع تجربه کنند. آنان افرادی هستند که از کار روتین، تکراری و یکنواخت احساس رخوت و سستی می‌کنند و ممکن است در بلندمدت دچار فرسودگی و تحلیل رفتگی شغلی شوند. از این رو به منظور جلوگیری از بروز چنین وضعیتی و چالش برانگیز ساختن مشاغل پیشنهاد می‌شود: در طراحی مشاغل و یا طراحی مجدد مشاغل به ویژگی‌های شغل از نظر اهمیت وظایف و تنوع مهارت‌های موردنیاز برای انجام وظایف شغلی و چالشی بودن (مستلزم تحلیل و تفکر بودن) توجه شود. گردش شغلی راهکار دیگری است که می‌تواند فرصت تجربه مشاغل جدید و تحصیل دانش و مهارت‌های جدید را برای افراد فراهم کند. ارتقای شغل نیز می‌تواند در این راستا کارساز باشد. به ویژه استفاده از طرح‌های ارتقای مبتنی بر شایستگی که در آن افراد برای کسب شایستگی‌های لازم برای ارتقا با یکدیگر رقابت می‌کنند بسیار مؤثر خواهد بود. انتقال شغلی نیز در صورتی که با هدف افزایش تنوع و صلاحیت مشاغل مهم و کاهش یکنواختی انجام گیرد می‌تواند در توسعه لنگر شغلی چالش محض مؤثر باشد.

### **منابع**

- امیرتاش، علی محمد؛ مظفی، امیر احمد؛ مهری، کاظم و جنانی، حمید. (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیئت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران. *فرا سوی مدیریت*، ۱۷(۵)، ۱۳۰-۱۱۵.
- آهی، پرویز و به جانی، حسین. (۱۳۹۱). نقش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان. *فصلنامه علمی ترویجی ناجا*، ۷(۲۸)، ۸۰.
- 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)، ۳۰۱-۲۷۹.
- رحیم نیا، فریبرز و صادقی، فرشته. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسط رضایت شغلی در تأثیر مدیریت برند داخلی و لنگرهای شغلی بر تمایل به ماندن. *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۴)، ۶۷.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مژده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود دانشجویان پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۷۲، ۵۱.

*Archive of SID*

- سید نقوی، میر علی و عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۱). جهت گیری درونی کارراهه: مطالعه موردی صنعت بانکداری. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. سال ششم. شماره ۲۴، ۱۵-۱۴.
- شیخ الاسلامی، سامان و حزبای، سنا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت گیری کارراهه شغلی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*. (۱۸). ۵۵.
- قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین کارراهه ی شغلی و تعهد سازمانی. *پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی*، ۴(۷)، ۹۸-۷۷.
- قلی پور، آرین. (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی(مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها. تهران: انتشارات سمت، ۵۵.
- کیانی راد، حمیدرضا و صیادی، سعید. (۱۳۹۶). کاربرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی در شغل افراد بر اساس الگوی شاین. *دو ماهنامه مدیریت*، ۱۵۳.
- گوردزوند چگینی، مهرداد و صالحی کردآبادی، سجاد. (۱۳۹۵). سلامت سازمانی و توانمندی منابع انسانی (مورد مطالعه: واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. سال ۵. شماره ۲۰، ۱۱۲-۹۷.
- موسی خانی، محمد. (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶۲.
- Arnold, J. (2001). Careers and career management. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 115.
- Barclay, W. B., Chapman, J. R., & Brown, B. L. (2013). Underlying factor structure of the Schein's career anchor model. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 430.
- Barth, T. J. (1993). Career anchor theory. *Review of Public Personnel Administration*, 13(4), 27.
- Coghlan, D. (2017). Edgar H. Schein: The Scholar-Practitioner as Clinical Researcher. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 12.
- Costigan, R., Gurbuz, S., & Sigri, U. (2017). Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance Across Countries, and Relationship With Core Self-Evaluations. *Journal of Career Development*, 18-22. 0894845316676903.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293.
- Dash, M., & Bakshi, S. (2017). Career Anchors: A Study with Indian Management Students. *Drishikon: A Management Journal*, 8(2), 17.
- Firestone WA. (1996). "Image of teaching and proposed for reform: A comparison of ideas from cognitive and organizational research." *Educational Administration Quarterly*; 32: 229.

- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Rohit Dass, A., Laporte, A., Reid, R. C., ... & Taylor, D. (2016). Measuring work engagement, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior among health care aides. *The Gerontologist*, 56(2),15.
- Jafari, E., & Khaleghkhah, A. (2018). 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*, 6(4), 66-78.
- Mawhinney, L., & Rinke, C. R. (2017). I Just Feel So Guilty: The Role of Emotions in Former Urban Teachers' Career Paths. *Urban Education*,18-22. 0042085917741726.
- Neo,R,HollenBeck,I.Gerhart,B and Wright,P.(2009).Fundamentals of Human resource Management , third edition , McGraw-Hill,19.
- Safari, Y., Torkman, M., & Ghasemi, S. (2016). 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 2356-5926*, 1(1), 1064-1075
- Schein, E. H. (2006). 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*, 27(2), 287-301.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2016). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*,17.
- Wechtler, H., Koveshnikov, A., & Dejoux, C. (2017). Career Anchors and Cross-Cultural Adjustment Among Expatriates in a Non-Profit Organization. *Management International Review*, 57(2), 277.

*Archive of SID*