

## مضامین استخراجی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای جهت گیری شغلی متنوع: مطالعه کیفی به شیوه تحلیل محتوای استقرایی\*

بیژن عبدالهی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲</sup>، حسین عباسیان<sup>۳</sup>، فائزه رحمانی<sup>۴</sup>

## The themes extracted from the career development of the staff according to diverse career orientations: a qualitative study through inductive content analysis

Bizhan Abdolahi<sup>1</sup>, Hasan Rangriz<sup>2</sup>, Hosein Abbasian<sup>3</sup>, Faezeh Rahmani<sup>4</sup>

### چکیده

**زمینه:** مطالعاتی پیرامون پیشرفت شغلی کارکنان و جهت گیری شغلی متنوع انجام شده است. اما پیرامون مضامین استخراجی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای جهت گیری شغلی متنوع به شیوه تحلیل محتوای استقرایی شکاف تحقیقاتی وجود دارد. **هدف:** پژوهش حاضر با هدف انتزاع ابعاد مختلف مسیر شغلی کارکنان با تمرکز بر جهت گیری مسیر شغلی متنوع در صنعت لبنیات طراحی گردید. **روش:** این مطالعه کیفی، از نوع تحلیل محتوا بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان سازمانی مطلع منابع انسانی در سال ۱۳۹۸ بود. ۱۴ نفر به روش نمونه گیری نظری و موارد مطلوب به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده شامل نگرش های جهت گیری شغلی متنوع و مصاحبه عمیق بود. تحلیل داده ها با روش تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی انجام شد. **یافته ها:** مقوله های اصلی پژوهش شامل عوامل علی در بعد شرایط سازمانی (سیستم داد و ستد نیروی کار، شرایط استخدامی مؤثر و قابلیت سازمانی) و شرایط فردی (استقلال و انعطاف پذیری نیروی انسانی)، راهبردها شامل (آماده سازی کارکنان، کیفیت کاری بالاتر، کنجکاوای شغلی، افزایش دغدغه مسیر شغلی و بهینه سازی یادگیری) و پیامدها شامل پیامدهای رفتاری (چابک سازی، خودانگیزگی، بهبود شخصیت هدفمند، پای بندی به تعهدات) و پیامدهای انگیزشی (خوش بینی، تفکر مثبت، شدت شور و آرزومندی) بود. **نتیجه گیری:** نیاز است سیاست گذاران، برنامه ریزان و کارگزاران صنایع مختلف، در برنامه ریزی های خود به فرایند جهت گیری شغلی متنوع در کارکنان توجه نشان داده تا از این طریق شاهد بهبود عملکرد شغلی آنها باشند. **واژه کلیدها:** مسیر شغلی، کارکنان، جهت گیری شغلی، تحلیل محتوای استقرایی

**Background:** Studies have been conducted on employee career advancement and diverse job orientation. But there are research gaps around employee extraction topics based on employee career orientation using inductive content analysis. **Aims:** The purpose of this study was to explore different aspects of employees' career paths with a focus on diversifying career paths in the dairy industry. **Method:** This qualitative study was a content analysis. The statistical population of the study consisted of university professors and HR experts in 1398. 14 individuals were selected through theoretical sampling and desirable cases were selected. The tools used included diverse job orientation attitudes and in-depth interviews. Data analysis was performed using content analysis method with inductive approach. **Results:** The main categories of research include causal factors in organizational conditions (workforce trading system, effective employment conditions and organizational capability) and individual conditions (independence and flexibility of human resources), strategies include (staff preparation, higher quality of work, job curiosity). There were behavioral consequences (agility, spontaneity, targeted personality improvement, commitment), and motivational consequences (optimism, positive thinking, intensity of passion, and desire). **Conclusions:** It is necessary that policymakers, planners and practitioners of different industries, in their planning, pay attention to the varied job orientation process in their employees so that they can see their job performance improved. **Key Words:** Career orientation, employee orientation, inductive content analysis

**Corresponding Author:** sadrakave90@yahoo.com

\* این مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری تخصصی فائزه رحمانی در دانشگاه خوارزمی است.

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۱</sup> Associate Professor, Department of Educational Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> Associate Professor, Department of Human Resources Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> Assistant Professor, Department of Educational Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۴</sup> Ph.D Student in Human Resources Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

پذیرش نهایی: ۹۹/۰۱/۰۲

دریافت: ۹۸/۱۱/۳۰

## مقدمه

بهره‌مندی از شغل مناسب موجب تأمین نیازهای اقتصادی، کسب درآمد و احساس رضایت فرد می‌شود که این خود تبعات تربیتی، روانشناختی، اجتماعی و معنوی فراوانی را شامل می‌شود (رضایی، شفیع‌آبادی و فلسفی‌نژاد، ۱۳۹۴). در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، انسان به عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمان قلمداد شده است (پورنقاش تهرانی، طلایی و فراهانی، ۱۳۹۴). شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی متخصص و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه، نسبت به شغل و سازمان خود متعهد بوده و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند (نریموسایی، ۱۳۹۱). بسیاری از مدیران عالی سازمان‌ها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آنها سرمایه‌های واقعی در سازمانشان هستند، اما با مطالعه‌ای ساده می‌توان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند، چرا که اگر برآوردن نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطاتی را محور اصلی مدیریت منابع انسانی قرار دهند، خواهند دید که به پاره‌ای از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمان‌ها از جمله نیاز به پیشرفت و توسعه کارکنان، که یکی از رموز موفقیت در سازمان‌ها در دنیای پرشتاب امروز می‌باشد، توجه چندانی نمی‌شود (صبرکش، مزینانی و نورمحمدی، ۱۳۹۲). در دو دهه اخیر، دولت‌ها به علت مشکلات اقتصادی و اداری با چالش‌های بزرگی در اداره امور خود مواجه شده‌اند. دولت‌ها برای رفع این مشکلات به روش‌های متداولی تحت عنوان مدیریت دولتی متوسل شدند و راهکارهایی ارائه کردند. برخی از این راهکارها ساختاردهی مجدد، خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، برون‌سپاری، حتی جهانی شدن هستند که با کاهش تعداد کارکنان همراه بوده‌اند. این روش‌ها باعث ایجاد تغییراتی در روابط کارکنان و سازمان‌ها یا به عبارتی قرارداد سنتی کار شد و موجب تغییرات اساسی در دیدگاه‌های مسیر پیشرفت شغلی<sup>۱</sup> شده است (کوجییر و چیرنس، ۲۰۰۶، کورون، شویتزر، لیون و نگ، ۲۰۱۶).

در دهه‌های اخیر کارکنان تمایل زیادی به استفاده از استراتژی‌های مدیریت مسیر شغلی برای پیشرفت و موفقیت حرفه‌ای خود نشان می‌دهند (رضازاده، مرتضوی و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). مسیر شغلی فرصتی را برای افراد فراهم می‌کند تا در انجام فعالیت‌های

کاری خویش مشارکت داشته و چشم‌اندازهایی را برای دستیابی به اهداف متنوع زندگی به ارمغان بیاورند، در نتیجه، افراد توان زیادی را در شغل و حرفه خود قرار می‌دهند و زمان و انرژی خود را صرف پیگیری ایده‌آل‌های کاری خود می‌کنند (اوکورام، ۲۰۱۲، رودریگوس، باتلر و گاست، ۲۰۱۹). برخی از پژوهشگران معتقدند که داشتن نگرشی نوین به مسیر شغلی گامی مهم در حل این معضلات است (سالیوان و آرتور، ۲۰۰۶، کانن و شای، ۲۰۱۹، آلیس و همکاران، ۲۰۲۰). اطلاعات مربوطه نشان می‌دهد که چشم‌اندازی که نگرش‌های شغلی نوین را به درستی بررسی می‌کند همان جهت‌گیری‌های مسیر شغلی متنوع<sup>۲</sup> می‌باشند (بریسکو و هال، ۲۰۰۶؛ بریسکو و فینکل اشتاین، ۲۰۰۹؛ گوبلر، آرنولد و کومبز، ۲۰۱۴). مسیر شغلی متنوع به معنای فرآیندی است که تجربیات گوناگون فرد در زمینه تحصیلات، تربیت، کار در چندین سازمان و تغییر حیطه کاری را شامل می‌شود. شخص متنوع انتخاب‌های گوناگونی در مسیر شغلی‌اش دارد و به دنبال خوداجرای است تا به وسیله آن تمامی اجزا و عناصر زندگی‌اش را هماهنگ نماید. در این مسیر عملکرد شغلی فرد توسط معیارهای شخصی فردی تعریف می‌شود نه معیارهای سازمانی و در مقایسه با مسیر شغلی سنتی، نگرش‌های افراد در تصمیم‌گیری‌های مسیر شغلی دارای اهمیت بیشتر است و هویت و انطباق پذیری، برجستگی بالاتری دارد (باروخ، ۲۰۱۵، وانگ و وی، ۲۰۱۹). مسیر شغلی متنوع برای موفقیت ذهنی و درونی افراد در مسیر شغلی‌شان بسیار مهم و حائز اهمیت است چرا که سربلندی و پیشرفت شخصی بسیار بیشتر از موقعیت و پاداش برای کارکنان ارزشمند است. همچنین افراد فعالی که توسعه و پیشرفت‌های شغلی‌شان را سرلوحه کارشان قرار می‌دهند همیشه سطح رضایتمندانه‌تری از موفقیت شغلی را نسبت به دیگران تجربه می‌کنند (سجر، ایننگلو، ولوبرگ، بارترام و هندریکس، ۲۰۰۸، پارک و راسول، ۲۰۰۹).

در نگرش شغلی جدید، مشاغل صرفاً محدود به ارتقا در نردبان شغلی نیستند، بلکه شغل شامل توالی مداومی از تجارب مرتبط با کار اشخاص است و به طور فزاینده‌ای با خودشکوفایی و موفقیت روانی فرد در شغل مرتبط است (آرنولد و کوهن، ۲۰۰۸؛ اوکورام و نابونفی، ۲۰۱۳، لیون، شویتزر، نگ و کارون، ۲۰۱۵). اگرچه جهت‌گیری شغلی جدید کاملاً قابل مشاهده است، اما داده‌های نظری و تجربی

<sup>۱</sup>. Career Path

<sup>۲</sup>. Protean Career

به انتزاع مضامینی برای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان پردازد. بر این اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی علل مؤثر بر مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، راهبردهای دستیابی به آن و پیامدهای این مسیر است.

### روش

این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش کیفی از نوع تحلیل محتوای متعارف<sup>۱</sup> است. تحلیل محتوای کیفی شیوه‌ای مناسب برای بدست آوردن نتایج معتبر و پایا، از داده‌های متنی به منظور ایجاد دانش، ایده جدید، ارائه حقایق و راهنمای عملی، برای عملکرد است (ادیب حاج باقری، پرویزی و صلصالی، ۱۳۹۴). هدف از این روش، فشرده‌سازی، توصیف عمقی یک پدیده؛ و دستاورد این تحلیل، مفاهیم یا طبقات توصیفی پدیده می‌باشد (کریستنسن، ۱۳۹۱). مشارکت کنندگان پژوهش، شامل صاحب‌نظران حاضر در صنعت لبنیات و خبرگان دانشگاهی بودند. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری موارد مطلوب بود. روش نمونه‌گیری هدفمند برای توصیف نوعی از نمونه‌گیری بکار می‌رود که در آن افرادی که از لحاظ هدف‌های پژوهش کیفی دارای اطلاعات غنی هستند، انتخاب می‌شوند. در این نوع نمونه‌گیری مشارکت کنندگان پژوهش حاضر افرادی بودند که درک، شناخت و تجربه کافی را نسبت به پدیده مورد پژوهش (مسیر شغلی متنوع) داشتند و نمونه‌گیری تا آنجا ادامه داشت که جنبه‌ها و مولفه‌های نهفته مسیر شغلی مورد شناسایی و توصیف قرار گرفتند و به نوعی اطلاعات بدست آمده در مصاحبه‌ها به طور فراوانی با اطلاعات قبلی مشابهت داشته باشند؛ به نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پروژه اضافه نکند. ملاک ورود به مصاحبه؛ داشتن کتاب و مقالاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، حداقل رتبه علمی استادیار، آشنایی و تخصص در زمینه منابع انسانی و مسیر پیشرفت شغلی، تجربه طراحی مسیرهای شغلی، سابقه مدیریتی در حوزه کلان صنعت لبنیات (حداقل ۱۰ سال) بود. اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از صاحب‌نظران بدست آمد. داده‌های پژوهش، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران به عنوان آگاهان کلیدی گردآوری شد. در این مرحله پس از برقراری ارتباط اولیه با مشارکت کنندگان موردنظر، جهت جلب مشارکت بیشتر، زمان و مکان مصاحبه‌ها توسط خود آنها

نسبتاً اندکی درباره اصالت آنها وجود دارد که باعث شده تفاسیر متنوعی از نحوه شکل‌گیری این نگرش وجود داشته باشد (سپهوند و عارف‌نژاد، ۱۳۹۶، هافستر و روزنالت، ۲۰۱۶). در بررسی پیشینه پژوهش به پژوهش‌های چندی اشاره می‌شود که در پژوهش خود مسیر شغلی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ چنانکه باروخ (۲۰۱۵) در پژوهشی با بررسی نقش میانجی موجودیت انگیزشی در ارتباط بین مسیر شغلی متنوع و شخصیت پرداخت. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که موجودیت انگیزشی در ارتباط بین مسیر شغلی متنوع و شخصیت دارای نقشی معنادار است. همچنین کانن و شای (۲۰۱۹) با بررسی تأثیر نگرش مسیر شغلی بر انگیزه گردش شغلی کارکنان نشان دادند بین نگرش شغلی متنوع و انگیزه گردش شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.

در باب ضرورت انجام پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود، با اینکه جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع در اطلاع‌رسانی تئوری، بسیار موفق بوده است، اما تحقیقات و کاربردهای محدودی را ارتقاء داده است، زیرا از طریق معیارهای روان‌سنجی مختلف، فاقد مفهوم عملیاتی است. از طرفی صنعت لبنیات با زنجیره ارزش طولانی و حلقه‌های متعددی که دارد صنعتی مؤثر و کارآمد در اقتصاد کشور است. صنعتی که می‌تواند با ایجاد ارزش افزوده اقتصادی و خلق شغل‌های متنوع و گوناگون راه حل مشکلات کلان و خرد اقتصادی باشد. علی‌رغم اهمیت این موضوع، در صنعت تولیدی کشور تاکنون تلاش‌های زیادی در راستای مسیر شغلی کارکنان و ترسیم صحیح مسیر شغلی آنها انجام نشده است. ضرورت دیگر این پژوهش را می‌توان در ایجاد چارچوبی برای برنامه‌ریزی سیاست‌گذاران و کارگزاران صنایع مختلف جستجو کرد. چرا که نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای این افراد دیدگاه جدیدی را در راستای ترسیم صحیح مسیر شغلی کارکنان ایجاد کرده تا آنها بتوانند با توجه به آن، عملکرد شغلی بهتری را از کارکنان مشاهده نمایند. بنابراین مسأله در تحقیق حاضر این خواهد بود که با استفاده از مفاهیم تئوریک این مسیر شغلی، به انتزاع مفهومی عملیاتی برای مسیر شغلی دست یافته تا بتوان ضعف و کاستی‌های مدل سنتی و قدیمی مسیر شغلی کارکنان را جبران نمود. این پژوهش درصدد است تا با کاوش، بررسی و مقایسه نظریه‌های موجود در مسیر شغلی کارکنان و توجه به ابعاد مختلف آن

<sup>۱</sup>. Conventional content analysis

انجام شد. به منظور سنجش پایایی مصاحبه‌های صورت گرفته، از دو روش پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> و پایایی بین دو کدگذار<sup>۲</sup> استفاده شد. روش پایایی بازآزمون بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار از فرمول زیر استفاده شده است:

$$\text{درصد توافق دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

مشخص شد و تعیین شد که هر تم کدام جنبه از اطلاعات را در خود جای داده است.

ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
مرد	۱۱	۷۹
زن	۳	۲۱
تحصیلات		
کارشناسی	۲	
کارشناسی ارشد	۵	
دکتری	۷	
سابقه خدمت		
۱ تا ۱۰ سال	۲	
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰	
بالاتر از ۲۱ سال	۲	
پست سازمانی		
مدیران منابع انسانی صنعت لبنیات	۴	
هیئت علمی	۷	
مدیران عالی صنعت لبنیات	۳	

تعیین می‌شد و به منظور اعتمادسازی و نیز رعایت اصول اخلاقی برای ضبط مصاحبه‌ها کسب اجازه گردید. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه در نوسان بود. مصاحبه‌ها در محل دانشگاه و شرکت کاله

تعداد توافقات × ۲

تعداد کل کدها

برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار از فرمول زیر استفاده شده است:

$$\text{درصد توافق دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش توسط نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۳</sup> نسخه ۲۰۱۸ انجام شد.

### یافته‌ها

داده‌های پژوهش، حاصل کدگذاری متن مصاحبه‌ها با آگاهان کلیدی است که با هدف طراحی مسیر شغلی کارکنان در صنعت لبنیات از طریق ابعاد علی، راهبردی و پیامدهای حاصل از کاربرد استراتژی تحلیل شده‌اند. بر اساس متن مصاحبه‌های تحلیل شده در کدگذاری باز ۹۵ مفهوم استخراج شدند که در ۱۵ مقوله دسته‌بندی گردیدند و در نهایت در ذیل سه محور قرار گرفتند (جدول ۳). برای انتزاع مفاهیم تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کردند، تعریف شدند و مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند،

جدول ۲. خلاصه روند استقرایی انتزاع تم‌ها و طبقات از واحدهای معنا

تم اصلی	طبقه اصلی	طبقه فرعی	واحدهای فشرده شده	واحدهای معنی
سیستم داد و ستد نیروی کار	پویایی و تغییرات محیط کار	مازاد نیروی کاری	اگر مازاد نیروی کار داشته باشیم مسیر شغلی دستخوش تغییر می‌شود.	زمانی که سازمان با مازاد نیروی کار مواجه باشد معمولاً یک سری از افراد در معرض خطر قرار می‌گیرند و جایگاهشان سست می‌شود چون باید سازمان را ترک کنند و همین خود باعث می‌شود که افراد نتوانند برای مسیر شغلی خود برنامه مشخصی داشته باشند.
بهبودسازی یادگیری	تسهیم دانش و اطلاعات	آشنایی با اطلاعات و تکنولوژی‌های جدید	با مسیر شغلی متنوع شرایط آشنایی با اطلاعات و تکنولوژی‌های جدید فراهم می‌شود.	مسیر شغلی نوین موجب افزایش شدت شغل‌یابی می‌شود چون افراد با سازمان‌های جدید، افراد جدید و محیط‌های جدید آشنا می‌شوند و افراد با اطلاعات جدیدی روبه‌رو می‌شوند می‌توانند با تکنولوژی‌ها و فناوری‌هایی آشنا شده و از آنها در جهت آموزش بهره‌برند.

3. Maxqda

1. Re-Test Reability

2. Inter Coder Reability

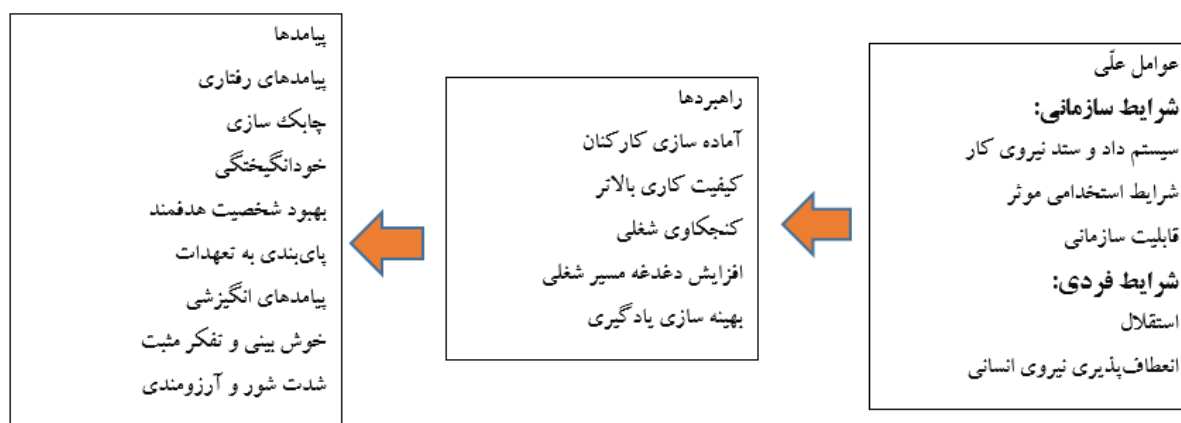






جدول ۴. محاسبه پایایی باز آزمون					
ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کل کدها	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۱.م	۷۴	۳۱	۵	٪۸۳
۲	۴.م	۵۰	۲۰	۷	٪۸۰
۳	۹.م	۴۱	۱۶	۷	٪۷۸
	مجموع	۱۶۵	۶۷	۱۹	٪۸۱

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار					
ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کل کدها	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۱.م	۷۰	۲۸	۹	٪۸۰
۲	۴.م	۵۲	۱۹	۶	٪۷۳
۳	۹.م	۴۴	۱۵	۴	٪۶۸
	مجموع	۱۶۶	۶۳	۱۹	٪۷۶



شکل ۲. مفاهیم انتزاعی مسیر شغلی کارکنان

"به نظر بنده، کسی که می خواهد پیشرفت را تجربه کند نباید فقط در یک حوزه متخصص باشد بلکه باید با حوزه های مختلف آشنا باشد. فردی که در رأس سازمان هست هم باید به پیشرفت بها بدهد و کارکنان را آزاد و رها بگذارد در واقع، مدیر مایل به پیشرفت زمینه ساز پیشرفت کارکنانش می شود." (شرکت کننده ۵) و یا:

"اگر شخص بتواند در محیط های مختلف خود را وفق دهد و منعطف باشد توان پیشرفت در مسیر شغلی خود را خواهد داشت. هر چه سازمان ها بزرگتر و تخصصی تر و حرفه ای باشند امکان پیشرفت بیشتر است" (شرکت کننده ۹)

راهبردها: راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت و تعاملات هدف داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر، اتخاذ می شوند. راهبردها در تحقیق حاضر عبارتند از آماده سازی نیروی انسانی (کیفیت کاری بالاتر؛ افزایش دغدغه

شرایط علی: شرایط علی باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می شوند. از میان مقوله های موجود "استقلال و انعطاف پذیری نیروی انسانی، سیستم دادوستد شغلی و شرایط استخدامی موثر و قابلیت سازمانی" به عنوان علی تلقی می شوند که نقش فعال در الگوی مسیر شغلی داشته و تا این عوامل مهیا نشوند برنامه پیشرفت کارکنان محقق نمی شود. یکی از شرکت کنندگان در این مورد این گونه اظهار نظر کرده است:

"زمانی که سازمان با مازاد نیروی کار مواجه است، یک سری از افراد در معرض خطر قرار می گیرند و در مقابل زمانی که سازمان با کمبود نیروی کار مواجه است، افرادی فرصت کسب موقعیت های جدید را کسب خواهند کرد. در صورتی که تقاضای کاری بالا باشد، افراد موقعیت بهتری برای پیشرفت، خواهند داشت." (شرکت کننده ۱)

و یا:

و یا:

"وقتی طرف خوب کار می کند منافع سازمان را ترجیح می دهد به منافع شخصی. به مرور زمان طی دوره هایی که می گذرد درآمد و سودآوری و بهره‌وری سازمان، اثربخشی، کارایی همه این‌ها بالاتر می‌رود. سازمان به اهدافی که برایش تعیین شده می‌رسد چون اغلب سازمان‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی هستند که باید کسب درآمد بکنند. این طوری نیست که درآمد برایشان مهم نباشد" (شرکت کننده ۱۳)

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف انتزاع ابعاد مختلف مسیر شغلی کارکنان با تمرکز بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع در صنعت لبنیات انجام شد. نتایج پژوهش نشان دهنده ۱۵ مقوله و ۹۵ مفهوم است که به صورت مدل پارادایمی در قالب سه طبقه فراگیر، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان را به صورت عمیق و غنی توصیف می‌نماید که می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و کارگزاران صنایع مختلف و مخصوصاً صنعت لبنیات قرار گیرد. این پژوهش همچنین الگویی فراهم نموده است که از آن می‌توان به عنوان چارچوب مفهومی برای مطالعه مسیر شغلی کارکنان و سیاست‌گذاری برای عملیاتی کردن الگوی تدوین شده استفاده کرد. در مقایسه مفاهیم استخراج شده با ادبیات و مبانی نظری تحقیق در خصوص مسیر شغلی کارکنان، یافته‌های تحقیق حاضر در حوزه مسیر شغلی با تحقیقات سپهوند و عارف‌نژاد (۱۳۹۶)، سجر و همکاران (۲۰۰۸)، اکورام و نابونفی (۲۰۱۳)، لیون و همکاران (۲۰۱۵)، باروخ (۲۰۱۵)، کورون و همکاران (۲۰۱۶)، رودریگوس و همکاران (۲۰۱۹)، کانن و شای (۲۰۱۹)، وانگ و وی (۲۰۱۹) همسو است. در این تحقیقات نیز ابعاد مسیر شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متنوع مورد تاکید قرار گرفته شده است.

سپهوند و عارف‌نژاد (۱۳۹۶) به بررسی مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه مسیر شغلی در ترخیص کاران گمرک بندر شهید رجایی پرداختند. نتیجه تحقیق نشانگر اثر مستقیم و غیر مستقیم جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدام کارکنان گمرک بوده است. سجر و همکاران (۲۰۰۸) از دو مدل مسیر شغلی بی‌مرز و متنوع استفاده کردند، آنها پیشنهاد کردند که افرادی که نگرش خویش فرما دارند توسط رشد و پیشرفت فردی بیشتر دارای انگیزه می‌شوند اما امنیت شغلی انگیزه کمتری به آنها می‌دهد. از نظر آنها، نگرش ارزش‌محور یعنی ایجاد

مسیر شغلی و بهینه‌سازی یادگیری، کنجکاوی شغلی). یکی از شرکت‌کنندگان این گونه اشاره کرده است:

"هرچه کارکنان دقت خود را بالا ببرند و سعی کند در مسیر پیشرفت قدم بگذارند، چون خودشان مسئول انجام کارهای خود هستند باعث می‌شود که تمرکز ویژه‌ای نسبت به امور داشته باشند. زمانی که تحرک فیزیکی صورت بگیرد، کارکنان به سراغ مشاغل جدید می‌روند و برای ارتباط برقرار کردن با دیگران و برای این که بتوانند جایگاه‌شان را حفظ کنند پیوسته اطلاعات خود را در معرض اشتراک همگان قرار خواهند داد و با این جا به جایی‌ها، اطلاعات افراد جا به جا می‌شود" (شرکت کننده ۱)

و یا:

"آموزش به نظر من تقویت آموزش در صنعت، تقویت این حس که پرسنل دارند یک چیزی یاد می‌گیرند، بالاخره ما یک آدم‌هایی هستیم که توی سازمان یک درجاتی از تحصیل را دارند الان دیگه شما در وضعیت جاری کشور ما، حداقل با انسان‌هایی سر و کار دارید که یک درجه‌ای از تحصیلات را دارند. با یک سری آموزش‌ها برنامه‌های ترویجی و فرهنگ‌سازی می‌شود محیط کار را تغییر داد (شرکت کننده ۸)

پیامدها: برخی از مقولات بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، کامیابی نیروی انسانی (چابک سازی، مثبت‌نگری، بهبود شخصیت هدفمند شغلی و خودانگیزگی)، درجه‌درگیری شغلی (شدت شور و آرزومندی و پای‌بندی به تعهدات). یکی از شرکت‌کنندگان این گونه اشاره کرده است:

"این احساس رضایت و خوشحالی که افراد نسبت به پیشرفت دارند موجب می‌شود که به شغل خود وفاداری و وابستگی پیدا کنند. در واقع شغل برای آن‌ها با ارزش و مهم و با معنی می‌شود و برایشان هویت‌دار می‌شود. نسبت به مشاغلی که دارند مسئولیت‌پذیرتر می‌شوند. تجربه افراد افزایش می‌یابد چون آنها دائماً در حال حرکت از بین مسیرها و مشاغل و سازمان‌های مختلف هستند. چون افراد خودشان شغلشان را باور دارند، سازمان هزینه‌های کمتری صرف توجیه و نگه‌داشت آنها خواهد کرد. افراد تعاملات گسترده‌ای با همکاران و سازمان خواهند داشت. سعی می‌کنند بهترین کار خودشان را ارائه دهند و سستی و نقصی در کار نداشته باشد" (شرکت کننده ۶).



استفاده از رویکرد کیفی در صنعت لابیات، اختصاصی بودن الگو برای صنعت لابیات و شناسایی عوامل کلیدی. این تحقیق همانند سایر تحقیقات دارای محدودیت‌هایی بود. محدودیت اول به عدم تمایل بعضی از اعضای هیئت علمی و مدیران برجسته صنعت لابیات جهت حضور در پژوهش بود. علاوه بر این شرکت کنندگان حاضر در این پژوهش از اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران شرکت لابیات کاله بود که این فرآیند پژوهش را با محدودیت دامنه نمونه مواجه می‌ساخت. بر اساس محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان در سطح پژوهشی پیشنهاد داد تا در پژوهش‌های آتی تعداد افراد بیشتری مورد مصاحبه قرار گیرند تا بر اساس آن به غنای نظری پژوهش افزوده شود. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، تنوع نمونه لحاظ شود، بدین صورت که افراد انتخاب شده علاوه بر اعضای هیئت علمی، مدیران ارشد چند شرکت لابیات مختلف را شامل شود تا زوایای نظری کمتری مورد غفلت قرار گیرد. این تحقیق در محیط صنعتی با مأموریت و فرهنگ سازمانی مختص به آن شکل گرفته است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود موضوع این تحقیق در سایر سازمان‌ها به اجرا درآید تا با مقایسه بتوان الگوی مسیر شغلی را در سازمان‌های بیشتری اجرا کرد. در سطح کاربردی پیشنهاد می‌شود مدیران در هنگام استخدام ویژگی‌های فردی و روانشناختی را در نظر بگیرند. سازمان شرایطی را برای تحرکات فیزیکی کارکنان از جمله مأموریت‌های سازمانی و گردش شغلی فراهم کند و از این طریق فرصت تجربه کردن مشاغل جدید را به اشخاص بدهد. مدیران سازمان برای ارتقا و پیشرفت کارکنان ارزش قائل شوند و فرصت پیشرفت را به آنها بدهند تا اشخاص بتوانند فراتر از آنچه که در ذهنشان می‌گذرد گام بردارند. خود افراد هم باید شرایط لازم برای پیشرفت را ایجاد نمایند. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود که در شرایط استخدامی، شفافیت ارتقا و پیشرفت هم به صورت مدون و مکتوب لحاظ شود تا کارکنان در انتخاب شغل‌شان با آگاهی و انگیزه بهتری اقدام نمایند. در هنگام انعقاد قرارداد از افرادی استفاده شود که دارای ارزش‌هایی چون استقلال، خلاقیت و جویای موفقیت باشند. با شناسایی ارزش‌های کاری حاکم بر محیط کار، ویژگی‌های شخصیتی افراد را بررسی نموده و در جهت سازگار با ارزش‌ها تقویت شوند تا افراد با در پیش گرفتن مسیر شغلی متنوع موجب هماهنگی اهداف فردی و سازمانی شوند. همچنین شرایط بازار کار و کشور باید به گونه‌ای باشد که توازن و بالانس بین قشر

انگیزه از طریق تقویت ایده‌آل‌ها و آرمان‌های شخصی، نه محرک‌های بیرونی مثل پول. تحرک روانی یعنی اداره شدن با استقلال، وابستگی و علاقه، و تحرک فیزیکی توسط پول، مقام و موقعیت، ترفیع و سود اداره و کنترل می‌شود و کمتر توسط امنیت شغلی اداره می‌شود. اکورام و نابونفی (۲۰۱۳)، خواستار بررسی جنسیت و متغیرهای مربوط به تفاوت‌های فردی و مشاوره بر روی گرایش‌های مسیر شغلی متنوع شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه بین ۲۵۰ نفر از پرستاران نیجریه‌ای جمع‌آوری شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که جنسیت با مشاوره تعامل داشته تا بتوانند بر روی نگرش‌های جدید مسیر شغلی تأثیر بگذارند. لیون و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی تأثیر میانجی‌گری انعطاف‌پذیری مسیر شغلی بین فاکتورهای شخصیتی، خودکارآمدی مسیر شغلی و مسیرهای شغلی مدرن پرداختند. شرکت کنندگان در این تحقیق ۱۹۸۸ نفر از مدیران و متخصصان بوده‌اند. در نهایت نقش میانجی‌گری انعطاف‌پذیری مسیر شغلی بین فاکتورهای پنج‌گانه شخصیت و نگرش‌های مسیر شغلی متنوع یافت شد. باروخ (۲۰۱۵)، به بررسی همبستگی‌های بین شخصیت و جهت‌گیری شغلی متنوع و بی‌مرز و نقش میانجی جهت‌گیری انگیزشی پرداخت. کورون و همکاران (۲۰۱۶)، به بررسی رابطه بین طرح‌های مسیر شغلی جدید ارائه شده توسط بریسکو و هال در سال ۲۰۰۶، و دو مجموعه از فاکتورهای مسیر شغلی شامل نگرش‌ها (انعطاف‌پذیری شغلی و رضایت شغلی) و عاملیت‌ها (خودکارآمدی شغلی، تعهد مسیر شغلی و محل کنترل کار) پرداختند. رودریگوس و همکاران (۲۰۱۸)، به بررسی سه پیشایندهای احتمالی مشاغل معاصر (خودارزیابی‌های مرکزی، سرمایه اجتماعی و قابلیت استخدامی ادراک شده) پرداختند. یافته‌های یک مطالعه طولی از دانشجویانی که وارد بازار کار شده‌اند نقش این سه ساختار را به عنوان پیشایندهای هر دو جهت‌گیری شغلی تأیید نمود. هرچند، قابلیت استخدامی ادراک شده دارای تأثیر مثبت غیرمستقیم است.

پیشینه در زمینه مدل مسیر شغلی کارکنان بر اساس مسیر شغلی متنوع در صنعت لابیات با توجه به نوپا بودن آن محدود است. تحقیق حاضر با توجه به اهمیت موضوع مسیر شغلی کارکنان با عنایت به فقدان انجام مطالعات دانشگاهی در ارائه مدل مسیر شغلی نوین در صنعت لابیات صورت گرفت. بنابراین عمده‌ترین ویژگی‌های مفاهیم انتزاعی مسیر شغلی کارکنان بر مبنای مسیر شغلی متنوع عبارتند از:

نریموسایی، شاهرخ (۱۳۹۱). رابطه منابع قدرت با میانجی‌گری و نقش توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی - سازمانی. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد واحد مرودشت.

Arnold, J., Cohen, L. (2008). The Psychology of Careers in Industrial Organizational Settings: A Critical but APPreciative Analysis. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds). *International Review of Industry Organization Psychology*, 23, 1-44.

Baruch, O.K. (2015). Motivational orientation as a mediator in the relationship between personality and protean and boundaryless careers. *European Management Journal*, 34(2), 182-192.

Briscoe, J. P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and proteancareers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

Briscoe, J.P. Finkelstein, L. (2009). The 'new career' and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?. *Career Development International*, 14(3), 242-260.

Cannon, S., Shay, C. (2019). *The Influence of Protean Career Mindset on Employee Turnover Intention*. Engaged Management Scholarship (EMS) Conference Philadelphia.: Philadelphia, PA.

Ellis, R.J., Holmstrom, A.L., Hewitt, D.B., Engelhardt, K.E., Yang, A.D., Merkow, R.P., Bilimoria, K.Y., Hu, Y. (2020). A comprehensive national survey on thoughts of leaving residency, alternative career paths, and reasons for staying in general surgery training. *The American Journal of Surgery*, 219(2), 227-232.

Gubler, M., Arnold, J., Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23-40.

Hofstetter, H., Rosenblatt, Z. (2016). Predicting protean and physical boundary less career attitudes by work importance and work alternatives: regulatory focus mediation effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2136- 2158.

Kuijpers, M.A.C., Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.

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

Lyons, S.T., Schweitzer, L., Ng, E.S.W. Kuron, L.K.J. (2012), Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-359.

Okurame, D.E. (2012). Linking work-family conflict to career commitment: the moderating effects of gender and mentoring among Nigerian civil servants. *Journal of Career Development*, 39(5), 423-442.

تحصیل کرده و بازار کار وجود داشته باشد و عرضه و تقاضای شغلی هماهنگ با هم پیش بروند. خود سازمان هم باید زمینه‌ساز پیشرفت کارکنان شود بدین منظور باید استخدام‌ها و قراردادهای کاری از حالت‌های بی‌ثباتی خارج شوند. انعطاف‌پذیری اشخاص نیز باید نسبت به محیط، پرسنل و شغل افزون گردد. برای آماده‌سازی که راهبرد پژوهش حاضر است پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و ضمن خدمت جهت افزایش توانمندی روانشناختی کارکنان و پیشرفت آن‌ها مورد نظر قرار بگیرد. کنترل عوامل برون‌سازمانی از جمله کنترل فساد اداری، الگوبرداری از سازمان‌های موفق جهانی و دارای فرهنگ قوی نیز می‌تواند کمک‌کننده به امر پیشرفت کارکنان باشد.

### منابع

ادیب حاج باقری، محسن؛ پرویزی، سرور و صلصالی، مهوش (۱۳۹۴). روش‌های تحقیق کیفی. تهران: نشر بشیری، ۲۹۰.

پورنقاش تهرانی، سعید؛ طلایی، امیررضا و فراهانی، حجت‌الله (۱۳۹۴).

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیت و انگیزش با رضایت شغلی از

راه شبکه‌های عصبی مصنوعی. فصلنامه علمی پژوهشی علوم

روانشناختی، ۱۴ (۵۴)، ۲۰۷-۱۹۳.

کریستنسن، جازسون (۱۳۹۱). روش پژوهش در علوم تربیتی، ترجمه علی

اکبر خسروی ببادی، کامیاز پوشنه و محرم آقازاده. تهران: نشر

آیپژ، ۳۵۹. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۱۱).

رضایی، اکرم السادات؛ شفیق‌آبادی، عبدالله و فلسفی‌نژاد، محمدرضا

(۱۳۹۴). مقایسه اثربخش آموزش الگوی چند محوری شفیق

آبادی با سازه‌گرایی ساویکاس بر خودکارآمدی در تصمیم

گیری بیکارشدگان جویای کار تحت پوشش بیمه بیکاری.

تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، ۱۴ (۵۴)، ۵۲-۲۶.

رضازاده برفویی، حمید؛ مرتضوی، سعید و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲).

واکاوی پیش‌آیندهای فردی و موقعیتی مؤثر بر چاچلوسی و تأثیر

آن بر پیشرفت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی

مشهد). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶ (۲۲)، ۲۵-۵.

سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن و قربانی، زهرا (۱۳۹۷). اثر ارزش‌های

کاری بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع با نقش میانجی شخصیت

نیروی کار (مورد مطالعه: شرکت نرم‌افزاری همکاران سیستم).

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰ (۳۵)، ۲۶-۹.

صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب‌الله و نورمحمدی، هادی (۱۳۹۳).

آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان. مطالعات مدیریت بر

آموزش انتظامی، ۴ (۲۴)، ۱۳۶-۱۰۷.

- Okurame, D.E., Fabunmi, R. (2014). Protean and boundary less careers: Exploring the role of mentoring and gender in the context of a major African country. *Career Development International*, 19(1), 73-100.
- Park. Y., Rothwell, W.J. (2009). The effects of organizational learning climate, career enhancing and work orientation on the protean career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Rodrigues.R., Butler, C.L., Guest, D. (2019). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: the Role of Core Self- Evaluations, Perceived Employability and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1-11.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Sullivan, S.E., Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Wong, S., Wee, Y. (2019). Job autonomy, job feedback and protean career. *International Journal of Business and Society*, 20(1), 311-328.