



A Conceptual Model for Career Management of Tehran Municipality Employees

Ruhollah Alikhan Gorgani^{1*} | Mohsen Seydi²

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. Email: r.gorgani86@gmail.com

2. Ph.D. Candidate in Environmental Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. Email: Mohsenseydi45@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article History:

Received: 31 May 2025

Accepted: 19 June 2025

Published Online: 20 June 2025

ABSTRACT

In today's complex and changing business environment, management practices affect the career of individuals. Management practices have transformed into traditional career development into personal management. In such a situation, employees should not only be responsible for the management of their career, but also create internal motives in this way. On the other hand, career paths have made the person progress throughout his years of service; the organization must make plans for the career development of its staff and guide them along the way. An accurate and fair career advancement can result in job satisfaction, commitment to the organization, and so on. Therefore, organizations by creating an appropriate workforce for employees not only contribute to the organization's progress but also to the development of individuals. The purpose of the present research is to design and formulate a conceptual model for managing the career path of Tehran's municipality staff. For this purpose, while studying literature and background, the patterns, dimensions and indicators presented in the field of job careers were examined, then, by referring to scientific and executive experts, the dimensions and indices were reviewed and corrected. The components of the proposed model include three dimensions of inputs (job requirements, needs of employees, needs of the organization), processes (job placement planning) and outcomes (job transfers, job turnover, job promotion, job enrichment and re-matching) that are described and mapped the conceptual model of career management can help.

Keywords: Career management, Inputs, Career planning, Outcomes.

Cite this article: Alikhan Gorgani, R. & Seydi, M. (2025). A Conceptual Model for Career Management of Tehran Municipality Employees. *Strategic Urban Management Research*, 1 (1), 59-78.



DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231683>

Introduction

The introduction highlights the challenges individuals face in their career paths, such as managing stress, seeking promotions, and balancing work-life. It emphasizes the need for organizations to have clear and well-defined career progression plans to maximize employee potential and achieve organizational goals. A well-structured career path fosters employee motivation by aligning job roles with individual capabilities and interests. Such planning leads to increased self-confidence, self-awareness, clear objectives, and ultimately, reduced turnover and absenteeism, while promoting a positive work environment. The problem statement for Tehran Municipality underscores the lack of a

clear career path for its knowledge workers, posing a challenge in retaining talent and utilizing their valuable experience. This research aims to provide a solution by offering a conceptual model for career path management.

Methodology

The research methodology involved a two-pronged approach. Firstly, a thorough study of existing literature and background research was conducted to explore various career path models, dimensions, and indicators. This extensive review provided a foundational understanding of the theoretical landscape. Secondly, scientific and executive experts were consulted. Their insights and feedback were crucial in reviewing and refining the identified dimensions and indicators, ensuring the practical relevance and robustness of the proposed model. This combination of literature review and expert consultation aimed to develop a comprehensive and applicable conceptual framework for career path management.

Results

The study resulted in the development of a conceptual model for career path management, specifically tailored for Tehran Municipality employees. The model delineates three core dimensions:

- **Inputs:** This dimension includes crucial elements like job requirements (what the job demands), employee needs (what employees seek from their careers), and organizational needs (what the organization requires from its workforce).
- **Processes:** The central process identified is career planning, which involves systematically guiding employees through their career progression within the organization.
- **Outcomes:** The desired outcomes of effective career management include job transfers (horizontal movements), job turnover (leaving the organization, ideally reduced), job promotion (vertical advancement), job enrichment (enhancing job responsibilities and scope), and re-matching (realigning employees with suitable roles).

These components collectively form the framework for a robust career management system, addressing both individual and organizational advancement.

Conclusion

The research successfully designed and formulated a conceptual model for managing the career paths of Tehran Municipality employees. This model, with its emphasis on inputs, processes, and outcomes, offers a structured approach to career management. By considering job requirements, employee aspirations, and organizational needs, and by implementing effective career planning, the model aims to achieve positive outcomes such as appropriate job transfers, promotions, and enrichment. Ultimately, this framework can help Tehran Municipality in fostering a motivated and committed workforce, leading to enhanced job satisfaction for individuals and greater efficiency and progress for the organization.



فصلنامه

تحقیقات راهبردی

مدیریت شهری

سایت نشریه: <https://jsrum.ir>

الگوی مفهومی مدیریت کارراهه شغلی کارکنان شهرداری تهران

روح‌الله علیخان گرگانی^۱ | محسن صیدی^{۲*}

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. رایانامه: r.gorgani86@gmail.com

۲. دانشجوی دکترای مدیریت محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات. رایانامه: Mohsensenydi45@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

در محیط کسب‌وکار پیچیده و متغیر امروزی، شیوه مدیریت کارراهه افراد را تحت تأثیر خود قرار داده است. شیوه‌های مدیریت بر کارراهه سنتی تبدیل به مدیریت شخصی بر کارراهه شده است. در چنین شرایطی، کارکنان باید نه تنها خودشان مسئولیت مدیریت بر کارراهه خود را عهده‌دار شوند، بلکه در این راه باید انگیزش‌های درونی را نیز در خود ایجاد کنند. از سوی دیگر، کارراهه شغلی موجب پیشرفت فرد طی سنوات خدمتش می‌شود؛ سازمان باید برنامه‌ریزی‌های لازم را برای پیشرفت شغلی کارکنان خود انجام دهد و آن‌ها را در این مسیر هدایت کند. یک کارراهه صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و مسائلی از این قبیل شود. بنابراین، سازمان‌ها با ایجاد کارراهه شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت سازمان، بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کنند. هدف از پژوهشی که مقاله حاضر برگرفته از آن است، طراحی و تدوین الگویی مفهومی برای مدیریت کارراهه شغلی کارکنان شهرداری تهران است. به این منظور، ضمن مطالعه ادبیات و پیشینه، الگوها، ابعاد و شاخص‌های ارائه شده در زمینه کارراهه شغلی بررسی شد. سپس، با مراجعه به خبرگان علمی و اجرایی، ابعاد و شاخص‌های برشمرده مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت. اجزای مدل ارائه شده شامل ۳ بعد درون‌داده (نیازهای شغل، نیازهای شاغل، نیازهای سازمان)، فرایندها (برنامه‌ریزی کارراهه شغلی) و برون‌داده (انتقال شغلی، گردش شغلی، ارتقای شغلی، غنی‌سازی شغلی و همسان‌سازی مجدد) است که در توصیف و ترسیم الگوی مفهومی مدیریت کارراهه شغلی می‌تواند کمک کند.

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰

کلیدواژه: مدیریت کارراهه شغلی، درون‌داده، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، برون‌داده.

استناد: علیخان گرگانی، روح‌الله و صیدی، محسن (۱۴۰۴). الگوی مفهومی مدیریت کارراهه شغلی کارکنان شهرداری تهران. *تحقیقات راهبردی مدیریت شهری*، ۱ (۱)

۵۹-۷۸

DOI: <https://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231683>



مقدمه

انتخاب سازمان، راضی نگه داشتن مافوق‌ها، حل مسائل مربوط به تنش‌ها و فشارهای روانی، کسب شرایط ارتقا، تغییر شغل، تصمیم در رابطه با برقراری تعادل بین کار و زندگی و ... از جمله مسائل و مشکلات موجود در مسیر شغلی افراد در هر سازمان هستند. بسیاری از رویدادها و مسائل یادشده قابل پیش‌بینی هستند و اگر افراد این رویدادها را درک کنند، می‌توانند با آمادگی بیشتری به استقبال آن‌ها بروند و در صحنه تعیین مسیر شغلی خود نقش فعال‌تری به عهده گیرند. از طرف دیگر، سازمان نیز وظیفه دارد در مسائل مختلف مربوط به کارکنان از جمله فرایند مسیر ترقی شغلی دارای برنامه مشخص و مدونی باشد تا از توان کارکنان به منظور تحقق اهداف خود حداکثر استفاده را بکند.

کارراهه شغلی، مسیر قابل انعطاف رشد کارکنان در پله‌های ترقی سازمان را شامل می‌شود. به بیانی دیگر، مجموعه مشاغل در ترادف و تسلسلی خاص و تعیین‌شده توسط سازمان مسیر شغلی را ایجاد می‌کند. لذا در سازمان نیز باید با اعمال مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی دقیق مراحل پیشرفت کارکنان منطقی‌تر شود، به طوری که بیشترین کمک در رسیدن به اهداف هر دو طرف یعنی فرد و سازمان ایجاد شده باشد؛ یعنی مشاغل مختلفی را که هر یک از افراد طی عمر استخدامی خود یکی پس از دیگری به عهده می‌گیرند، باید بر اساس معیاری خاص (معیارهای تدوین‌شده سازمان) و نیز با توجه به توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های فرد صورت گیرد تا موجب انگیزش بیشتر آن‌ها شود. به بیانی دیگر، فرایند برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید فرایندی باشد که طی آن فرد بکوشد مشاغلی را در سازمان بیابد که با استعدادها، توانایی‌ها، علایق و سلیقه‌ها، ارزش‌ها و خواسته‌های شخصی و شخصیتی او سازگاری داشته باشد.

بنابراین، یک برنامه‌ریزی مسیر شغلی که اهداف فردی و سازمانی را به صورت مناسب در نظر گیرد، سبب اعتمادبه‌نفس، خودآگاهی، دریافت اطلاعات و کسب بازخورد، روشن و شفاف بودن اهداف و بهبود و رشد افراد خواهد شد و در نتیجه، می‌تواند موجب کاهش جابه‌جایی‌ها، غیبت و ... شود و همچنین صفا و صمیمیت در محیط کار، نگرش مثبت و ... را در سازمان تقویت کند.

ضرورت مسئله

مدیریت کارراهه شغلی براساس بهبود عملکرد کارکنان، ارائه فرصت رشد و توسعه، چالشی بودن، ایجاد فضای اطمینان در جهت تعالی شغلی کارکنان، با تأکید بر افزایش اثربخشی سازمان بنا شده است. بنابراین کارراهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آن‌ها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند. همچنین، کارراهه شغلی شامل مجموعه‌ای از مشاغل است که یک شخص طی مسیر زندگی‌اش در پیش می‌گیرد و شامل آموزش افراد در نقش‌های کاری، اهداف و امیدها، آرزوها، احساسات و ابهام مطابق با این نقش است. بنابراین، از جمله دلایل و ضرورت وجود یک برنامه بهبود کارراهه شغلی در سازمان می‌توان به فرصت استخدام مساوی، کیفیت زندگی کاری، رقابت برای کارکنان با استعداد، اجتناب از مهارت‌های قدیمی و کسب مهارت‌های جدید، نگهداری کارکنان، استفاده مطلوب از کارکنان اشاره کرد که فرصتی برای شناخت، پیشرفت و ترقی کارکنان را در سازمان به وجود می‌آورد.

یکی از مسائل و چالش‌های کنونی شهرداری تهران با نیروهای دانشی خود، مشخص نبودن کارراهه شغلی آن‌ها است. به بیانی، حفظ نیروها و استفاده از تجربه‌های مفید آن‌ها طی خدمت چالشی است که در حال حاضر به عنوان یکی از نیازهای مهم شهرداری در حوزه منابع انسانی محسوب می‌شود. بر این اساس و با توجه به پیچیدگی و تنوع ضوابط حاکم بر ارتقا و ترفیع کارکنان، پژوهش حاضر در صدد است به واسطه ارائه راهکار مدیریت کارراهه شغلی، امکان استفاده از اطلاعات مورد نیاز سازمان در این خصوص را فراهم کند و به واسطه ایجاد بستری مناسب و منعطف چالش پیش رو را به گونه‌ای اثربخش رفع کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارراهه شغلی

امروزه، سیستم مدیریت منابع انسانی به بهبود کیفیت زندگی کاری اهمیت زیادی قائل است به‌خصوص آن‌هایی که دارای

تحصیلات عالی هستند، این افراد در نظر دارند با استخدام در سازمان راه پیشرفت را طی کنند. البته ورود این قبیل کارکنان برای پیشرفت و تعالی سازمان‌ها لازم است. در صورتی که سازمان‌ها در پی موفقیت باشند، باید بهترین کارکنان خود را حفظ کنند و این مسئله نیازمند برنامه‌ریزی کارراهه شغلی و مدیریت آن است، زیرا یکی از اجزای مهم برنامه‌ریزی منابع انسانی است که بر عرضه، تقاضا و بهبود برنامه‌ها برای تضمین یک جریان مستمر از افراد توانا و علاقه‌مند است که این توانایی را خواهند داشت تا سازمان را به جلو حرکت دهند و موجب پیشرفت آن خواهند شد.

پیشرفت یک تخصص باثبات طی زمان در یک سازمان کارراهه شغلی نامیده می‌شود. یک کارراهه شغلی دوره‌ای از یک جایگاه است که توسط فرد در دوره زندگی اشغال می‌شود (دیسنزو، رایبیز، ۱۳۸۹). ویلنسکی کارراهه شغلی را توالی شغل‌های مرتبط با یکدیگر می‌داند که در یک سلسله‌مراتب از نظر وجهه و اعتبار مرتب شده‌اند و فرد این سلسله‌مراتب کم و بیش قابل پیش‌بینی را طی می‌کند (ویلنسکی^۱، ۱۹۶۱). از سوی دیگر، در دیدگاه سنتی کارراهه یک‌سری پست‌های متوالی در یک شغل تعریف می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۰). از دیدگاه منابع انسانی الگویی از تجربیات مرتبط با کار است که شیوه دوره زندگی کاری فرد را مشخص می‌کند (آگاروالا، دیسنزو، رایبیز^۲، ۱۳۸۶). کارراهه شغلی یک‌سری از مجموعه‌های توسعه کارراهه شغلی است، البته این یک فرایند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری است که شامل ارزیابی توانایی‌های شخصی و علایق، بررسی فرصت‌های شغلی، هدف و برنامه‌ریزی کردن فعالیت‌های توسعه‌ای مطلوب است (سید جوادین، ۱۳۸۸).

کارراهه شغلی متغیر

در گذشته، پیشرفت شغلی عبارت بود از: رفتن به دانشکده، استخدام در یک شرکت و ادامه کار تا زمان بازنشستگی. در شرکت‌های بزرگ لازم بود نیروی کار قابل پیش‌بینی باشد، بنابراین تکلیف کارکنان نسبتاً روشن بود و برای مدت زمان طولانی در سازمان باقی می‌ماندند. انتقال از پستی به پست بالاتر، عموماً از طریق ارتقا صورت می‌گرفت که به مسئولیت و حقوق بشر منجر می‌شد. اما امروزه پیشرفت شغلی الزاماً پله‌پله و نردبانی نیست، بلکه الگوی پیشرفت می‌تواند در درون سازمان، به صورت افقی یا عمودی و حتی به صورت انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر باشد (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

برخی معتقدند که این امر واکنش به کوچک‌سازی و تجدید ساختار است. برخی دیگر معتقدند که این روند نشان‌دهنده پیگیری پیشرفت کاری و زندگی بهتر است. به دلیل تغییرات محیطی و سازمانی، در چند دهه اخیر، نوع جدیدی از کارراهه شغلی مطرح شده است که از آن به عنوان کارراهه شغلی متغیر نام برده می‌شود. در جدول ۱ ویژگی‌های این کارراهه شغلی فهرست شده است (همان منبع: ص ۴۵۲). در این نوع کارراهه شغلی افراد خود مسئول توسعه کارراهه شغلی خویش هستند و سازمان تنها نقش تسهیل‌کنندگی را دارد.

جدول ۱. تفاوت بین توسعه کارراهه شغلی متغیر و سنتی

عنوان	کارراهه متغیر	کارراهه سنتی
مسئولیت و پاسخ‌گویی	فردی	سازمانی
ارزش‌های اساسی	آزادی عمل، رشد	پیشرفت، قدرت
میزان تغییرپذیری	زیاد	کم
ابعاد عملکردی مهم	موفقیت روانی	سمت، حقوق و دستمزد
ابعاد نگرشی مهم	رضایت شغلی، تعهد حرفه‌ای	تعهد سازمانی
ابعاد هویتی مهم	خودآگاهی، عزت نفس	احترام به دیگران
ابعاد انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری مربوط به کار	انعطاف‌پذیری نسبت به سازمان

منبع: استوارت و براون، ترجمه اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸، ص ۴۵۲

به طور کلی، بحث‌های سنتی توسعه کارراهه شغلی، در مقایسه با مدل‌های توسعه کارراهه شغلی معاصر، اکثراً خطی و مبتنی بر سلسله‌مراتب است. در سیستم‌های سنتی توسعه حرفه‌ای، کارکنان برای فرصت‌های محدود پیشرفت و ترقی رقابت می‌کنند و انتظار

دارند تا از نردبان سازمان (شرکت) بالا روند. در مقابل، مدل‌های توسعه کارراهه شغلی معاصر نشان می‌دهد نقش سازمان‌ها در توسعه حرفه‌ای افراد اگر به طور کامل منسوخ نشده باشد کاهش یافته است که بر ایند و نتیجه تغییرات در جامعه و بازسازی سازمانی است. مسیرهای شغلی اکثراً همراه با مفاهیمی مانند انتقال، انعطاف‌پذیری، چندوجهی و پویا است (لی و یو، ۲۰۱۰).

جدول ۲. فرضیات توسعه کارراهه شغلی و مقایسه آن با واقعیت‌های قرن ۲۱

فرضیات	واقعیت‌های قرن ۲۱
توسعه کارراهه شغلی روی تحصیل شغل تمرکز می‌کند	توسعه کارراهه شغلی باید روی کسب شایستگی‌ها تمرکز کند
توسعه کارراهه شغلی درباره توسعه مسیرها تأکید دارد	توسعه کارراهه شغلی باید درباره یادگیری و بهبود مستمر باشد
توسعه کارراهه شغلی روی توسعه فردی تمرکز می‌کند	توسعه کارراهه شغلی بای روی یادگیری و بهبود مستمر افراد، سازمان‌ها و گروه‌های کاری تمرکز کند
توسعه کارراهه شغلی یک وظیفه در قبال نیروی انسانی است	توسعه افراد فقط یک وظیفه نیست، بلکه یک بخش اساسی از استراتژی کسب‌وکار است
توسعه کارراهه شغلی یک فرایند است	توسعه کارراهه شغلی استراتژیک به عنوان بخشی از یک سیستم جامع است
کارکنان خودشان مسئول توسعه کارراهه شغلی‌شان هستند	توسعه استراتژیک یک تلاش همگانی است

بهبود کارراهه شغلی

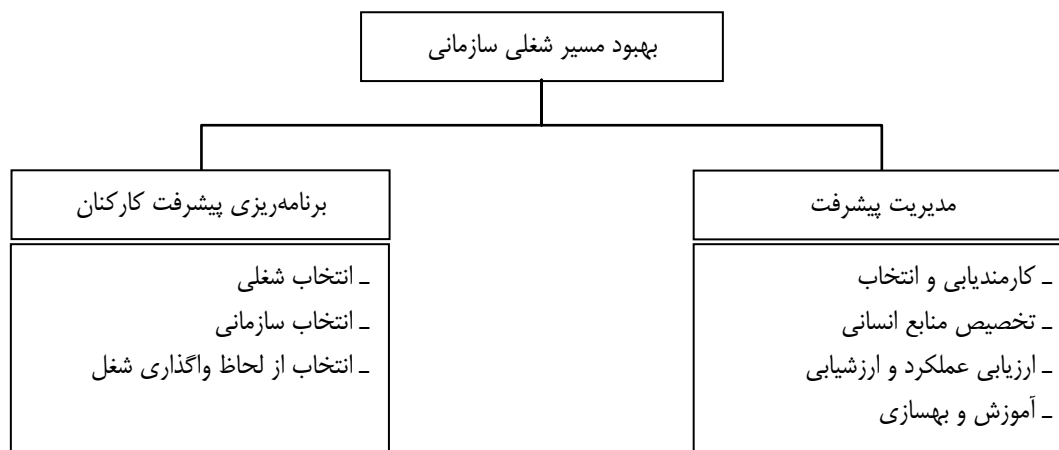
بهبود کارراهه شغلی وسیله‌ای است که از طریق آن یک سازمان می‌تواند بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشد و یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد. برنامه‌های بهبود کارراهه شغلی اثربخش می‌تواند باعث کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره‌وری شود (عباسپور، ۱۳۸۷). یک برنامه کارراهه شغلی مؤثر 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 (حاج‌کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹).

گاتریج^۲ بهبود کارراهه شغلی را در قالب مدلی به دو مقوله مدیریت و برنامه‌ریزی پیشرفت کارکنان تقسیم می‌کند که در نمودار ۱ به آن اشاره شده است. آن گونه که از مدل گاتریج استنباط می‌شود، بهبود یا توسعه کارراهه شغلی سازمانی دربرگیرنده دو مؤلفه اصلی مدیریت کارراهه شغلی و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی است. برنامه‌ریزی کارراهه شغلی انگاره‌ای فردی است که بر مبنای خرده‌فرایندهای پیشه‌گزینی، انتخاب سازمانی، انتخاب از لحاظ واگذاری شغل و خودبهبودی کارراهه شغلی، تلاش می‌شود تا فرد، مشاغل را به عهده بگیرد که با قابلیت‌ها (دانش، مهارت، توانایی)، علایق، شخصیت و ارزش‌های او منطبق باشد (عباسپور، ۱۳۸۷).

اگرچه برنامه‌ریزی کارراهه شغلی یک فرایند شخصی است، ولی می‌توان از آن در استخدام سازمانی، برای انتخاب کارراهه شغلی کارکنان ستادی و سرپرستان بهره برد و از طریق معرفی محل‌های کاری به افراد، در ارزیابی کردن خود و همچنین، در تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های توسعه کمک کرد (سید جوادین، ۱۳۸۱).

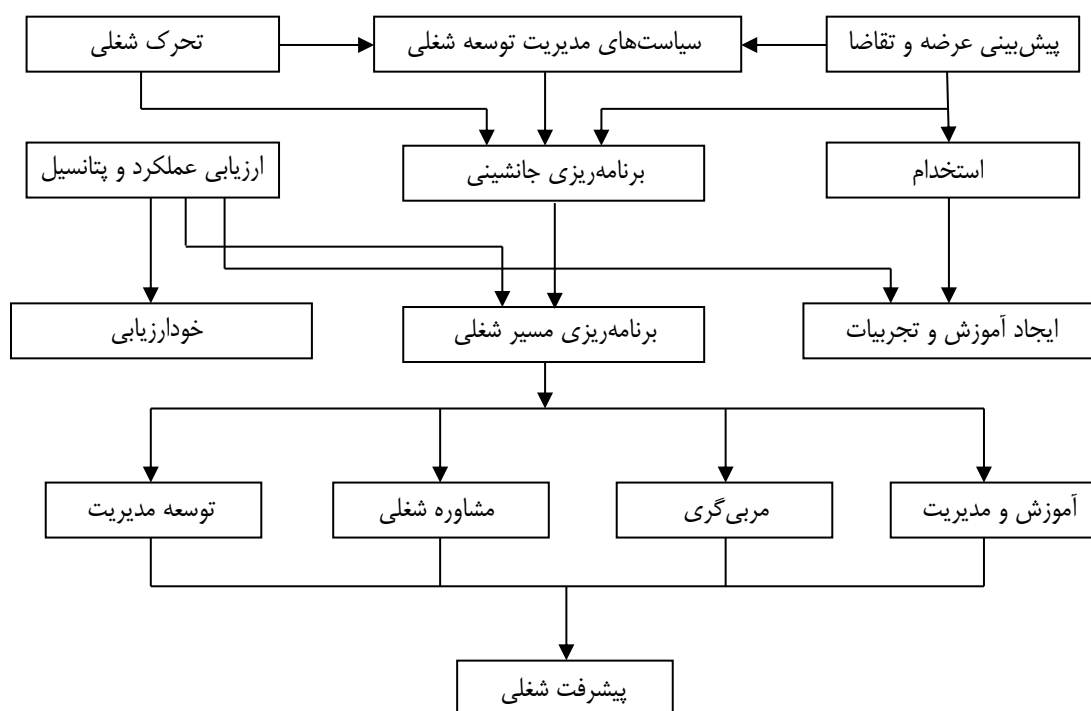
مدیریت کارراهه شغلی الگویی نهادی است که بر مبنای خرده‌فرهنگ‌ها (کارمندیابی، انتخاب، تخصیص منابع انسانی، ارزیابی و آموزش و بهسازی مدیران سازمان‌ها) می‌کوشد تا با توجه به توانایی‌ها و نیازهای افراد و نیز انتظارات سازمانی، مشاغل را به عهده افراد بگذارد (عباسپور، ۱۳۸۷: ۱۸۴). به بیان دیگر، در مدیریت کارراهه شغلی، مدیریت سازمان، طرح‌های مسیر ترقی کارمند را با نیازهای سازمانی وفق می‌دهد و طرح‌هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می‌یابند، اجرا می‌کند. کارکنان در هماهنگ کردن سراسر این فرایند نقش عمده‌ای را بازی می‌کنند (سید جوادین، ۱۳۸۱: ۴۹۷). در نمودار ۲ به الگویی از مدیریت کارراهه شغلی اشاره شده است که فرایند کاملی از سیاست‌های مدیریت کارراهه شغلی افراد از ابتدای ورود به سازمان را نشان می‌دهد.

مدیریت توسعه کارراهه شغلی امروزی باید بر این اساس باشد که از کارکنان پشتیبانی کند تا آنان بتوانند به طور مداوم بر مهارت‌ها، تخصص‌ها و عملکرد خود بیفزایند. این پشتیبانی شامل انتقال اهداف و راهبردهای آینده شرکت به طور واضح، ایجاد فرصت‌های رشد و تجارب شغلی جدید و چالش‌انگیز، ارائه کمک‌های مالی به کارکنان و اختصاص فرصت برای کارکنان برای یادگیری بیشتر با استفاده از آموزش‌های بیرون از محیط کار است (دیسنزو و رابینز، ۱۳۸۹).



نمودار ۱. مدل بهبود کارراهه شغلی

منبع: عباسپور، ۱۳۸۷، ص ۱۸۵



نمودار ۲. مدیریت کارراهه شغلی

منبع: حاج کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹، ص ۳۱۰

گرنه‌هاوس و کالانان معتقدند که مدیریت کارراهه فرایند در حال رشدی است که از طریق آن فرد:

۱. اطلاعات مرتبط با خود و محیط شغلی خود را جمع‌آوری می‌کند.
۲. تصویر واضحی از استعدادها، ارزش‌ها، سبک زندگی و شغل و سازمان دلخواه خود ارائه می‌کند.
۳. اهداف واقعی کارراهه را بر اساس این اطلاعات توسعه می‌بخشد.

۴. استراتژی‌های خاصی را برای رسیدن به این اهداف طراحی و اجرا می‌کند.
۵. بازخورد لازم را در زمینه اثربخشی استراتژی و اهداف برای ارتقای تصمیم‌گیری به دست می‌آورد (گرینهاوس، کالانان^۱، ۱۹۹۹).

الگوهای مدیریت کارراه شغلی

مراحل پیشرفت شغلی از نظر ماکنن و شاین^۲

مراحل اصلی پیشرفت شغلی یک شخص را به صورت زیر بیان کرده‌اند:

۱. مرحله اکتشاف و بررسی: تصورات حرفه‌ای که از طریق رسانه‌ها، کتاب‌ها، فیلم‌ها و توسط والدین و مدرسان انجام می‌گیرد و افراد ضعف و قوت‌های خود را ارزیابی کنند و هر شخص مسیر تحصیلی خود را از طریق دبیرستان و دانشگاه انتخاب کند. افراد توانایی‌های کارشان را امتحان می‌کنند و سپس، شغل واقعی خود را انتخاب می‌کنند.
۲. مرحله ایجاد: تحقیق این مرحله بر اساس اقدامات زیر امکان‌پذیر است: الف) جست‌وجوی مشاغل، جهت استخدام شدن، ب) انتخاب و توجیه، ج) به‌کارگیری در اولین شغل، د) غیریکنواختی، انتقال و یا ارتقا، ه) تصدی شغل
۳. مرحله نگهداری: این مرحله شامل موارد زیر است: الف) کارراه شغلی میانی، ب) کارراه شغلی پایانی
۴. مرحله رکود و اواخر کارراه شغلی: این مرحله با برنامه‌ریزی برای بازنشستگی آغاز می‌شود، افراد یاد می‌گیرند که نقش‌های کمی را بپذیرند و مقتضیات جدیدی را برای خانواده، دوستان و جامعه و سازمان اتخاذ کنند.



نمودار ۳. مراحل زندگی و دوران خدمت از نظر ادگار شاین و وان ماینن

منبع: سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۴۹۴

توسعه کارراه شغلی از نظر هال^۳

هال معتقد است که تعدادی از کارکنان حرفه‌ای و مدیران، مسیرهای شغلی را برای خود در نظر می‌گیرند. اصل این نوع تفکر درباره کارراه شغلی افراد به خود انتخابی و آزادی شخصی و تصور شخصی در مورد موفقیت برمی‌گردد. چارچوب اصلی این تفکر جید درباره رضایت از کارراه شغلی به صورت زیر است:

۱. افراد می‌کوشند که بهبود کارراه شغلی را کنترل کنند، شخص تصمیم می‌گیرد که آموزش اضافی را کسب کند و در جست‌وجوی شغل‌های ویژه‌ای باشد و شاید هم از سازمان خارج شود.
۲. آزادی، رشد و خودانتخابی ارزش‌های شخصی مهم تلقی می‌شوند.
۳. شخص به دنبال این است که یک موازنه‌ای بین شغل، سازمان، خانواده، دوستان و تفریح برقرار کند و این‌طور نیست که دست از کار کشیدن برایش مشکل باشد.

1. Green haus and Callanan
2. Maknen and Schein
3. Hall

۴. موفقیت به صورت مشخص تعریف می‌شود، این ممکن است شامل اهداف سنتی، پول، پیشرفت و تشخیص بشود و همچنین ممکن است شامل کمال‌طلبی، احترام به خود، روابط دوستانه قوی و خوشحالی که از طریق فعالیت‌های غیرشغلی کسب می‌شود نیز بشود.

۵. شخص فعال و سازگار دوره‌های کاری خود را در سراسر زندگی طراحی می‌کند، البته همه فرد مطابق با برنامه‌های سازمان نیست (سید جوادین، ۱۳۸۷).

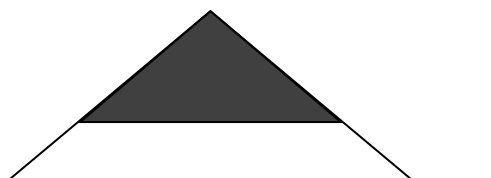
نظریه پاتریشیا مک‌لاگان^۱

مک‌لاگان توسعه کارراهه شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوع‌های محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است. او توسعه پیشرفت کارراهه شغلی را به عنوان یکی از سه فعالیت اصلی اثرگذار به سازمان تلقی می‌کند که همچون فرایند اصلی سازمان‌ها توسعه پیدا کرده است. به نظر او، تمرکز اصلی توسعه کارراهه شغلی تضمین هم‌نوایی طرح‌ریزی کارراهه شغلی افراد و فرایندهای مدیریت کارراهه شغلی سازمان جهت تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان است. این هم‌نوایی پیشنهادشده در دنیای سازمانی فراکوچک‌سازی شده تا چه حدی واقع‌گرایانه است جایی که:

- مسیرهای سنتی پیشرفت عمودی کمتر طی می‌شود.
 - درصد بالایی از افراد در سازمان‌های کوچک کار می‌کنند.
 - سازمان‌های دیگر بر مبنای الگوی شغل مادام‌العمر عمل نمی‌کنند.
 - سازمان‌ها در حال اتکا بر نیروهای کاری بسیار ماهر هستند.
 - افراد برای پذیرش مسئولیت کارراهه شغلی خود تشویق می‌شوند و از آنان خواسته می‌شود که مسیرهایی را برای پیشرفت شغلی خود در دوره زندگی کاری خویش پیش‌بینی کنند.
- مباحثی از این قبیل به تغییر ادراک نسبت به عوامل تشکیل‌دهنده کارراهه شغلی مخاطبان و مسئولان مسیرهای پیشرفت شغلی منجر شده است (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

الگوی مسابقه‌ای کارراهه شغلی روزنیام^۲

او خاطرنشان می‌کند که بعضی از سازمان‌ها برای افرادی که در جست‌وجوی احراز پست‌های مدیریت هستند به‌مثابه لنگرگاه پیشرفت شغلی‌شان^۳ می‌نگرند و الگوی مسابقه‌ای کارراهه شغلی را پیاده می‌کنند که در آن توفیق اولیه فرد همچون پیش‌بینی‌کننده‌ای برای پیشرفت‌های بعدی وی محسوب می‌شود. در واقع، یک کارمند باید در مراحل اولیه بازی برنده شود تا بتواند در بازی بماند. این نظام در شرکت‌های ژاپنی مثل نیشان اعمال می‌شود. در این شرکت‌ها برای ورود به کادر مدیران بالقوه، نخبه‌سالاری بی‌رحمانه‌ای حاکم است، همچنین احراز مدرک از یکی از دانشگاه‌های برتر ژاپن ضروری است. سپس چند سال آموزش، چرخش شغلی و اجتماعی‌سازی عمومی صورت می‌گیرد، آن‌گاه این افراد در صورت داشتن توان بیشتر، سریع‌تر از دیگران و سایر همکاران خود ارتقا پیدا می‌کنند.



تصور می‌شود که توان وجود دارد

خارج از فرایند

نمودار ۴. توسعه کارراهه شغلی (رویکرد سنتی)

منبع: میرسپاسی، غلامزاده، ۱۳۸۸، ص ۲۶۲۲۶۰

1. Patrishia Mac Lagan
2. Rosen Baum
3. Career Anchors

اولویت‌های شغلی هولند^۱

از پرکاربردترین رویکردها در راهنمایی انتخاب‌های کارراهه شغلی، مدل اولویت‌های شغلی هولند است و از سه جزء اصلی تشکیل شده است:

- اول: هولند فهمید که مردم اولویت‌های شغلی متفاوتی دارند، همه ما دوست نداریم که یک کار انجام دهیم.
 - دوم: تحقیق وی نشان می‌دهد اگر شما کاری را انجام دهید که فکر می‌کنید مهم است، شما کارمند بهره‌ورتری خواهید بود. شخصیت افراد ممکن است با محیط‌های کاری خاصی سازگار شود.
 - سوم: شما با افرادی سازگارتر هستید که الگوی علایق مشابه شما را دارند و یا آن‌هایی که علایق متفاوت با شما دارند کمتر سازگار هستند (دیسنزو و رایینز، ۱۹۵۵).
- مدل اولویت‌های شغلی هولند شش جنبه شغلی را به شرح زیر با علاقه‌مندی‌های آن‌ها شناسایی می‌کند:
۱. واقع‌گرا: از مشاغل نظیر، مکانیکی، الکترونیکی و کشاورزی و نظامی لذت می‌برند و کارهایی را ترجیح می‌دهند که به مهارت‌های فیزیکی، بدنی و کار با ابزارآلات نیاز دارد.
 ۲. کاوشگر: از مشاغل همچون تحقیق و تحلیل و اکتشاف لذت می‌برند. آن‌ها توانایی‌های ریاضی و تحلیلی دارند و دوست دارند که به‌تنهایی به حل مسائل بیندیشند.
 ۳. هنرگرا: از مشاغل همچون موسیقی، هنرهای نمایشی و نویسندگی لذت می‌برند، آن‌ها خیال‌پرداز و آرمان‌گرا هستند و دوست دارند کارهایی را انجام دهند که به ابتکار عمل و خلاقیت نیاز دارد.
 ۴. اجتماعی: دغدغه مشکلات دیگران را دارند و از مشاغل همچون معلمی لذت می‌برند، آن‌ها دارای روحیه کارهای گروهی هستند و کارهایی را ترجیح می‌دهند که از طریق آن بتوانند به دیگران کمک کنند.
 ۵. متهور و سوداگرا: استعداد خوبی در صحبت کردن دارند و فروش یا رهبری را ترجیح می‌دهند، پرنرزی، برون‌گرا و ماجراجو هستند و دوست دارند که بر دیگران تأثیر بگذارند.
 ۶. سنت‌گرا: کارهای منظم و عددی را ترجیح می‌دهند، از کار در سازمان‌های بزرگ لذت می‌برند، پایدار و مطمئن هستند، مشاغل مانند حسابداری و منشی‌گری را دوست دارند (دیسنزو، رایینز، ۱۳۸۹).

برنامه‌ریزی دوران خدمت از نظر شاین و استونر

شاین و استونر^۲ به برنامه‌ریزی دوران خدمت از دیدگاه فردی پرداخته‌اند، تئوری‌های روان‌شناسانه بهسازی دوران خدمت، تجزیه و تحلیل مراحل دوران خدمت خود، وظایف و تکالیف پرورشی که فرد در هر مرحله از دوران خدمتش با آن مواجه می‌شود و اثر این تکالیف بر رفتارها، موضوعاتی هستند که توسط آن‌ها مطرح شده‌اند (مؤسسه آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو). شاین علت اینکه افراد یک دوره خدمتی را انتخاب می‌کنند پنج انگیزه را تشخیص داده و آن‌ها را علقه‌های خدمتی می‌نامد (دسلر، ۱۳۷۸). به نظر شاین، علقه‌های خدمتی ترکیبی از نیازهای انگیزه‌ای اساسی فرد است که نه تنها بر انتخاب دوران خدمت اثر می‌گذارند، بلکه همچنین بر تصمیمات جابه‌جایی از سازمانی به سازمان دیگر نیز تأثیر دارد، آنچه افراد در زندگی جویای آن هستند را شکل می‌دهد و دید آن‌ها را درباره آینده و ارزیابی کلی آن‌ها درباره اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را تصویر می‌کند.

شاین بر مبنای تحقیقاتش در MIT (مؤسسه تکنولوژی ماساچوست) پنج علقه خدمتی را تشخیص داده است:

۱. افرادی که علقه خدمتی فنی - تخصصی دارند. انتخاب خدمتی خود را بر مبنای محتوای فنی یا تخصصی کار انجام می‌دهند، بنابراین تمایل ندارند که به یک پست صرفاً مدیریتی منصوب شوند، بلکه ترجیح می‌دهند به عنوان یک مهندس یا حسابدار باقی بمانند.
۲. علقه خدمتی مدیرانه (علاقه به دوران خدمت مدیریتی): بعضی افراد انگیزه زیادی برای مدیر شدن دارند، هدف نهایی

آن‌ها داشتن یک پست مدیریتی دارای مسئولیت است. به نظر شاین، عناصر مهم مفهوم مدیریت عبارت‌اند از: صلاحیت اجتماعی؛ صلاحیت تحلیلی؛ ثبات عاطفی. وی نتیجه می‌گیرد شخص علاقه‌مند به سطوح بالاتر مدیریت باید هم‌زمان در تحلیل مسائل، اداره افراد و عواطف خودش توانایی باشد تا بتواند فشارهای این سمت را تحمل کند (دسلر، ۱۳۷۸).

۳. علقه خدمتی خلاصیت: بعضی افراد می‌خواهند کارآفرین‌های موقتی باشند، به نظر شاین این افراد یک نیاز درونی برای ساختن یا ایجاد کردن چیزی که کاملاً محصول خودشان باشد دارند.

۴. علقه‌های خدمتی استقلال و عدم وابستگی: بعضی افراد می‌خواهند مستقل باشند و نمی‌خواهند که در یک سازمان بزرگ کار کنند، آن‌ها تصمیم گرفته‌اند که در عوض مشاور بشوند، یا به‌تنهایی و یا به عنوان عضوی از سازمان نسبتاً کوچک کار کنند.

۵. علقه خدمتی امنیت: افراد وقتی به بهترین وجه انجام وظیفه می‌کنند که کار آن‌ها متناسب با علقه خدمتی‌شان باشد، عدم تطابق بین علقه و کار می‌تواند باعث شود که افراد سازمان را ترک کنند. بنابراین، افراد و سازمان باید علقه‌های خدمتی را تشخیص دهند و سازمان‌ها برای افراد دارای علقه‌های متفاوت، فرصت‌های خدمتی گوناگون را فراهم کنند (دسلر، ۱۳۷۸).

نظریه انتخاب حرفه بلاو^۱

به نظر بلاو نیروهای متعددی در محیط وجود دارند که بر هدایت افراد به سوی مسیرهای خدمتی مختلف تأثیر فراوان دارند، عواملی از قبیل روندهای تاریخی، بازار کار، فرصت‌ها، آموزش و طرز تلقی‌های عمومی که هر یک می‌توانند بر انتخاب خدمتی افراد تأثیر بگذارند.

بلاو معتقد است که انتخاب حرفه به دو صورت از طریق ساختار اجتماعی تحت تأثیر است:

- تجربه‌های اجتماعی شخص بر پرورش شخصیت او اثر می‌گذارند که به نوبه خود شخصیت را به طرف رشته‌های خاص سوق می‌دهند.
- شرایط اجتماعی و اقتصادی فرصت‌های شغلی بر حصول آرزوها و انتخاب‌های شخص تأثیر می‌گذارد، انتخاب دوران خدمت یک بار و برای همه در یک مرحله برجسته در زندگی صورت نمی‌گیرد، بلکه چنین انتخابی در سراسر دوره زندگی کاری شخص انجام می‌شود و همواره اصلاح می‌شود (هال، ۲۰۰۵).

نظریه انتخاب شغلی أبرهام مازلو^۲

مازلو معتقد است که افراد تمایل دارند دوران خدمتی را انتخاب کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد که مهم‌ترین نیازها را ارضا کنند. سلسله‌مراتب نیازهای او بیانگر این مطلب است که انگیزش انسانی دارای سلسله‌مراتب پنج‌گانه است که از نیازهای اصلی (فیزیولوژیکی) شروع و به بالاترین نیازها (خودشکوفایی) ختم می‌شوند. ابتدایی‌ترین آن‌ها در پایین‌ترین پله سلسله‌مراتب قرار دارند. سه گروه از نیازهای مرتبه پایین را که برای ایجاد راحتی ابتدا باید ارضا شوند، نیازهای محرومیت می‌نامد و دو گروه بالای سلسله‌مراتب را به دلیل اینکه بر رشد و پیشرفت انسان‌ها تأکید دارند، نیازهای رشد می‌نامند. ابتدایی‌تری نیازها در این سلسله‌مراتب نیازهای زیستی هستند، شامل غذا، هوا و غیره، نیازهای بعدی سلسله‌مراتب، نیازهای امنیتی هستند که باعث ایجاد احساس امنیت می‌شوند مانند داشتن مکان و لباس مناسب و نبود ناراحتی و اضطراب.

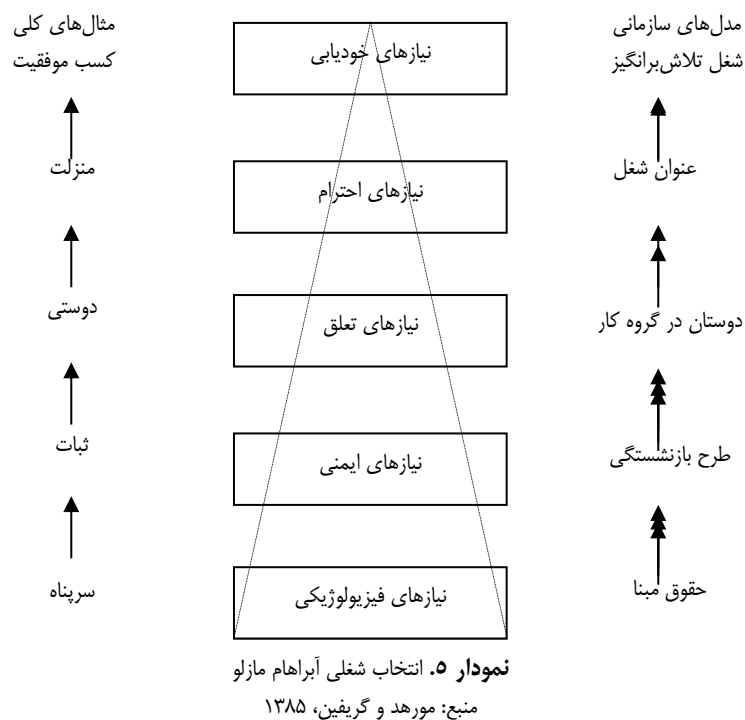
نیاز به تعلق سومین رده از سلسله‌مراتب نیازها است، نیاز به تعلق، نیازهای اجتماعی فرد است و شامل نیاز به عشق و عاطفه و پذیرفته شدن توسط همکاران می‌شود. چهارمین رده از سلسله‌مراتب نیازها، نیاز به احترام است که به دو نوع مختلف یعنی نیاز به داشتن عزت نفس و شرافت و نیاز به مورد احترام قرار گرفتن تقسیم می‌شود و در رأس سلسله‌مراتب نیازها، نیازهای خودیابی قرار گرفته‌اند که شامل درک توان بالقوه خود و امکان به کار گرفتن آنچه در توان داریم است.

تحقیقات نشان می‌دهد این تئوری با ضعف‌هایی همراه است، به طور معمول همه سطوح پنج‌گانه نیازها همواره وجود ندارد و سلسله‌مراتب واقعی نیازها همیشه با سلسله‌مراتب مازلو هماهنگی ندارد. ساختار نیازها پویاتر و متغیرتر از آن است که تئوری مازلو

1. Blau

2. Abraham H. Maslow

مطرح می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که کاربرد تئوری سلسله‌مراتب نیازها، به ایجاد یک چارچوب برای گروه‌بندی نیازها محدود می‌شود (مورهد و گریفین^۱، ۱۳۸۵).



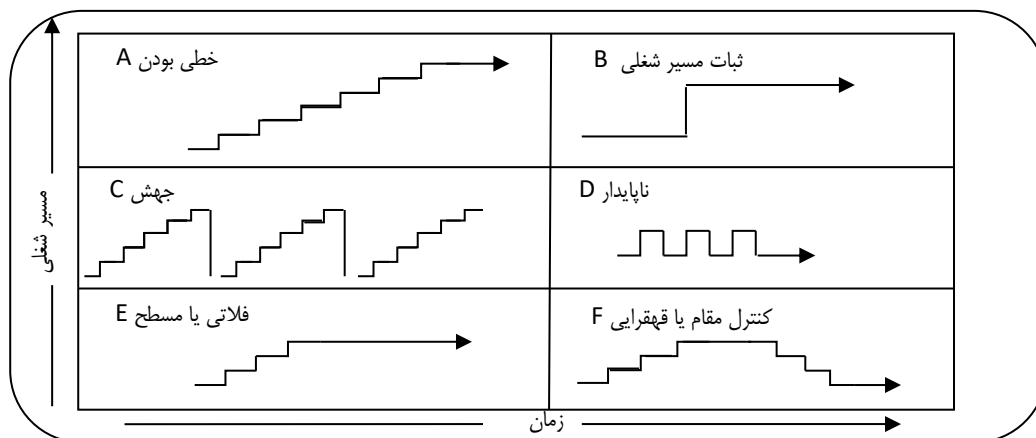
الگوهای شش‌گانه دوران خدمت استونر و فریمن

جیمز استونر و ادوارد فریمن^۲ «الگوهای شش‌گانه دوران خدمت» را مطرح می‌کنند، به نظر می‌رسد که الگوها در سه بعد تفاوت دارند:

۱. ثبات شخص در انتخاب رشته حرفه‌ای: به محض انتخاب آن را تغییر نمی‌دهد یا تغییر می‌دهد؟
۲. جهت جابه‌جایی در کارراه: شخص می‌خواهد به طور عمودی حرکت یا به طور افقی به مشاغل دیگر منتقل شود؟
۳. مدت توقف شخص در یک رشته شغلی خاص: هرچند سال یک بار جابه‌جایی بین رشته‌ها انجام می‌شود؟ بنابراین هرکس راه موفقیت در دوران خدمت را ممکن است در یکی از الگوهای زیر بداند.

۱. اصل مبتنی بر خطی بودن کارراه شغلی^۳
۲. اصل مبتنی بر کارراه شغلی جهشی^۴
۳. اصل مبتنی بر کارراه شغلی ناپایدار^۵
۴. اصل فلاتی یا مسطح^۶
۵. اصل تنزل مقام

1. Moorhead and Griffin
 2. Stoner and Freernan
 3. Linear Career Concept
 4. Steady State Career Concept
 5. Spiral Career Concept
 6. Stransitor Career Concept



نمودار ۶. الگوهای کارراهه شغلی

منابع: استونر، فریمن، ۱۳۷۵، ص ۲۰۷

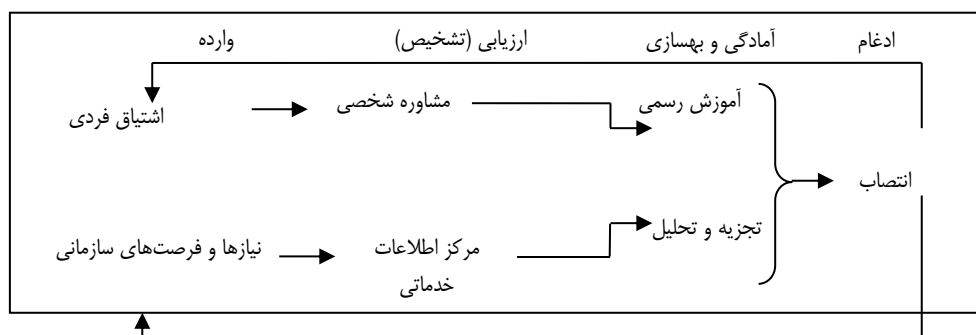
مدل برنامه‌ریزی سازمانی دوران خدمت اپلین و گرستر^۱

این مدل یک فرایند مؤثر بهسازی و روان خدمت و شامل سه مرحله مرتبط به یکدیگر هستند:

(۱) تشخیص (ارزیابی):^۲ اگر سازمان‌ها بخواهند به طور صریح اهداف، ارزش‌های شخصی کارکنان را تشخیص دهند، باید این اطلاعات را مستقیم کارکنان از طریق یک برنامه رسمی و توسط یک مشاور آموزش دیده به دست آورند. تشخیص مؤثر هم به شناخت فرصت‌ها و نیازهای موجود در سازمان احتیاج دارد افزایش می‌دهد.

(۲) آمادگی یا بهسازی:^۳ خیلی از کارکنان موفقیت خدمتی را در جابه‌جایی صعودی در سلسله‌مراتب سازمان می‌دانند، کارکنان ابتدا باید مهارت و تجربه بیشتری به دست آورند. حتی اگر کارکنان پست‌های بالاتر را مطلوب نمی‌دانند، باز می‌توانند از فعالیت‌های پرورشی سود ببرند. به طور کلی، فعالیت‌های آماده‌سازی و بهسازی می‌تواند طبق هدفی که برای آن طراحی شده‌اند به سه گروه: پرورش مهارت فنی، پرورش مهارت انسانی و ایجاد صلاحیت مفهومی تقسیم شوند. تسلط بر مهارت‌های فنی، انسانی و مفهومی مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت و پیشرفت مدیرانه است.

(۳) ادغام: هدف فرایند بهسازی دوران خدمت انتصاب موفقیت‌آمیز کارکنان در پست‌هایی است که هم نیازهای آن‌ها و هم احتیاجات سازمان را برآورده کند. اما انتصاب کارکنان در پست‌های مناسب، کار ستاد بهسازی دوران خدمت را پایان یافته تلقی نمی‌کند. در واقع، انتصاب فقط شروع یک فرایند مستمر است. از طریق جلسات مشاوره‌ای بعدی، کارکنان می‌توانند در مورد نتیجه‌بخشی فعالیت‌های پرورشی بازخورد به دست آورند، متوجه احتیاجات خدمتی آینده شوند و برای انطباق اشتیاق خدمتی با احتیاجات سازمان تلاش کنند.



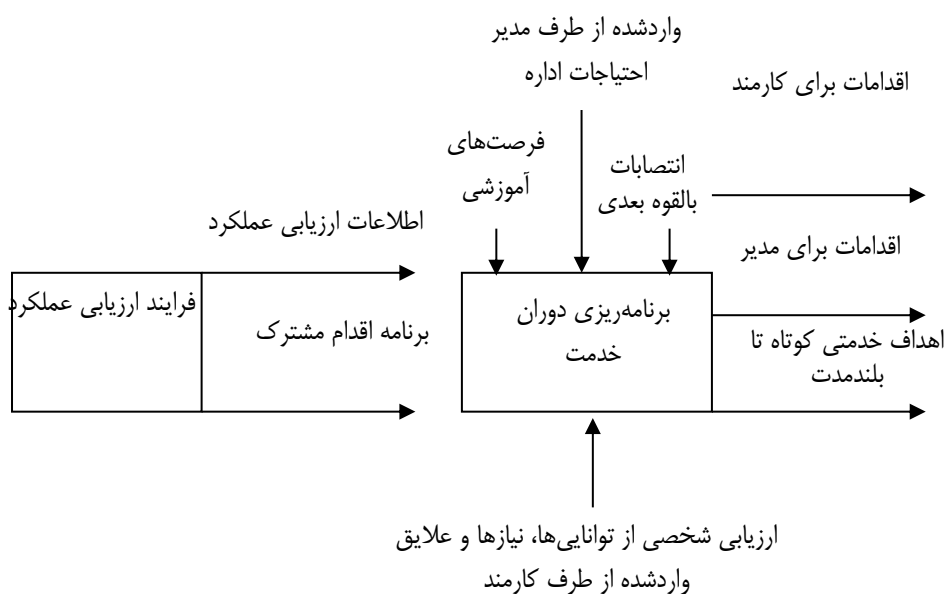
نمودار ۷. فرایند برنامه‌ریزی و بهسازی دوران خدمت

منبع: اپلین و گرستر، ۱۹۷۸، ص ۲۵

1. Alpin & Gerster
2. Assessment
3. Readiness

مدل برنامه‌ریزی سازمانی دوران خدمت از نظر تیروف و رینالد^۱

تیروف و رینالد درباره برنامه‌ریزی خدمتی برای کارکنان واحد سیستم‌های اطلاعات معتقدند، مدیری که به طور فعال درگیر برنامه‌ریزی دوران خدمت می‌شود، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا توانایی بالقوه خود را به فعل درآورند. در حالی که به طور هم‌زمان اهداف سازمان را نیز برآورده می‌کند، درگیری فعال در برنامه‌ریزی دوران خدمت مدیر را قادر می‌سازد که کارکنان را برای برآورده کردن نیازهای آینده سازمان به نیروی انسان برانگیخته و پرورش دهد. آن‌ها مدلی را ارائه می‌دهند که در این مدت اطلاعات ارزیابی عملکرد به عنوان وارد شده به فرایند، مورد استفاده قرار می‌گیرند تا برای کارکنان یک دیدگاه واقعی، درباره توانایی بالقوه فراهم کنند. مدیر می‌تواند دورنمایی از نیازهای سازمان فراهم کند تا به کارمند کمک کند اهداف خدمتی کوتاه‌مدت تا بلندمدت را تعیین کند و مدیر می‌تواند برای فرد درباره انتصابات بالقوه اطلاعات فراهم و فرصت‌های آموزشی را مطرح کند، سپس کارمند این اطلاعات را با ارزیابی‌های شخصی تلفیق می‌کند، نتیجه فرایند مشتمل بر: یک برنامه خدمتی که به طور واضح اهداف خدمتی کوتاه‌مدت تا بلندمدت خود را بیان می‌کند.



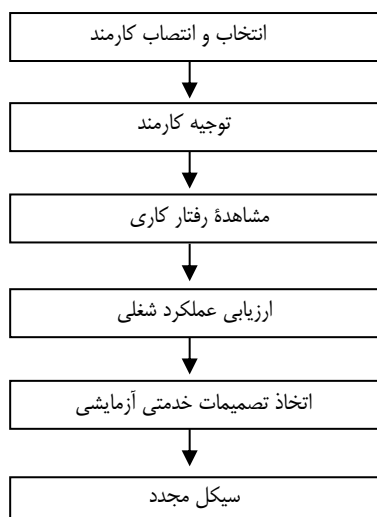
نمودار ۸. فرایند برنامه‌ریزی دوران خدمت

منبع: تیروف و رینالد، ۱۹۸۲، ص ۲۲۵

مدل برنامه‌ریزی دوران خدمت مک ماهان و ایگر^۲

بر اساس این مدل، فرایند برنامه‌ریزی دوران خدمت تلاشی مستمر است که با انتصاب شخص در یک شغل و توجیه مقدماتی شروع و سپس عملکرد شغلی مورد مشاهده گرفته و با استانداردهای شغلی مقایسه می‌شود. در این مرحله قوت‌ها و ضعف‌ها مورد توجه قرار خواهد گرفت که مدیریت را قادر خواهد کرد به کارمند در اتخاذ یک تصمیم خدمتی آزمایشی کمک کند. بدیهی است که این تصمیم بعدها همان‌طور که فرایند استمرار می‌یابد می‌تواند تغییر داده شود، تصمیم خدمتی آزمایشی^۳ مبتنی بر تعدادی عوامل شامل نیازها، توانایی‌ها و اشتیاق‌های شخصی و نیازهای سازمان است، مدیریت می‌تواند برنامه‌های آموزشی و پرورشی مرتبط با نیازهای خاص کارکنان را تنظیم و طرح‌ریزی کند (ورد، دیویس، ۱۹۸۹).

1. Robert J. Thierauf & Ceorew. Reynolds
2. Mc Mahan and Yeager
3. Tentative Career Planning

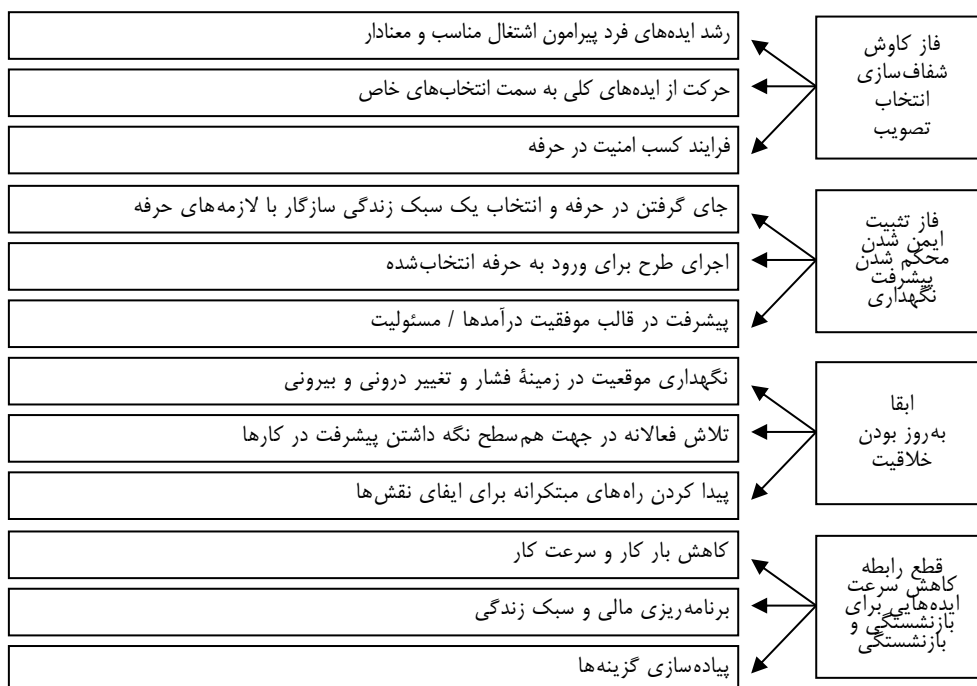


نمودار ۹. مدل برنامه‌ریزی دوران خدمت مک‌ماهان وایگر
منبع: واین و روبرت، ۱۹۸۷، ص ۳۴۳

مدل برنامه‌ریزی کارراهه شغلی از نظر سوپر (۱۹۷۵) و هلند (۱۹۷۳)^۱

مدل پنج‌مرحله‌ای سوپر که در سال ۱۹۸۵ میلادی مورد بازبینی قرار گرفت، از رشد تا افول، هر چند به واسطه جنبه انحصاری و همچنین فقدان انعطاف‌پذیری مورد انتقاد قرار گرفته است، اما مبنای بخش عمده‌ای از تفکرات و نظریه‌پردازی‌ها پیرامون توسعه کارراهه طی ۴۰ سال گذشته بوده است.

این‌گونه مدل‌ها هنوز هم بر تفکر دانشگاهی و عمومی پیرامون حرفه تأثیرگذار هستند و در واقع نرم‌افزارهای موجود که به افراد کمک کنند تا درباره کارراهه تصمیم‌گیری کنند بر مبنای مدل‌های روان‌شناسی و سازگاری فرد با شغل و توسعه کارراهه هستند و سؤالاتی پیرامون شایستگی مدل‌های روان‌شناسی برای درک این مفهوم مطرح شده‌اند.



نمودار ۱۰. مدل برنامه‌ریزی کارراهه شغلی سوپر و همکاران (۱۹۸۵)
منبع: ردمن، ویلکینسون، ۲۰۰۶، ص ۶۲

روش تحقیق

نوع تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. معیار انتخاب خبرگان شامل داشتن تجربه مدیریتی در حوزه منابع انسانی شهرداری تهران، آشنایی با مباحث کارراهه شغلی و سابقه پژوهشی یا اجرایی مرتبط بود. در مجموع ۱۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه‌ها پس از ضبط و پیاده‌سازی، با روش تحلیل مضمون^۱ کدگذاری و دسته‌بندی شدند.

جامعه و نمونه آماری

در بخش کمی، به منظور اعتبارسنجی شاخص‌ها و ابعاد استخراج‌شده، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته طراحی و بین جامعه آماری توزیع شد. جامعه آماری این بخش، مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی شهرداری تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، ۱۲۰ پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد.

گردآوری داده‌ها

گردآوری اطلاعات پژوهش در سه مرحله صورت گرفت:

- مطالعات نظری و تطبیقی از طریق مرور کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک،
- مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی و اجرایی،
- طراحی الگو از طریق ترکیب یافته‌های نظری و داده‌های میدانی.

اعتبار و پایایی ابزار

برای سنجش روایی محتوایی پرسش‌نامه، از نظرات ۷ نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان مدیریت منابع انسانی استفاده شد. همچنین، روایی سازه با بهره‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی ابزار نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که مقدار آن برای کل مقیاس ۰/۸۶ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسش‌نامه بود.

طراحی الگوی پژوهش

در طراحی الگوی مفهومی مدیریت کارراهه شغلی کارکنان، نخست به واسطه مرور ادبیات موجود در داخل و خارج از کشور، الگوها، ابعاد و شاخص‌ها بررسی شد. سپس، با مراجعه به خبرگان علمی و اجرایی، ابعاد و شاخص‌های برشمرده مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت.

مدل نهایی شامل سه بخش درون‌دادها (نیازهای شغل، نیازهای سازمان، نیازهای شاغل)، فرایندها (برنامه‌ریزی کارراهه شغلی) و برون‌دادها (انتقال شغلی، گردش شغلی، ارتقای شغلی، غنی‌سازی شغلی و همسان‌سازی مجدد) است که ادر ادامه به تشریح هر یک از اجزای الگوی مدیریت کارراهه شغلی می‌پردازیم.

۱. درون‌دادهای کارراهه شغلی

درون‌دادهای کارراهه شغلی مورد بررسی در مدل مدیریت کارراهه شغلی در این پژوهش در ۳ سطح مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱-۱. **نیازهای شغل (شرح شغل):** در هر سازمان، فعالیت‌هایی وجود دارد که باید برای سهولت پیشبرد آن‌ها به اداره‌ها و واحدها و پست‌ها و وظایف کوچک تقسیم شود تا فعالیت‌ها با کارایی بیشتری انجام شود و امر کنترل به‌راحتی صورت گیرد. کوچک‌ترین واحد کار که وظایف مشابه در آن جمع می‌شود شغل نامیده می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل به دنبال تعیین وظایف مشاغل

و خصوصیات انسانی مورد نیاز برای انجام آن مشاغل در یک سازمان است. بنا به تعریف شرح شغل عبارت است از: شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است. مؤلفه‌های نیازهای شغلی مورد استفاده در این پژوهش عبارت است از: وظایف شغل، فعالیت‌های شغل، محتوا، سبک کاری و ارزش‌ها

۱-۲. نیازهای سازمان: همه سازمان‌ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده‌اند، از موضوعات مهمی که در بحث برنامه‌ریزی مسیر شغلی مد نظر قرار می‌گیرد اهداف سازمانی و موضوعاتی است که براساس منافع سازمانی در نظر گرفته می‌شود. هر سازمان متشکل از افراد انسانی و داده‌های مادی و سرمایه‌ای است، مدیران باید با توجه به محدودیت‌های ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع سازمان، برنامه‌ریزی، ترکیب و یگانه‌سازی را به گونه‌ای انجام دهند که کارایی و اثربخشی سازمان را به دست آورند (سید جوادین، ۱۳۸۸). هر سازمان برای سنجش و ارزیابی عملکرد خود اعم از اینکه کالایی را تولید می‌کند و یا خدمتی را ارائه می‌دهد، معیارها و شاخص‌هایی گوناگون و متفاوتی را مورد استفاده قرار می‌دهد. برخی از شاخص‌هایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد رایج‌تر هستند عبارت‌اند از: اثربخشی، کارایی، نوآوری، انعطاف‌پذیری، کیفیت، بهره‌وری، البته شاخص دیگری که برای سنجش عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، میزان سودآوری در قبال سرمایه و فروش است (طاهری، ۱۳۸۲)؛ که در تحقیق حاضر مؤلفه‌های اثربخشی، کارایی و خلاقیت به عنوان مؤلفه‌های نیازهای سازمانی مورد استفاده قرار گرفت.

۱-۳. نیازهای شاغل (شرایط احراز شغل): همه صاحب‌نظران در سازمان‌ها معتقدند که بهره‌وری فردی در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان بتواند استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی کاری را محقق کند. از دید منافع سازمانی ارتقای بهره‌وری در افراد، بهبود بهره‌وری سازمان را نیز به دنبال خواهد داشت. آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره‌وری فرد، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان نیز خواهد شد. به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت و بهره‌وری فرد و همسویی با سازمان و سبب بهره‌وری سازمان خواهد شد. یکی از دلایل افزایش بهره‌وری در سازمان‌های پیش‌تاز امروزی ایجاد فرصت رشد و یادگیری در میان کارکنان آن سازمان‌ها است (طاهری، ۱۳۸۲). به منظور آنکه مرغوبیت کالا و یا خدمات سازمانی در حد عالی تولید شود، مدیران سازمانی موظف هستند تا جایی که ممکن است در صدد اقتداع طبع وجود کارکنان خود برآیند؛ به این معنا که در زحمات کارکنان آن طور که لازم است قدردانی کرده و با پاداش‌های مادی و معنوی همگی آن‌ها را برای کار بهتر تشویق کنند. اگر چنین کاری انجام شود، مشکلات اساسی سازمان مرتفع می‌شود و سیستم اجرایی به بهترین نحو می‌تواند از نیروی انسانی سازمان بهره‌وری کند. بنابراین، مؤلفه‌های مورد استفاده در زمینه نیازهای شاغل عبارت‌اند از: دانش، توانایی، مهارت و علائق.

۲. برون‌دادهای کارراهه شغلی

در مدل مدیریت کارراهه شغلی برون‌دادهای یا خروجی‌های کارراهه شغلی را می‌توان در قالب چندین اقدام یا تصمیم دسته‌بندی کرد:

۱-۲. انتقال شغلی: انتقال نوعی جابه‌جایی درونی کارکنان محسوب می‌شود. انتقال جابه‌جایی افقی کارکنان در سازمان است. دلیل یودر انتقال را «جابه‌جایی کارکنان از یک شغل به شغل دیگر بدون تغییر در مسئولیت و دستمزد آنان» تعریف کرده است. انتقال کارکنان در تمام سازمان‌ها کاملاً مرسوم و متداول است. همچنین به تغییر شغل درون سازمان که شغل جدید اساساً از نظر دستمزد، مقام و مسئولیت مشابه شغل قبلی باشد انتقال گفته می‌شود. انتقال کارکنان از یک اداره به یک اداره دیگر و یک کارخانه به کارخانه دیگر امکان‌پذیر است. انتقال می‌تواند بنا به درخواست سازمان یا به درخواست کارکنان پس از تأیید سازمان انجام شود (ماهاپاترو^۱، ۲۰۱۴). سازمان ممکن است از انتقال برای قرار دادن کارکنان در شغل‌هایی که اثربخشی بیشتری داشته

باشند و یا اینکه به نحو بهتری بتوانند طرح‌های سازمان را اجرا کنند استفاده کند (آنونیموس، ۲۰۱۰). همچنین، انتقال می‌تواند به دلیل تغییر در ساختار سازمانی یا تغییر در حجم کار و یا به دلیل تعدد دلایل امری ضروری باشد. اما به طور کلی می‌توان انتقال را هم در جهت رفاه سازمان و هم در جهت رفاه کارکنان انجام داد (ماهپاترو، ۲۰۱۴).

انتقال افق اندیشه و دید آن‌ها را گسترش داده و توانایی افراد را افزایش می‌دهد، ضمن آنکه کارکنان را برای تغییرات احتمالی در سازمان در آینده آماده می‌سازد. اگر فرصت ارتقا برای افراد وجود نداشته باشد، انتقال ممکن است این فرصت را برای یافتن مهارت‌های متنوع در کارکنان موجب شود، ضمن آنکه پست‌های خالی نیز پر می‌گردد (مهرمنش و یادگاری، ۱۳۹۳).

۲-۲. گردش شغلی: گردش شغلی عبارت است از: جابه‌جایی کارکنان در مشاغل و در زمان مشخص، گردش شغلی معمولاً به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل مشابه به کار گرفته می‌شود. از مزایای دیگر گردش شغلی ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار است (سید جوادین، ۱۳۸۸). گردش شغلی همان حرکت افقی کارمند در درون سازمان است. در گردش شغلی، یک کارمند به پست دیگر با همان رتبه و همان گروه شغلی منصوب می‌شود. انتقال در درون سازمان در واقع نوعی گردش شغلی برای کارکنان محسوب می‌شود که افق اندیشه و دید آن‌ها را گسترش داده و توانایی افراد را افزایش می‌دهد. در ضمن، کارکنان برای تغییرات احتمالی در سازمان آماده می‌شوند، اگر فرصت ارتقا برای افراد وجود نداشته باشد، انتقال ممکن است این فرصت را برای یافتن مهارت‌های متنوع در کارکنان موجب شود. در ضمن، پر شدن پست‌های خالی را نیز به همراه خواهد داشت. از این‌رو، از گردش شغلی به عنوان یک روش تأمین نیرو نیز نام می‌برند (شولر و هوبر، ۱۹۹۰). گردش از لحاظ سازمانی به چهار نوع کلی بالا، پایین، افقی و خارج از سازمان تقسیم می‌شود. همان‌طور که در نمودار ۱۱ مشاهده می‌شود، شکل‌های مختلف گردش با این چهار نوع یادشده این‌گونه مطابقت داده شده‌اند (سعادت، ۱۳۹۰). ترفیع (بالا)، تنزیل درجه (پایین)، انتقال و تغییر محل خدمتی^۱ (افقی)، تعلیق خدمتی، بازنشستگی، اخراج و استعفا (خارج از سازمان).

۲-۳. ارتقای شغلی: ترفیع یا ارتقا عبارت است از: تغییر پست یک شخص به پست بالاتر. همراه با ارتقای حقوق شخص افزایش می‌یابد (مهرمنش و یادگاری، ۱۳۹۳). در واقع زمانی که پست و سمت بالاتری خالی باشد یا در سطوح بالاتر پست و سمت جدیدی ایجاد شده باشد، به کارکنان ترفیع داده می‌شود. این شیوه در همه سازمان‌ها کاملاً مرسوم است. ترفیع شغلی نتیجه جابه‌جایی درونی کارکنان به دلیل تغییر در فرایندها، ساختار سازمانی و غیره است. ترفیع شغلی از استخدام مستقیم بهتر است، زیرا مشکلات متعدد منابع انسانی سازمان را مرتفع می‌سازد و به سازمان در دستیابی به اهداف یاری می‌رساند. ترفیع عبارت است از: اعطای سمتی بالاتر به کارمندی که دارای موقعیت بالاتر، مسئولیت بیشتر و حقوق بالاتری است. مقام بالاتر و حقوق بیشتر دو عنصر مهم هر ترفیع شغلی است. ترفیع، پیشرفت کارکنان به سمتی بالاتر با مسئولیت و حقوق بیشتر و شرایط خدمتی بهتر و بنابراین مقام بالاتر است (ماهپاترو، ۲۰۱۴). ارتقا به مقام بالاتر به جای اینکه فقط به عملکرد خوب افراد در سطح قبلی مدیریت وابسته باشد، از طریق انتخاب دقیق افرادی صورت می‌گیرد که شخصیت و انتظارات آن‌ها متناسب با شغل جدید است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۲). همچنین، ذکر این نکته ضروری است اگر کارکنان هنگام ارتقا به اهداف خود نرسند و توقعات آن‌ها برآورده نشود، دچار حالت ناکامی می‌شوند، لذا از اثربخشی آن‌ها کاسته خواهد شد (مهرمنش و یادگاری، ۱۳۹۳).

۲-۴. غنی‌سازی شغل: هدف غنی‌سازی شغل حداکثرسازی علاقه و چالش‌های شغلی است. این امر با فراهم کردن شغلی با مشخصات زیر محقق می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶):

- شغل کارمند، شغلی کامل باشد. به طوری کارمند احساس کند شغل دارای یک سری از وظایف و فعالیت‌ها است که درنهایت به نتیجه یا محصولی ملموس و قابل درک در سازمان منجر شود.
- شغل دارای تنوع باشد و شامل مسئولیت تصمیم‌گیری شود و بر خروجی شغل، تا حد امکان کنترل داشته باشد.
- شغل دارای ویژگی بازخورد مستقیم باشد به شکلی که مشخص کند که کارمند تا چه حد از عهده انجام وظایف شغل یادشده برآمده است.

مفهوم غنی‌سازی شغل در سال ۱۹۶۸ و توسط هرزبرگ، روانشناس آمریکایی دانشگاه MIT، مطرح شد و غنی‌سازی شغل صرفاً افزایش وظایف یک شغل (تنوع) یا ایجاد فرصت‌های گردش شغلی نیست (هرزبرگ و کینگ، ۱۹۶۸). طرفداران این

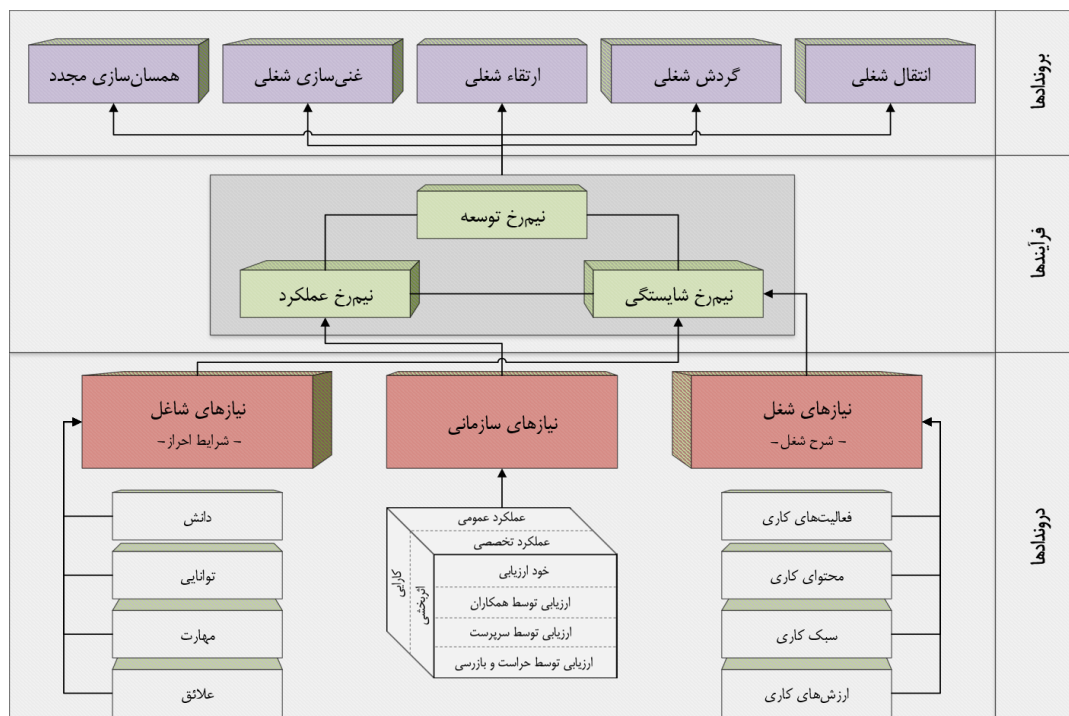
رویکردها معتقدند که غنی‌سازی شغل ممکن است به کاهش بی‌علاقگی کارمندان منجر شود، اما نتیجه‌ی غایی باید افزایش انگیزش کارکنان باشد. از جامع‌ترین مدل‌هایی که می‌توان از آن برای غنی‌سازی شغل استفاده کرد، مدل هاکمن و اولدهام است.

۲-۵. همسان‌سازی مجدد: هر چند توجه‌چندانی به این موضوع نمی‌شود، ولی غالباً اگر قصد ایجاد تغییر در آنچه انجام می‌شود، وجود داشته باشد، در واقع، یک گام رو به پایین به سایر بخش‌های مرتبط سازمان، می‌تواند یک جهشی بسوی هدف جدید تلقی شود. همسان‌سازی مجدد، شامل یک حرکت رو به پایین یا در سازمان فعلی یا سایر سازمان‌ها است.

ممکن است یک کارشناس فنی که به مقام مدیریت رسیده از وظایف جدید خود راضی نباشد. همچنین، ممکن است تمایل به بازگشت به پست قبلی داشته باشد و مهارت‌هایش را در جهت واقعی خود توسعه بخشد. اگر فرد سازمان خود را دوست دارد و مایل به ترک آن نیست، تمرکز بر این روش می‌تواند واکنش خوبی باشد، حتی اگر واحد سازمانی به هم خورده یا راه توسعه بسته باشد. زمانی که یک محور شغلی جدیدی شروع می‌شود، انتخاب این مسیر می‌تواند راه ماندن در سازمان باشد.

افراد به دلایل متفاوتی به سوی پایین سازمان جابه‌جا می‌شوند. همسان‌سازی مجدد یا انتقال رو به پایین (نوعی جابه‌جایی عمودی) را می‌توان یک استراتژی برای تطبیق تقاضاهای شغلی با سایر اولویت‌ها نظیر بازگشت به سوی ادامه تحصیل، الزامات خانوادگی یا بهداشتی و یا یک نوع تغییر شغلی دانست. گاهی اوقات کاهش تقاضای شغلی در یک بخش رو به رشد سازمان می‌تواند افراد را در کنار فرصت‌های شغلی جدید قرار دهد. جست‌وجوی مشاغل مختلف اگر به صورت عادت درآید می‌تواند مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها و چالش‌ها را رویاروی کارکنان قرار دهد. همچنین، همسان‌سازی مجدد را می‌توان یک گام آموزشی تلقی کرد. به دست آوردن مهارت‌های اساسی نو می‌تواند کارکنان را به تجربه مورد نیاز مجهز سازد تا در یک جهت شغلی متفاوتی به حرکت درآیند.

براساس ابعاد و مؤلفه‌های یادشده برای مدیریت کارراهه شغلی، اگر با رویکردی فرایندی به مدیریت کارراهه شغلی بنگریم، الگوی مفهومی مدیریت کارراهه شغلی به گونه زیر قابل ترسیم است (نمودار ۱۱):



نمودار ۱۱. مدل مفهومی مدیریت کارراهه شغلی

منابع و مآخذ

- استوارت، گرگ ال؛ براون، کنت جی، (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی، بیوند راهبرد و عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مهکامه
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رنگریز، حسن، (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- دارماویرا، آگاروالا؛ دیسنزو، دیوید؛ رابینز، استیفن، (۱۳۸۶)، *مدیریت منابع انسانی*. ترجمه سیدحسین ابطحی، حشمت خلیفه سلطانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- دسلر، گری، (۱۳۷۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه سید علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیسنزو، دیوید؛ رابینز، استیفن، (۱۳۸۹)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه میر علی سید نقوی و سیامک یعقوبی. چاپ دوم، تهران: نشر مهکامه
- ردمن، تام؛ ویلکینسون، آدریان، (۲۰۰۶)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، ترجمه میر علی سید نقوی و امیر ختایی، تهران: نشر مهکامه
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۰)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت، چاپ پانزدهم
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- طاهری، ناصرالدین، (۱۳۸۲)، *روانشناسی برای کار و مدیریت*، تهران: سایه نما
- عباسپور، عباس، (۱۳۸۷)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)*، تهران: انتشارات سمت، ۱۹۳
- قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۱)، *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چ چهارم.
- مورهد، گ. گ؛ گریفین، کی. کیو، (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی*، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر محمدرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، چاپ چهاردهم.
- مهرمنش، مجید؛ یادگاری، (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۶ ش ۱، ص ۳۱
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۱)، «لزوم تقویت مهارت‌های مدیریت»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۸
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث، (۱۳۹۲)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر
- Anonymous, Gloria, F.(2010). "Assessing Job Candidates for Fit". Merlin Press.
- Armstrong, M. (2006) A handbook of Human Resource Management Practices, 10th ed, p.cm, p.389- 409.
- Greenhaus J., Callanan G., Kaplan E., (1999) "The role of goal setting in career management"; The International Journal Of Career Management, Vol.7, No.5,
- Hall, J. J. (2005). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. American Psychologist, 55, 469-480.
- Herzburg P. and King D. (1968) Expert System, New York, John Wiley.
- Mahapatro, E., Ginsburg, S.W., Axelrad, S., & Herma, J.L. (2014). Occupational choice: an approach to a general theory. New York: Columbia University Press. 388
- Stoner, Gamesa and the others (1989). Management, Englewood Elifits.
- Willensky, Gloria, F.(1961). "Assessing Job Candidates for Fit". Merlin Press.
- Dessler, Gary. (1988). Personnel management. Englewood cliffs, New jersey, Prentice Hall International, Inc. 4th edition, pp53-56