

## مدیریت کارراهه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>

امیر شهراپی فراهانی<sup>۲</sup>

کاوه تیمورنژاد<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۲)

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای مدیریت کارراهه شغلی به عنوان راهبردی جهت توسعه منابع انسانی و افزایش انگیزه کارکنان برای ارتقای توانمندی‌ها و توسعه فردی در سازمان شهرداری تهران بوده است. پژوهش از حیث ماهیت، استقرایی و از حیث روش، کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان سازمان شهرداری تهران می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی، تعداد ۱۱ نفر با در نظر گرفتن اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. رویکرد مورد استفاده در پژوهش حاضر، تکنیک داده‌بنیاد می‌باشد که پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل اولیه ارائه گردید و در ادامه با استفاده از تکنیک دلفی و کسب نظر از خبرگان، مدل نهایی پژوهش ارائه داده شد که مبتنی بر ۶ بعد عوامل علی، مقوله محوری، راهبرد، عوامل بسترساز، عوامل مداخله‌گر و پیامدها بود. بعد عوامل علی در قالب عوامل فردی و سازمانی تدوین شد. عوامل بسترساز شامل؛ قابلیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بودند. موانع محیطی، رفتاری و ساختاری جزو عوامل مداخله‌گر در مدل شناسایی شدند و استراتژی‌های توسعه‌ای و استراتژی‌های فعلی نیز جزو دسته بندی راهبردهای مدل بودند. همچنین پیامدهای اجرایی مدل در سه بعد پیامدهای کارکنان، سازمان و شهروندان دسته بندی شدند. یافته نهایی پژوهش بیانگر آن است که مدیریت کارراهه شغلی زمینه توسعه فردی کارکنان و در نهایت توسعه سازمانی را فراهم می‌نماید.

### واژگان کلیدی :

مدیریت کارراهه شغلی، توسعه منابع انسانی، توسعه فردی، تئوری داده بنیاد، سازمان شهرداری تهران.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد و نویسندگان در انجام این طرح از حمایت‌های مادی و معنوی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران برخوردار بوده‌اند.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات  
kaveh\_teymournejad@yahoo.com

### مقدمه

منابع انسانی جزو ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و ... وابسته به نیروی انسانی است. علی‌رغم پیشرفت‌های فنی و تکنولوژیکی، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی گردد و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است و مدیریت سازمان باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته و توان و استعدادهای نهفته او را توسعه و پرورش دهد تا به نحو موثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند (۱).

یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی، تلاش در زمینه نگهداری، توسعه و ارتقای شغلی کارکنان در سازمان می‌باشد، به نحوی که هر فرد شاغل در سازمان پس از آموزش، کسب تجربه و اکتساب مهارت‌های شغلی لازم، امکان دستیابی به ارتقای شغلی و طی مراحل ترقی سازمانی را داشته باشد (۲).

توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> یکی از فرآیندها و ماموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است که چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه شغلی، برنامه‌های آموزشی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (۳).

فرآیند توسعه منابع انسانی شامل ۱. توسعه افراد با تمرکز بر بهبود عملکرد مرتبط با شغل فعلی، ۲. توسعه کارراهه شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد ماموریت‌های آتی شغلی و ۳. توسعه سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد فردی که موجب افزایش کارایی سازمان می‌گردد، می‌شود (۴).

توسعه کارراهه شغلی وسیله‌ای است که از طریق آن یک سازمان می‌تواند بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده و یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد. برنامه‌های توسعه کارراهه شغلی اثربخش می‌تواند باعث کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره‌وری گردد. یک برنامه کارراهه شغلی موثر باعث کمک به تشخیص علایق، تمایلات و قابلیت‌های فرد می‌شود. این برنامه‌ها همچنین آگاهی‌ها و اطلاعات کافی در رابطه با سازمان را در اختیار فرد قرار می‌دهد و نیز باعث تطبیق فعالیت‌های فردی با فرصت‌های شغلی می‌شود که این امر از طریق تداوم برنامه‌های آموزشی، تحصیلات، تغییرات و تکامل برنامه حاصل می‌شود (۵).

---

<sup>1</sup> Human Resource Development

گاتریج<sup>۱</sup> توسعه کارراهه شغلی<sup>۲</sup> سازمانی را در برگیرنده دو مولفه اصلی " برنامه‌ریزی کارراهه شغلی<sup>۳</sup> و "مدیریت کارراهه شغلی<sup>۴</sup> می‌داند (۵).

برنامه‌ریزی کارراهه شغلی فرآیندی است که در آن فرد در طول زندگی کاری خویش، هدف‌های خدمتی شخصی خود را روشن می‌کند و همواره به گونه‌ای رفتار می‌کند که بتواند در پایان به همه این اهداف دست یابد (۶).

مدیریت کارراهه شغلی، به عنوان راهبردی برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی، به دنبال ایجاد تعادل و برقراری سازگاری میان نیازها، توانایی‌های بالقوه‌ی افراد از یک‌سو و نیازهای حرف‌های سازمان از سوی دیگر و تعیین کارراهه شغلی هر فرد در دوران کاری اوست (۲). بنابراین زمانیکه در یک سازمان از توسعه منابع انسانی صحبت می‌شود، توجه به مسیر شغلی به عنوان یک رکن مهم تلقی می‌گردد، زیرا توسط آن حمایت‌های لازم از کارکنان و مشاغل آنها به عمل آمده و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌نماید (۷).

مدیریت کارراهه شغلی، یکی از وظایف مدیران منابع انسانی است که با یافتن مسیر ترقی هر فرد در زندگی کاری‌اش، او را به سوی کمال مطلوب رهنمون می‌سازند (۲). در این ارتباط هر سازمانی بنا به ضرورت و در راستای اکتساب اهداف سازمانی، مسیرهای شغلی مختلف با درجات پیچیدگی متفاوتی را برای کارکنانش طراحی می‌نماید. با توجه به اینکه مشخصات و ویژگی‌های بهینه شغلی افراد در بعضی جایگاه‌های شغلی از قبیل بخش مهندسی حمل و نقل، مهندسی محیط‌زیست و... در گذر زمان به سرعت تغییر می‌کند، فراهم آوردن برنامه‌هایی مانند برنامه‌های مدیریت کارراهه شغلی برای کارکنان جایگاه‌های شغلی مذکور، در افزایش کارآیی سازمان موثر خواهد بود (۸). از سوی دیگر فراهم آوردن برنامه‌های مدیریت کارراهه شغلی برای کارکنان در هر سازمانی، ممکن است از نگاه کارکنان به معنای ارزش قایل شدن سازمان برای مشارکت و رفاه آنها تفسیر شود که به نوبه خود باعث رضایت شغلی افراد شده، عملکرد کاری کارکنان را افزایش و فشار روانی و رفتارهای سازمان‌گریزی را کاهش می‌دهد. مفهوم کارراهه شغلی دارای دو بعد عینی<sup>۵</sup> (بیرونی) و ذهنی<sup>۶</sup> (درونی) می‌باشد. بعد عینی بیانگر مجموعه‌ای از مشاغل و وظایفی است که فرد بر عهده می‌گیرد و بعد ذهنی به ارزش‌ها، تمایلات و انگیزه‌های درونی و همچنین ادراک فرد از زندگی کاری‌اش اشاره دارد. جنبه عینی کارراهه، عناصر قابل مشاهده‌تر را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل تفاوت ذاتی در جایگاه‌ها، نقش‌ها، سطوح موقعیت،

<sup>۱</sup> Gutteridge

<sup>۲</sup> Career Development

<sup>۳</sup> Career Planning

<sup>۴</sup> Career Management

<sup>۵</sup> Objective

<sup>۶</sup> Mental

پرداخت‌ها و شاخص‌های دیگر ارتباط اجتماعی است. جنبه ذهنی کارراهه شامل احساس فرد از تجربیات کارراهه از جمله عوامل عینی در یک زمینه مشخص و همراه با توسعه کارراهه در طی زمان است (۹).

کارراهه عینی به آسانی قابل رویت است اما مشاهده تفاسیر فردی از تجربیات مشکل‌تر است. کارراهه ذهنی یک دیدگاه در حال تغییر است که در آن فرد زندگی‌اش را به عنوان یک کل می‌بیند و صفات متعدد خود، اعمال و رویدادهایی که برایش اتفاق می‌افتد را تفسیر می‌کند. در این مفهوم کارراهه ذهنی در جهت ایجاد احساسی از حال، بین گذشته و آینده پیوند می‌زند. علی‌رغم اجماع میان محققان که کارراهه دارای این دو بعد می‌باشد، بیش از هفتاد و پنج درصد از مقالات مرتبط به کارراهه منتشر شده در مجلات مهم، بر جنبه‌های خارجی کارراهه متمرکز است و از تحقیق در بعد درونی غفلت شده است (۹).

ونگاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و نیشانتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) (با استناد به مطالعات باروچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)) با تبیین مفاهیم مسیرشغلی مدرن، مقایسه‌ای میان مفاهیم سنتی و مدرن مسیرشغلی بیان نموده‌اند (۱۰ و ۱۱).

جدول شماره (۱) مقایسه مفاهیم مسیر شغلی مدرن و سنتی

مفاهیم	مسیر شغلی سنتی	مسیر شغلی مدرن
چه کسی مسئول است؟	سازمان	فرد
ارزش‌های اصلی	پیشرفت	آزادی
درجه تحرک و پویایی	پایین	بالا
معیار موفقیت	در سطح جایگاه و حقوق	موفقیت روحی
نگرش‌های کلیدی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای
ویژگی‌های محیطی	ثابت	متغیر
ساختار انتخاب شغلی	تک، سنین اول شغلی	تکرار شونده، غالباً چرخشی در مراحل مختلف سنی
افق شغلی (محل کار)	یک سازمان	چند سازمان
افق شغلی (زمان)	طولانی	کوتاه
دامنه تغییر	افزایشی	تحویلی
انتظار کارفرما از کارمند	وفاداری و تعهد	ساعات کار طولانی
انتظار کارمند از کارفرما	امنیت شغلی	سرمایه‌گذاری در اشتغال
معیار پیشرفت	پیشرفت براساس شغل در تصدی	پیشرفت با توجه به نتایج و دانش

1. Venegas
2. Nishanthi
3. Baruch

معنی موفقیت	پیشرفت در نردبان سلسله مراتب	احساس درونی رسیدن به موفقیت
آموزش	برنامه‌های رسمی و عمومی	در محل کار یا شرکت خاص

(۱۰ و ۱۱)

چمبرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در کتاب مرجع The Toolkit عناصر اصلی مدیریت کارراهه شغلی را شامل ویژگی‌های سازمانی، شغلی و فردی بیان می‌دارد و مناسب‌ترین شرایط برای دستیابی به حداکثر تحریک، چالش و کارآیی سازمان را در نقطه تلاقی و مشترک ویژگی‌های سازمانی، شغلی و فردی می‌داند و برای هر کدام، شاخصه‌هایی بیان می‌دارد. در مدل چمبرز، ویژگی‌های فردی شامل علائق، مهارت‌ها، تجارب، اهداف، نیازها، ارزش‌ها و موانع، ویژگی‌های شغلی شامل وظایف، مسئولیت‌ها، ساعت کاری، نقش‌ها و پاداش‌ها و ویژگی‌های سازمانی شامل موقعیت، اندازه، فرهنگ، جو سازمان و مدیریت می‌باشد (۱۲).

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از راهبرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> به صورت مطالعه موردی در سازمان شهرداری تهران انجام پذیرفته است. سازمان شهرداری تهران، سازمانی با وظایف، فعالیت‌ها، حوزه‌های عملکردی و ماموریتی مختلف و متنوع می‌باشد. جمعیت نیروی انسانی این سازمان در قالب ۹ معاونت مرکزی و ۲۲ منطقه، ۲۰۰۰۰ نفر بوده و از این حیث جزو سازمان‌های بزرگ و بلندمرتبه محسوب می‌گردد. این سازمان به دلیل تعدد سلسله مراتب سازمانی دارای پیچیدگی ساختاری عمودی، به دلیل تعدد پست‌های سازمانی دارای پیچیدگی افقی و به دلیل تعدد مناطق و سازمان‌های وابسته دارای پیچیدگی جغرافیایی می‌باشد. هر یک از مناطق شهرداری تهران مشتمل بر شهردار، ۸ معاونت اجرایی و ستادی و تعدادی ناحیه می‌باشد که هر معاونت و ناحیه دارای ادارات زیرمجموعه دیگری است. با توجه به اینکه سازمان شهرداری تهران یک سازمان خدماتی و انسان‌محور است، منابع انسانی در این سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. از آنجا که یکی از عوامل توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی است و در توسعه منابع انسانی، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی دارای اهمیت می‌باشد، لذا تعیین مسیر ارتقاء و پیشرفت شغلی کارکنان در این سازمان منجر به افزایش انگیزه و تلاش برای توسعه و توانمندسازی فردی شده که در نهایت به افزایش بهره‌وری سازمانی منتج خواهد گردید. برای اینکه بتوانیم نگاه جامع و موثری از نظر ساختار در تدوین مدل مدیریت کارراهه شغلی داشته باشیم، ضروری است عوامل تاثیرگذار بر مدیریت کارراهه شغلی مانند مهارت لازم نسبت به شغل در تصدی، اطلاعات جامع و کامل پیرامون محیط داخلی و خارجی سازمان و شایستگی‌های سازمانی نسبت به شغل یا شغل‌های مورد نظر را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهیم.

1. Chambers
2. Grounded Theory

یکی از مسایل موجود در مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان شهرداری تهران، چالش در ساختار و وظایف مرتبط و فقدان کارراهه شغلی مشخص، قانونمند و پایدار جهت انتصاب افراد پست‌های مختلف سازمانی است که همین امر موجب ضعف انتخاب ضابطه‌مند و شایسته‌سالار افراد گردیده است. ضمناً کارکنان سازمان افق مشخصی برای پیشرفت شغلی نداشته و منتظر ارتباطات و انتصابات احتمالی جهت تعیین مسیر شغلی می‌باشند و از هدف و انگیزه لازم برای توسعه فردی و توانمندسازی و ارتقای دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود برخوردار نیستند. بر این مبنا با طرح پژوهشی در راستای رفع مسایل فوق‌الذکر در سازمان شهرداری تهران سعی شد تا ضمن تعیین شاخص‌های موثر در تبیین کارراهه شغلی به ارائه مدلی جهت مدیریت کارراهه شغلی در این سازمان اقدام شود. انتظار می‌رود با ارایه مدل بهینه مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران ضمن حصول اطمینان از وجود گزینه‌های جایگزین کارآمد جهت انتصاب در رده‌های شغلی مختلف، زمینه توسعه فردی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش رضایت شغلی، ارتقاء سطح امنیت شغلی، افزایش راندمان کاری و نهایتاً ضریب ماندگاری کارکنان سازمان تحقق پذیرد.

از بعد نظری، این تحقیق به دنبال بررسی و نقد نظریات و مدل‌های مدیریت کارراهه شغلی مطرح شده توسط دانشمندان، صاحب‌نظران و محققین حوزه منابع انسانی است تا از نتایج ایشان در راستای تبیین مدل مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران بهره‌گیری نموده و زمینه ارتقای مباحث نظری و مطالعات آتی برای سایر پژوهشگران در این عرصه را فراهم آورد. سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند از نتایج تحقیق بهره‌برداری لازم را بعمل آورند.

از بعد کاربردی، ترسیم مدل مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران موجب ارتقاء انگیزه کارکنان و تلاش برای توسعه و توانمندسازی فردی و ارتقاء مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی شده و مدیریت صحیح شایستگی‌های فردی، به توسعه و بهبود بهره‌وری سازمان منتج می‌شود. از طرفی زمینه تحقق نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و تسهیل در فرآیند تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی برای مدیران سازمان فراهم خواهد شد.

لازم بذکر است، عدم وجود کارراهه شغلی همواره دغدغه کارکنان و مدیران سازمان شهرداری تهران بوده و مدل پیشنهادی این تحقیق به عنوان یک نوآوری در سازمان محسوب می‌گردد. بر مبنای توضیحات بیان شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که "مدل راهبردی مدیریت کارراهه شغلی جهت توسعه منابع انسانی در سازمان شهرداری تهران چگونه است؟"

همچنین سایر سوالات تحقیق حاضر مبتنی بر رویکرد داده بنیاد به شرح زیر می‌باشد:

- عوامل علی موثر بر مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدامند؟
- مقوله محوری در مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدام است؟
- راهبردهای موثر در اجرای مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدامند؟

- عوامل مداخله‌گر در اجرای مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدامند؟
- عوامل بسترساز موثر در اجرای مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدامند؟
- پیامدهای اجرای مدیریت کارراهه شغلی سازمان شهرداری تهران کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحقیقات مختلف و متعدد داخلی و خارجی در زمینه مدیریت کارراهه شغلی با هدف تعیین عناصر و مولفه‌های اصلی و موثر در مدیریت کارراهه شغلی انجام پذیرفته که خلاصه این پژوهش‌ها در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول شماره (۲) عناصر و مولفه‌های مدیریت کارراهه شغلی برگرفته از پژوهش‌های مختلف

عناصر و مولفه‌های مدیریت کارراهه شغلی	محقق / سال / منبع
نیازهای شغلی و ارزش‌های شغلی	ماهر <sup>۱</sup> ۲۰۲۰ (۱۳)
ویژگی‌های فردی شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها، علایق و هویت، ویژگی‌های شغلی شامل امنیت مالی، دستاورد مالی، یادگیری، پیشرفت، تعادل کار و زندگی، روابط مثبت، تاثیر مثبت، کارآفرینی	ونگاس <sup>۲</sup> ۲۰۱۹ (۱۱)
ویژگی‌های فردی شامل توانایی کار تیمی، توانایی تصمیم‌گیری و حل مساله، توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اولویت‌بندی کار، توانایی برقراری ارتباط کلامی با افراد داخل و خارج از سازمان، توانایی به‌دست آوردن و پردازش اطلاعات، توانایی تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، دانش فنی مرتبط با شغل، مهارت در برنامه‌های نرم‌افزاری رایانه‌ای، توانایی ایجاد گزارش‌های کتبی، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران	کالاهان <sup>۳</sup> ۲۰۱۸ (۱۴)
نیازهای فردی شامل درگیر شدن در کار بلند مدت، خودانتخابی، دیده شدن، بهبود صلاحیت‌ها و مهارت‌ها، شهرت، روابط بین فردی، تأثیرگذاری مدیریتی، امکان انتخاب استراتژیک حرکت‌های شغلی، ایجاد روابط غیررسمی، حرکت بین سازمان‌ها	شوسمیت <sup>۴</sup> ۲۰۱۸ (۱۵)
نیازهای سازمانی، فردی، آموزشی و شغلی	کلارک <sup>۵</sup> ۲۰۱۸ (۱۶)
علقه‌ها، شایستگی‌ها	استیل <sup>۶</sup> ۲۰۱۵ (۱۷)

1. Maher
2. Venegas
3. Callahan
4. Shoesmith
5. Clark
6. Steel

ویژگی‌های فردی شامل شایستگی‌های شغلی، مسئولیت توسعه شغلی، زندگی کاری، ویژگی‌های سازمانی شامل ماهیت شغل، ساختار سازمان، نظام تسهیم دانش، سیاست جذب، حمایت سازمان و ویژگی‌های محیطی شامل انگیزاننده‌های اقتصادی، فنی و فرهنگی	کپلین و جان سول <sup>۱</sup> ۲۰۱۴ (۱۸)
ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شغلی و توسعه مسیر شغلی	دریانتو <sup>۲</sup> ۲۰۱۴ (۱۹)
ویژگی‌های فردی شامل توانایی، نگرش، علایق، استعدادها، گرایش‌های جنسی، جنسیت، سن، مهارت، نژاد، باورها، سبک زندگی، ارزش‌ها، دانش شغلی، شخصیت، خود ادراکی، خصوصیت فیزیکی، وضعیت خانواده، محیط کار، وضعیت اجتماعی و اقتصادی	پاتون و مک ماهان <sup>۳</sup> ۲۰۱۴ (۲۰)
سبک زندگی، منصفانه بودن فرصت پیشرفت و مشاوره شغلی	هیندی و فایا <sup>۴</sup> ۲۰۱۳ (۲۱)
حمایت، تشویق، ساختار سازمان و شایستگی‌ها	کاترینه ولزلو <sup>۵</sup> ۲۰۱۳ (۲۲)
ارزیابی کارراهه شغلی، توسعه کارراهه شغلی و آموزش کارراهه شغلی	کونگ و همکاران <sup>۶</sup> ۲۰۱۱ (۲۳)
استقلال، رضایت شغلی، کارآیی	جنیفر و گارس <sup>۷</sup> ۱۹۹۹ (۲۴)
ارزش‌های شخصی شامل آزادی، رشد، خودانتخابی، ایجاد تعادل میان شغل و سازمان و خانواده، آموزش‌پذیری و موفقیت‌طلبی شامل پیشرفت، پول، احترام، کمال‌طلبی	هال <sup>۸</sup> ۱۹۷۶ (۲۵)
تحلیل شغل (اطلاعات و اعلان شغل، شایستگی‌ها)، آموزش و پرورش (عرضی، طولی)، حمایت (مشارکت، ارتباطات، فرصت پیشرفت)، ارشاد (مشاوره، راهنمایی، هدایت)، ارزیابی (برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی، برنامه‌های سازمانی)، تغییرات دوره‌ای شغلی (گردش شغلی، ارتقا، همسان‌سازی مجدد)، علاقه‌های شغلی یا لنگرگاه‌های شغلی (صلاحیت مدیریت، خدمت و ایثار، خدمت و ایثار، خلاقیت، ثبات و امنیت شغلی، صلاحیت فنی، استقلال شغلی، چالش‌طلبی، سبک زندگی)	فرهی و همکاران ۱۳۹۷ (۲۶)
شرایط علی مدیریت مسیر شغلی شامل عوامل سازمانی، فردی و فراسازمانی، عوامل بستر و یا زمینه‌ای شامل نظام ارزشیابی عملکرد، نظام آموزش کارکنان و چشم‌انداز سازمان، عوامل مداخله‌گر شامل شرایط حاکم بر کسب و کار، مولفه‌های خاص فردی و مولفه‌های خاص سازمانی	یاورپور و همکاران ۱۳۹۶ (۲۷)
نیازهای سازمانی شامل بهره‌وری بیشتر، تعهد سازمانی، اثربخشی بلندمدت، نیازهای فردی شامل رضایت شغلی، امنیت شغلی، رشد شغلی	صفرزاده و همکاران ۱۳۹۶ (۲۸)

1. Keplin & John Sol
2. Daryanto
3. Patton & McMahon
4. Hindi & Fayyah
5. Katharinehulzlo
6. Kong et al
7. Jenniffer & Gareth
8. Hall



آموزش و پرورش، کیفیت زندگی کاری، اعلان شغلی، ارزیابی دوره ای، مشاوره شغلی، تجربه، فرصت پیشرفت، تعادل میان کار و زندگی، نیازهای سازمانی (دستیابی به اهداف، اثربخشی، کارآیی)، ارتقای شغلی، گردش شغلی	سیدجوادین ۱۳۹۶ (۲۹)
کسب موفقیت، یادگیری، چالشی بودن، مهارت ارتباطی، استقلال شغلی، تنوع، اهمیت، رضایت شغلی، حقوق و مزایا، شرایط محیط کار، توانایی فردی، عملکرد	خائف الهی و شرافت ۱۳۹۳ (۳۰)
همسان سازی مجدد، تغییرات دوره‌ای (تنوع)، حمایت، آموزش، راهنمایی، آگاهی از اطلاعات و شایستگی‌های شغلی	مهرمنش و یادگاری ۱۳۹۳ (۳۱)
نیازهای سازمانی شامل اثربخشی، کارآیی و خلاقیت، نیازهای فردی شامل رضایت شغلی، رشد مهارت‌های فردی، کیفیت زندگی کاری، توجه به استعداد و توان افراد و توجه به علائق و خواسته های افراد و نیازهای شغلی شامل دانش، توانایی، مهارت، نگرش	آهی ۱۳۹۲ (۳۲)

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، ارائه مدل کاربردی مدیریت کارراهه شغلی در راستای توسعه منابع انسانی و افزایش انگیزه کارکنان جهت ارتقای توانمندی‌ها و توسعه فردی در سازمان شهرداری تهران بوده است؛ لذا پژوهش از منظر روش تحقیق، استقرایی و از منظر هدف، بنیادی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی و به لحاظ نحوه پردازش داده‌ها، کیفی محسوب می‌گردد.

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد است. روش داده بنیاد تنها روش تحقیق کیفی است که، به طور همزمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل و در نهایت نظریه‌سازی می‌کند.

در این تحقیق به سه دلیل از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. اول، سؤالات این تحقیق از نوع چپستی و به دنبال مفهوم‌سازی است. دوم، تحقیق حاضر، داده‌های کیفی و اولیه را از مصاحبه‌شوندگان کسب می‌کند لذا واقعیت‌های موجود در فرآیند مدیریت کارراهه شغلی کارکنان سازمان را بازنمایی می‌کند؛ و سوم، تحقیقات مدیریت کارراهه شغلی از نظر محتوا، فرآیند و به ویژه نگاه بومی به کارراهه شغلی که کانون اصلی این پژوهش است فقیر می باشد. دلایل فوق، جزء ویژگی‌های راهبرد داده بنیاد نیز محسوب می‌شود.

گراندد تئوری و یا نظریه زمینه‌ای یک روش پژوهشی اکتشافی است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به‌جای استفاده از تئوری‌های از پیش تعریف شده خود به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند. این تئوری جدید که ایجاد می‌شود نه بر مبنای نظر شخصی پژوهشگر که در واقع بر اساس داده‌های گردآوری شده از محیط واقعی و در شرایط واقعی تدوین می‌شود. به عبارتی این روش برای کسب شناخت درباره موضوعاتی است که قبلاً تحقیق جامعی درباره آن انجام نشده و یا دانش ما در این زمینه محدود است. روش داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی

برای خلق نظریاتی است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می‌پردازد (۳۴).

از آنجا که فرآیند مدیریت کارراهه شغلی در شهرداری تهران مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام‌مند راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خردمایه‌گزینش آن، روش‌مندی در بهره‌گیری از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست.

به طور کلی پژوهش در سه مرحله پایه‌ریزی شده است. بدین صورت که در مرحله اول با استفاده از روش داده‌بنیاد، ابعاد، مولفه‌ها و کدهای مرتبط با مدیریت کارراهه شغلی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شناسایی گردید.

در مرحله دوم، الگوی مقدماتی پژوهش با استفاده از روش پیمایش و با در نظر گرفتن شرایط سازمان شهرداری تهران مورد نظر سنجی خبرگان قرار گرفت.

در مرحله آخر، الگوی نهایی و تاییدشده از سوی خبرگان در جامعه هدف، ارائه گردید.

جامعه آماری شامل خبرگان آگاه به مسائل مدیریت کارراهه شغلی و منابع انسانی سازمان در سازمان شهرداری تهران بوده که به صورت هدفمند افراد انتخاب گردیدند و تا اشباع نظری با روش گلوله برفی<sup>۱</sup> مصاحبه ادامه پیدا نمود. در خصوص دلیل انتخاب این جامعه آماری، می‌توان بیان داشت، با توجه به اینکه موضوع پژوهش تدوین مدل مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران بوده است می‌بایست افرادی انتخاب می‌شدند که به موضوع فوق تسلط کافی جهت ارائه ابعاد مدل (یعنی خبرگان) و توان پاسخگویی به سوالات (روسا و مدیران سازمان شهرداری تهران) را داشته باشند که افراد مورد نظر دارای این قابلیت‌ها بوده‌اند.

جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که در این روش ابتدا سعی شد که خبرگان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی شناسایی شوند. داده‌های مورد نیاز از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند حاصل گردید.

در این مطالعه از ۲۰ نفر افراد خبره تعداد ۱۰ نفر به مرور برای مصاحبه انتخاب شدند. از مصاحبه نهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۱ ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک داده‌بنیاد استفاده شده است. همچنین نرم افزار کیفی مورد استفاده در پژوهش حاضر، MAXQDA11 بود. افراد مورد مطالعه در بخش کیفی با ذکر مشخصات به شرح جدول شماره (۳) می‌باشند.

جدول شماره (۳) ویژگی‌های اعضای جامعه آماری

کدمصاحبه شونده	سمت سازمانی	تخصص
الف	مدیر کل منابع انسانی شهرداری تهران	دکترای مدیریت دولتی
ب	معاون منابع انسانی حراست کل شهرداری تهران	دکترای حقوق
ج	معاون حوزه معاونت منابع انسانی شهرداری تهران	مدیریت منابع انسانی
د	مدیرکل تشکیلات و بهبود روشها شهرداری تهران	دکترای مدیریت دولتی
ه	مدیرکل برنامه ریزی و آموزش شهرداری تهران	دکترای مدیریت منابع انسانی
و	زمعاون امور کارکنان ثابت شهرداری تهران	مدیریت دولتی
ز	معاون منابع انسانی سازمان بازرسی شهرداری تهران	دکترای مدیریت منابع انسانی
ح	معاون توسعه منابع انسانی شهرداری منطقه ۴ تهران	دکترای برنامه ریزی شهری
ط	مدیر مسیر ارتقای شغلی کارکنان ثابت شهرداری تهران	مدیریت دولتی
ی	معاون امور کارکنان قراردادی شهرداری تهران	اقتصاد مدیریت
ک	مدیر کل سابق سازمان اموراستخدامی کشور	دکترای مدیریت سیاستگذاری

#### پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر از پایایی بازآزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده گردید. برای سنجش پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌گردند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند.

در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شده و هرکدام دو بار در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۴ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است. به‌عنوان مثال تعداد توافقات مصاحبه "الف"، ۲۵ جفت و یا به‌عبارت‌دیگر ۵۰ کد است. مطابق جدول ۴، یافته‌های مربوط به پایایی باز آزمون نشان می‌دهد، نتیجه با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۹ درصد است و از آنجائی که ضریب پایایی بالای ۶۰ درصد قابل قبول است می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است (۳۳).

جدول شماره (۴) محاسبه پایایی بازآزمون

کد مصاحبه شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)

۸۰	۱۲	۲۵	۶۲	الف
۸۱	۸	۱۸	۴۴	ب
۷۶	۵	۱۶	۴۲	ج
۷۹	۲۵	۵۹	۱۴۸	جمع

منبع: یافته‌های نگارندگان

## یافته‌های پژوهش

در این بخش به مرور مراحل و گام‌های دستیابی به مدل تحقیق پرداخته شده است:

### (۱) رویه کد گذاری عملیاتی

در این تحقیق برای کدگذاری داده‌ها از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. در این قسمت فرآیند کدگذاری و استخراج مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه تشریح می‌شود.

### (۲) کدگذاری باز: شکل‌گیری مفاهیم پژوهش در مصاحبه نخست

به منظور دسته‌بندی و کدگذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، با استفاده از نرم‌افزار کیفی MAXQDA کار دسته‌بندی و کدگذاری باز آغاز شد. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که با آن مفاهیم شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. اساساً محققین در کدگذاری باز به دنبال نام‌گذاری وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها و تمرکز بر فهم مشخصه‌هایی هستند که موجب منحصر به فرد شدن این وقایع یا چیزها شده‌اند (۳۴).

با بررسی و تحلیل مصاحبه‌های اول و دوم، ۱۵۸ نکته کلیدی استخراج شد. کدهای استخراج شده از این نکات کلیدی در جدول ۵ آمده است.

### جدول شماره (۵) نکات کلیدی حاصل از کدگذاری باز توسط نرم‌افزار کیفی MAXQDA

منبع	مفاهیم شناسایی شده
الف-۷-الف-۸-الف-۹- الف-۱۳-الف-۲۰-ب-۱- ب-۲-ب-۱۱-ب-۱۲-۱۸- ۱۹-۱۴-۱۵-ی-۱۵	دانش - مهارت - ویژگی‌های جسمانی - شرایط محیطی - تخصص - سوابق - توان لازم برای تصدی مشاغل - تخصص - دانش - تخصص - دانش و تخصص مرتبط - توانمندبودن کارکنان - کارآموزی - توان لازم برای تصدی مشاغل - ساختار سازمانی تخت - فرهنگ سازمان - فرهنگ ارگانیک و منعطف - توانمندی کارکنان - اجتماعی شدن کارکنان - عدالت در انتصاب افراد - کاهش فساد در سیستم
الف-۱۱-ب-۱-د-۱۵-د-۱۶- ز-۱-ک-۶	هماهنگی بین اهداف فرد و سازمان - هدایتگری پیشرفت شغلی - فرصت‌های برابر برای ارتقاء - شایسته‌محوری - سیستم ارزیابی مبتنی بر شایستگی - تعادل‌گرایی در نیاز فردی و شغلی - توازن بین نیاز فردی، سازمانی و شغلی - سلامت سازمانی - آموزش و توسعه منابع انسانی

الف-۴-الف-۱۴-الف-۱۶- الف-۲۹-الف-۳۰-الف-۳۱- الف-۳۲-ج-۷-د-۲۵-ه-۹۵- ۱۰-۱۲-۱۳-۱۴- ز-۶-ز-۷-ک-۲	طبقه بندی مشاغل - پاداش های مالی - ایجاد فرصت های برابر برای رشد افراد - تغییر فرهنگ سازمانی - غنی سازی شغلی - چرخش شغلی - سرمایه گذاری بودجه ای - تغییر فرهنگ سازمانی - نظام جذب و استخدام همتراز با نیازها - اصلاح طرح طبقه بندی مشاغل - نیازسنجی آموزشی مشاغل - بازنگری طبقه بندی مشاغل - اصلاح نظام شایسته محوری - ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی - اصلاح طرح طبقه بندی مشاغل - بازنگری سیستم جبران خدمات - آموزش ضمن خدمت - اصلاح نظام شایسته محوری - بازنگری طبقه بندی مشاغل - تغییر فرهنگ سازمانی - نظام طبقه بندی صحیح مشاغل - نیازسنجی صحیح مطابق با تخصص - کاهش فساد اداری
الف-۲۱-الف-۲۲-الف-۲۳- الف-۲۴-الف-۲۵-الف-۲۶- الف-۲۷-ب-۳-ب-۴-ب-۵- ب-۶-ج-۳-ج-۴-ج-۹-د-۶- د-۷-د-۸-د-۹-د-۱۰-د-۴- ه-۶-ه-۱۴-و-۲-و-۳-ز-۳- ز-۴-ح-۱-ح-۲-ح-۳- ط-۱-ط-۲-ط-۳-ی-۲- ی-۳-ی-۴-ی-۵-ی-۶- ی-۱۰-ک-۲-ک-۳-ک-۴	عدم شایسته سالاری - آشنایی و روابط خانوادگی - ضوابط خشک و غیر منعطف - محدودیت های بودجه ای - سلیقه های عمل نمودن مدیران - فشار نیروهای بیرونی - عدم تبعیت از قانون خدمات کشوری - انتصاب افراد با عدم دارا بودن رشته و تخصص تحصیلی - نامناسب بودن شرایط احراز شغل - ادراک از ناعدالتی در سازمان - عدم نیازسنجی - عدم وجود نگاه تخصصی به حوزه منابع انسانی - عدم جایگاه یابی منابع انسانی - نفوذ تشکلهای سیاسی در سازمان - عدم وجود ضمانت اجرایی برنامه - عدم هماهنگی بین بخش سازمانی با بخش دولت مرکزی - سیاسی کاری در سازمان - کمبود نیروهای متخصص و اشباع نیروهای غیر متخصص - کمبود منابع بودجه ای - سلیقه های عمل نمودن مدیران - سیاسی کاری در سازمان - نگاه غیر تخصصی به منابع انسانی - عدم نیازسنجی صحیح مطابق با تخصص - نگاه غیر تخصصی به حوزه مدیریت منابع انسانی - عدم شایسته سالاری - سلیقه های عمل نمودن مدیران - انتصاب و انتخاب بر اساس روابط - عدم تناسب بین مدرک تحصیلی با رشته شغلی - عدم اجرای سلسله مراتب ارتقا - سیاسی کاری و فشار عوامل بیرونی سیاسی - سلامت اداری
الف-۳۴-ب-۱۷-ج-۴-د-۴- ه-۹-ح-۱۷	فرهنگ سازمان - همترازی بین سوابق و شغل - انضباط شغلی - ایجاد حس پاسخگویی در افراد - اجتماعی شدن کارکنان - غنی سازی فرآیند اجتماعی شدن
الف-۴۱-الف-۴۲-الف-۴۳- الف-۴۴-ب-۲۰-ب-۲۲- ب-۲۳-ب-۲۴-ج-۱۵- ج-۱۶-و-۷-و-۸	اثربخشی و کارایی - رضایت شغلی - اشتیاق شغلی - رضایت مشتری - تصویر سازمانی مثبت - رضایت شغلی - بهره‌وری - اثربخشی - کاهش هزینه های مالی و اداری - سلامت اداری - رضایت شغلی - توسعه منابع انسانی - ارتقای دانش، مهارت و توانمندی های فردی

منبع: یافته های نگارندگان

## ۳) کدگذاری محوری: شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم

هدف از کدگذاری محوری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شود. طبق نظر

استرواس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، پدیده اصلی عنوانی است که می‌توان به پاسخ این پرسش که "اینجا چه در حال رخ دادن است؟" نسبت داد (۳۴).

محقق هنگام جستجو برای یافتن پدیده اصلی، به دنبال الگوهای تکراری از رویدادها، اتفاقات، یا کنش‌ها و واکنش‌هایی است که مشارکت کنندگان، در پاسخ به مشکلات و موقعیت‌های پیش‌رو از خود بروز می‌دهند. لذا در این پژوهش "فرآیند مدیریت کارراهه شغلی" به عنوان پدیده اصلی انتخاب شده و عمل ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها در امتداد ویژگی‌ها و ابعاد مترتب بر آن صورت گرفته است.

با بررسی و تحلیل ۱۵۸ نکته کلیدی از مصاحبه اول و دوم، در مرحله بعدی توسط نرم افزار کیفی MAXQDA اقدام به کدگذاری محوری شد که براساس تشخیص میزان مشابهت و قرابت معنایی و با مشورت از اساتید، ۱۳ بُعد و ۳۹ شاخص دریافت شد که خلاصه آن در جدول ۶ ارائه داده شده است.

جدول شماره (۶) شکل‌گیری طبقات پژوهش بر اساس کدگذاری محوری توسط نرم افزار کیفی MAXQDA

مقوله اصلی	طبقات فرعی پژوهش	مفاهیم شناسایی شده
عوامل علی	عوامل فردی	دانش
		مهارت
		صلاحیت
	عوامل سازمانی	عوامل سازمانی
ساختار سازمانی منعطف		
فرهنگ سازمان		
اجتماعی شدن کارکنان		
شرایط زمینه‌ای	قابلیت‌های سخت‌افزاری سازمان	همترازی بین سوابق و شغل
	قابلیت‌های نرم‌افزاری سازمان	انضباط شغلی
	قابلیت‌های نرم‌افزاری سازمان	ایجاد حس پاسخگویی در افراد
	قابلیت‌های نرم‌افزاری سازمان	غنی‌سازی فرآیند اجتماعی شدن
مداخله‌گر	موانع ساختاری	ضوابط خشک و غیرمنعطف
		کمبود منابع بودجه‌ای
		عدم نیازسنجی صحیح مطابق با تخصص
		عدم اجرای سلسله مراتب ارتقا

<sup>1</sup> Strauss & Corbyn

عدم هماهنگی بین بخش سازمانی با بخش دولت مرکزی	موانع محیطی	
فشار عوامل بیرونی سیاسی		
عدم شایسته‌سالاری	موانع رفتاری	
سلیقه‌ای عمل نمودن مدیران		
هماهنگی بین اهداف فردی و سازمان	مدیریت کارراهه شغلی	مقوله محوری
هدایتگری پیشرفت شغلی		
برنامه ریزی و نظارت بر مسیر شایستگی		
آموزش و توسعه منابع انسانی		
غنی‌سازی شغلی	راهبردهای فعلی	راهبردها
چرخش شغلی		
طبقه بندی مشاغل		
آموزش ضمن خدمت	راهبردهای توسعه‌ای	
تغییر فرهنگ سازمانی		
بازنگری سیستم جبران خدمات		
نیازسنجی آموزشی مشاغل		
رضایت شغلی	پیامدها برای کارکنان	پیامدها
اشتیاق شغلی		
ارتقای دانش، مهارت و توانمندی‌های فردی		
بهره‌وری	پیامدها برای سازمان	
سلامت اداری		
توسعه منابع انسانی		
رضایت مشتری	پیامدها برای شهروندان	
تصویر سازمانی مثبت		

منبع : یافته های نگارندگان

#### ۴) سنجش روایی و تأیید خبرگان با تکنیک دلفی

روش دلفی، روشی منظم و تکرارپذیر است که بر مبنای ورودی‌های مستقل از سوی گروه خبرگان عمل می‌کند. در فرآیند روش دلفی پاسخ‌های به‌دست آمده مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار می‌گیرد و در چند مرحله اجرای سوال‌های کمتر اهمیت‌دار در اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در پرسشنامه اصلاح یا حذف می‌شوند.

در این پژوهش از روش پیشرفته دلفی استفاده شد که بر خلاف روش سنتی دلفی که هدف اجماع است، در روش پیشرفته هدف تجزیه و تحلیل کامل با استفاده از یک گروه بزرگ متشکل از خبرگان است.

پس از شناسایی شاخص‌ها، برای تعداد ۱۱ نفر از خبرگان تجربی و فلسفی که در بخش قبل نیز از آنها نظرسنجی به عمل آمده بود، تکنیک دلفی اجرا شد.

سنجش دلفی در ابعاد و متغیرهای این تحقیق با استفاده از پرسشنامه برای هر متغیر در مقیاس لیکرت و طیف ۹ درجه ای و طی دو مرحله اجرا شده و در نهایت مورد تحلیل قرار گرفت.

از ۱۰۵ شاخص مورد نظر؛ تعداد ۹۵ شاخص در محدوده مطلوب طیف قرار گرفتند و تعداد ۷ شاخص دیگر حسب نظر خبرگان اضافه شد. به این ترتیب پرسشنامه دلفی مرحله دوم با ۱۰۲ شاخص (که البته در هیچ مولفه‌ای کمتر از ۲ شاخص نبود) در همان نمونه آماری و به همان تعداد اجرا شد و مجدداً فرآیند محاسباتی مذکور برای تمامی شاخص‌های پرسشنامه دلفی مرحله دوم انجام پذیرفت که فقط ۴ شاخص حذف شدند و ۹۸ شاخص باقی ماند. به این دلیل که تعداد آن بسیار اندک بود از اجرای مرحله سوم صرفه نظر شد و در ادامه مدل نهایی پژوهش شناسایی شد.

در جدول ۷ نحوه سنجش شاخص‌ها مربوط به یک نمونه‌ی متغیر اشتیاق شغلی ارائه داده شده است.

جدول شماره (۷) نحوه محاسبه میانگین وزنی شاخص

میانگین وزنی شاخص	وزن کلی شاخص	فراوانی گزینه‌ها									تعداد افراد پاسخ دهنده	شاخص (عوامل علی)
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹		
۶/۶۳	۳۶+۲۱+۱۶	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۳	۲	۰	۱۱	اشتیاق شغلی

منبع: یافته‌های نگارندگان

##### ۵) کدگذاری انتخابی: مدل نهایی پژوهش

اگرچه کدگذاری باز و محوری سنگ بنای نظریه را فراهم می‌سازند، اما این دو نوع کدگذاری قادر به ارائه چارچوبی بزرگ‌تر برای روابط موجود در یک نظریه کلی نیستند. در کدگذاری باز، محقق پیش از آنکه به تعیین نحوه تغییرات و نوسانات مقوله‌ها در قالب ابعاد مترتب بر آن‌ها بپردازد، در صدد تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های مترتب بر آن‌هاست. در کدگذاری محوری نیز، محقق به شکلی نظام یافته به دنبال توسعه مقوله‌ها و ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های مترتب بر آن‌ها می‌باشد. کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند.



در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی می‌شوند. به تعبیر استروس و کوربین در این مرحله، مقوله اصلی باید همانند خورشیدی باشد که روابط منظمی با سیاراتش شکل می‌دهد. هنگامیکه نظریه کلی آماده شد، محقق با حذف زوائد از مقوله‌ها و بسط مقوله‌هایی که تا پیش از این به خوبی به آن‌ها پرداخته نشده بود، به پالایش نظریه پرداخته است (۳۴).

پس از تحلیل مفاهیم کل صاحب‌ها، این مفاهیم در قالب شش مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شد. در این پژوهش با بررسی یافته‌ها مشخص شد که مقوله‌های فرعی از مطالعه نهم به بعد تغییری جزئی داشته‌اند؛ ضمن اینکه پس از مطالعه دهم، مقوله فرعی تغییری نیافت و از نظر پژوهشگر با ادامه صاحب‌ها، مقوله‌های اصلی، به خوبی به غنای لازم رسید. با توجه به غنی‌شدن مقوله‌های فرعی و اشباع مقوله‌های اصلی، می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش به کفایت نظری رسیده است؛ بنابراین می‌توان الگوی مفهومی مدیریت کارراه شغلی برآمده از داده‌ها را ارائه کرد. (شکل ۱)



### شکل شماره (۱) الگوی نهایی پژوهش (محقق ساخته)

#### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت کارراهه شغلی به عنوان راهبردی برای توسعه منابع انسانی، دارای ارتباطی دوسویه با یکدیگر می‌باشند؛ بدین معنا که از طریق آموزش، توانمندسازی و توسعه‌ی افراد، زمینه‌ی ارتقای شغلی ایشان در سازمان فراهم می‌گردد؛ از سوی دیگر تمایل افراد به رشد و ارتقای شغلی در سازمان، انگیزه و تلاش ایشان برای توسعه فردی را افزایش می‌دهد.

مدیریت کارراهه شغلی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی، دانشی جوان و نوپا است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال این الگوها در کشورمان هنوز به وضوح تدوین نگردیده است و در عرصه کاربردی نیز در سازمان‌ها به کار گرفته نمی‌شود. از طرفی کتاب‌ها و مقالات فارسی اندکی با موضوع مدیریت کارراهه شغلی تدوین شده است.

این پژوهش به منظور آگاهی از ذهنیت خبرگان سازمان شهرداری تهران در حوزه مدیریت کارراهه شغلی به عنوان راهبردی برای توسعه منابع انسانی انجام شد. در این مقاله، داده‌های کیفی در مرحله اول با نظر و عقاید اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری شدند و هدف پژوهشگران کشف مدلی برای اجرای موفق مدیریت کارراهه شغلی بوده است. روش کیفی استفاده شده در این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است. نویسندگان مقاله‌ی حاضر در ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در میان خبرگان سازمان شهرداری تهران به تدوین مدل مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری پرداخته‌اند. به‌طور کلی یافته‌های مقاله حاضر نشان دادند که اجرای موفق مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران در شرایط مختلفی اتفاق می‌افتد که برگرفته از عوامل داخلی و خارجی است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد داده بنیاد، مفاهیم در قالب یک الگوی پارادایمی ارائه شد که مبتنی بر ۶ بعد عوامل علی، مقوله محوری، راهبرد، عوامل بسترساز، عوامل مداخله‌گر و پیامدها بود. بعد عوامل علی در قالب عوامل فردی؛ دانش، مهارت و صلاحیت و عوامل سازمانی؛ کارآموزی، ساختار سازمانی منعطف، فرهنگ سازمان، اجتماعی شدن کارکنان و عدالت در انتصاب افراد تدوین شد. مقوله محوری (مدیریت کارراهه شغلی) شامل؛ هماهنگی بین اهداف فردی و سازمان، آموزش و توسعه منابع انسانی، هدایتگری پیشرفت شغلی، برنامه ریزی و نظارت بر مسیر شایستگی بودند. عوامل مداخله‌گر در اجرای مدیریت کارراهه شغلی در سه بعد موانع محیطی؛ عدم

هماهنگی بین بخش سازمانی با بخش دولت مرکزی و فشار عوامل بیرونی سیاسی، موانع ساختاری؛ ضوابط خشک و غیرمنعطف، کمبود منابع بودجه‌ای، عدم نیازسنجی صحیح مطابق با تخصص، عدم اجرای سلسله مراتب و موانع رفتاری؛ عدم شایسته‌سالاری و سلیقه‌ای عمل نمودن مدیران بودند. عوامل بسترساز شامل قابلیت‌های نرم‌افزاری؛ ایجاد حس پاسخگویی در افراد و غنی‌سازی فرآیند اجتماعی شدن و قابلیت‌های سخت‌افزاری؛ همترازی بین سوابق و شغل و انضباط شغلی بودند. راهبردهای موثری که در اجرای مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران نیز از منظر خبرگان اهمیت داشتند در دو بخش راهبردهای توسعه‌ای و فعلی شناسایی شدند که شامل عواملی از قبیل؛ تغییر فرهنگ سازمانی، بازنگری سیستم جبران خدمات، نیازسنجی آموزشی دقیق مشاغل، غنی‌سازی شغلی، چرخش شغلی، طبقه‌بندی مشاغل، آموزش ضمن خدمت بودند. همچنین پیامدهای مورد انتظار در سایه اجرای مدیریت کارراهه شغلی در سازمان شهرداری تهران نیز در سه بعد پیامد برای کارکنان؛ اشتیاق و رضایت شغلی و ارتقای دانش، مهارت و توانمندی‌های فردی، پیامد برای سازمان؛ توسعه منابع انسانی، بهره‌وری و سلامت اداری و پیامد برای شهروندان؛ تصویر سازمانی مثبت و رضایت مشتری بودند. کلیه مفاهیم و ابعاد شناسایی شده در راستای تایید تحقیقات داخلی و خارجی ذکر شده در پیشینه تحقیق می‌باشند.

آموزش و پرورش، چرخش شغلی و توجه به شایستگی‌ها در پژوهش فرهی و همکاران (۱۳۹۷)، سیدجوادین (۱۳۹۶)، مهرمنش و یادگاری (۱۳۹۳) و استیل (۲۰۱۵) اشاره شده است. دانش، مهارت، توانایی‌ها و یادگیری در پژوهش ونگاس (۲۰۱۹)، شوسمیت (۲۰۱۸)، پاتون و مک‌ماهان (۲۰۱۴)، هال (۱۹۷۶)، خائف‌الهی و شرافت (۱۳۹۳) و آهی (۱۳۹۲) آمده است. درک نیازهای شغلی، ارزش‌های شغلی و شایستگی‌های فردی در پژوهش ماهر (۲۰۲۰)، توجه به نیازهای آموزشی، سازمانی و فردی در پژوهش کلارک (۲۰۱۸)، توانایی‌های فردی در پژوهش کالاهان (۲۰۱۸)، حمایت و تشویق، انگیزه، تسهیم دانش، ساختار سازمان، سیاست جذب، حمایت سازمان، انگیزاننده‌های اقتصادی، حمایت بر منصفانه بودن فرصت پیشرفت، رضایت شغلی و سازگاری شغلی و رضایت از کارراهه شغلی کارکنان، بهره‌وری نیز در پژوهش کپلین و جان‌سول (۲۰۱۴)، دریانتو (۲۰۱۴)، هیندی و فایا (۲۰۱۳)، کاترینه‌ولزلو (۲۰۱۳)، کونگ و همکاران (۲۰۱۱) و جنیفر و گارس (۱۹۹۹) و صفرزاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز مورد اشاره قرار گرفته بودند که با نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد.

در مجموع با توجه به آنکه مدیریت کارراهه شغلی به عنوان یک ابزار مدیریتی مهم در توسعه منابع انسانی سازمان در جامعه کنونی مورد بحث می‌باشد، کلیه سازمان‌ها و نهادهایی که به این امر توجه می‌کنند، انگیزه کارکنان خود برای ارتقای توانمندی‌ها و توسعه فردی را افزایش داده و از منظر ارباب رجوع و خدمت‌گیرندگان به عنوان یک نهاد مطلوب شناخته می‌شوند که این تصویر ذهنی مطلوب می‌تواند علاوه بر ارتقای موقعیت اجتماعی آن سازمان در مقایسه با سازمان‌های همکار،

دستاورد‌های مثبتی را برای سازمان به همراه داشته باشد. بر این اساس، این‌که تا چه اندازه توجه به شاخص‌ها و معیارهای کارراهه شغلی از منظر سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان یک سازمان حائز اهمیت باشد، از سازمانی به سازمان دیگر با توجه به مأموریت و فلسفه و اهداف سازمان متفاوت می‌باشد.

از آنجاکه سازمان شهرداری تهران با فلسفه مدیریت بهینه شهری در حال فعالیت می‌باشد، لذا مفاهیم کارراهه شغلی منتج از این پژوهش می‌تواند بر عملکرد نهایی این سازمان در راستای دستیابی به توسعه منابع انسانی و اهداف متعالی سازمانی تاثیرگذار باشد. با انجام این پژوهش سعی شده است تا گامی در جهت تسهیل توجه به این مفهوم در سازمان شهرداری تهران برداشته شود.

## منابع

1. Alwani, S. M. *Managers' Self-Knowledge*, 4<sup>th</sup> Edition, Tehran, Ney Publication, 2003; 20.
2. Pahlavan, P., Human Resource Management - Career Progress (Carreh), *The first National Conference on Resource Management in Hospitals*, 2002; 9-14.
3. Xiaohui, Wang & N. McLean Gary. *The Dilemma of Defining International Human Resource Development*, Human Resource Development Review. 2007; Vol 6, No1.96-108.
4. Gilley, J. & Egglan, S. *Principle of Human Resource Development*. Nj: AddisonWesley, First Edition, Malden-Head, 1992; 12-13.
5. Abbaspour, A. *Advanced Human Resource Management*, Tehran, Samt Publications. 2019; 184.
6. Ahi, P., Bejani, H. The role of career planning on organization success. *Journal of NAJA Human Resources*, 2012; 3(28): 79-110.
7. Pardelan, N. Sarmad, A. & Mottaghi, H. Review mission career path between students of Isfahan University, *Journal of New Thoughts on Education*, Faculty of Education, 2016; 21.
8. Allen, M., The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities. *John Wiley & Sons, Business & Economics*, 2007; 6(6), 326-327
9. Ituma, A.N. & Simpson, R., Moving beyond Schein's typology: Individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, 2007; 36(6). 978-995
10. Nishanthi, H. M., Modern Career Concepts: A Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2016; 6(3),19-31.

11. Venegas, Barbara, *Changing Age and Career Concepts in the Austrian Banking Industry*. Department of Management University of Applied Sciences for Management & Communication Vienna, Austria. 2019. 66-74.
12. Chambers, Ruth. *Career Planning for Everyone in the NHS (THE TOOLKIT)*. Radcliffe Publishing Oxford. 2005; 31.
13. Maher, Chi., *Career Needs and Career Values: The Mediating Role of Organizational Culture*, St. Marys University Twickenham, UK. 2020; Chapter 12; 1.
14. Callahan, Mike. *Career Planning Personal Entrepreneurship*, 2<sup>nd</sup> Edition. Printed in the United States of America Copyright © 2018 by Cognella. 108.
15. Shoesmith, E. A. *Career self-management in clan and hierarchical organizational cultures: towards the development of a competing values career self-management framework*. PhD thesis. Southern Cross University. Lismore. NSW. 2018. 20-21.
16. Clark, D. R., *Performance Analysis in Instructional Design*, 2018; 143. Retrieved from: [http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze\\_system.html](http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html).
17. Steel, Brown., Measurement of job harbors and their role in job fit and job satisfaction and commitment. *Manage. Sci*, 2015; 13(6), 237-253.
18. Keplin & John Sol. Investigate the Effective Dimensions of the Future of the Job Path of Global Managers. Translation by Hossein Mohammadi IRGC Earthquake Studies Center. *Knowledge Management Site*. 2014.
19. Daryanto, E., Individual Characteristics, Job Characteristics and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2014; 2(8). 698-702.
20. Patton, W. & McMahon, M., *Career development and systems theory: Connecting theory and practice*. 3<sup>rd</sup> Edition. Sense Publishers, 2014; Vol. 6. 59 .
21. Hindi, al-Shawi. Fayyah, Nima, *A survey of the career path of female managers in Lebanon (Case Study of Beirut university)*. Senior Thesis. University of Beirut Faculty of Management. 2013.
22. Katharinehulzlo. Design and implementation of project managers. Translation by Mohammad Ebrahimi. *Quarterly Journal of Applied Knowledge*. University of Berlin. Al-Zor website, 2013; 11(9), 43-56.
23. Kong, H. Cheung, C. & Song, H., Hotel career management in China: Developing a measurement scale. *In Journal Hospitality Manage*, 2011; 30(1), 112-133.
24. Jenniffer, M. George & Gareth, R. Jones, *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> Edition, Addison-Wesley, 1999; 2(3), 8-19.
25. Hall, D., *Careers in Organization*. Pacific, Palisades, California, Good year publishing company, Inc., Commentary Reintegrating Job design and career theory creating not Just Good Job but smart Jobs. *Journal of organizational Behavior*, 1976; Vol 26. No 20. 243-259.
26. Farahi, A., Soltani, M., Nasrollahi, M. Designing a Model for Career Progression Pathway. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2019; 10(4): 51-78.

27. Yavarpour, H. Peykan, M. E. Gholizadeh, A. Designing a model for managing the career path of employees of the Melli Bank of Iran, *Journal of Public Administration Mission*, 2017; 8(11): 263-281.
28. Safarzadeh, H. Ahmadi Sharif, M. & Zakeri, A. *Advanced Human Resource Management*, Tehran, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University Publications. 2017; 105.
29. Seyed Javadin, S. R., *Fundamentals of Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Tehran, University of Tehran School of Management Publications. 2017; 36.
30. Khaifollahi, A., Sharafat, Sh., The Effects of Career Aspects on Organizational Outcomes through Consideration of Job Factors. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2015; 6(4): 157-182.
31. Mehrmanesh, H., Yadegari, R. *Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Tehran, Great Entrepreneurs Publications. 2014; 53.
32. Ahi, p. *Designing a career planning model for NAJA border officers*, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabai University. Doctoral dissertation, 2013.
33. Farasatkah. M. *Qualitative research methods in social sciences*. Tehran. Aagah Publications. 2016; 155.
34. Strauss, A., Corbyn, J. *Fundamentals of Qualitative Research, Techniques and Stages of Production of Basic Theory*, Translated by Afshar, 5<sup>th</sup> Edition, Tehran, Ney Publications, 2016; 60-120.