

توسعه کارراهه

Career Development

توسعه کارراهه ترسیم و هموارسازی پیمودن چرخه عمر کاری به شیوه‌ای پویا، رضایت بخش، مولد و شکوفا (تحقق استعدادها) فرد در جریان آماده‌سازی، احراز و ایفای وظایف شغلی است.

مسیر پیشرفت شغلی

کارراهه یا مسیر پیشرفت شغلی، ترتیب مسیر زندگی کاری که با نگرش و انگیزه‌های شخص تلفیق می‌شود و کارکنان در نقش‌های کاری خود انتخاب می‌کنند. ماین و شان مراحل اصلی پیشرفت شغلی فرد را به شرح زیر بیان می‌کنند: مرحله اکتشاف و بررسی، ایجاد، نگهداری، رکود و اواخر مسیر شغلی (سیدجوادین، ۱۳۸۴).

مفهوم توسعه کارراهه

مسیر شغلی که هر فرد شاغلی سپری می‌کند، کارراهه نامیده می‌شود (عریضی سامانی و براتی، ۱۳۹۴). این واژه به معنی زنجیره‌ای از تجارب کاری مربوط به هم است که فرد در طول زمان به دست می‌آورد و در واقع راهی است که فرد در زندگی کاری خود می‌پیماید (عریضی سامانی و همکاران، ۱۳۸۸). ایفای نقش کارکنان در این مسیر، با نگرش‌ها و انگیزه‌های شخص ترکیب می‌شود.

کارراهه در چند سطح، از جمله: مجموعه‌ای از مشاغل که فرد در طی مسیر زندگی‌اش در پیش می‌گیرد؛ مجموعه‌ای از پست‌ها، نقش‌ها، یادگیری‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات کاری فرد در طول سالیان زندگی کاری وی و سرانجام، مجموعه‌ای از تجربیات مربوط به شغل یک فرد در طول زندگی کاری فرد است. مفهوم کارراهه، به منزله حلقه پیوند میان سازمان‌ها و افرادی که برای آنها کار می‌کنند، از هر دو جنبه درونی و بیرونی بررسی می‌شود. کارراهه بیرونی، مشاغل و موقعیت‌هایی است که فرد با آنها پیشرفت می‌کند (Greenhaus & Callanan, 1994) و به صورت شاخص‌های سازمانی کارراهه تعریف شده است؛ در حالی که کارراهه درونی دربرگیرنده گرایش‌ها، ارزش‌ها، ادراکات

کارراهه، و واکنش‌های مؤثر به تجارب شغلی است که می‌تواند نتایج مهمی برای خوشنودی، تعهد، و باقی ماندن افراد در سازمان داشته باشد. یکی از سازه‌های مهم در کارراهه‌های درونی، گرایش کارکنان به جهت‌گیری یا لنگرگاه کارراهه است. لنگر، نقطه‌ای معین است که اجازه نمی‌دهد فرد، زیاد از آن نقطه دور شود و همواره فرد را به آنجا باز می‌گرداند (Arnold, 2001)؛ بنابراین، برای نمونه فردی که دارای لنگرگاه امنیت است، مشاغل دولتی را، به دلیل ثبات شغلی، ترجیح می‌دهد (Schein, 2006; Danziger et al., 2008).

کارراهه، چیدمان مسیر زندگی کاری براساس نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقش‌های کاری خود ایفاء می‌کنند. کارراهه دربر دارنده مجموعه‌ای از وظایف شغلی یا مشاغل (موقعیت‌های شغلی) است که فرد در طول مسیر زندگی خویش در پیش می‌گیرد. فرد ممکن است در طول زندگی کاری خود بیش از یک نقش یا کارکرد را انجام دهد یا پست‌ها یا موقعیت‌های گوناگون سازمانی را تجربه کند (Park et al., 2020).

مفهوم توسعه کارراهه دو بخش برنامه‌ریزی و مدیریت کارراهه را دربر دارد. در این میان، برنامه‌ریزی کارراهه فرایند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری فرد است که دربر دارنده خودارزیابی (شخصیت، توانایی، ارزش‌ها و علایق)، تشخیص فرصت‌های موجود درون و بیرون سازمان، هدف‌گذاری و تدوین برنامه‌ها است. مدیریت کارراهه نیز دربرگیرنده برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که از سوی سازمان برای تحقق کارراهه به انجام می‌رسد؛ مانند: تلفیق کارراهه با برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی، انتشار اطلاعات مسیر پیشرفت شغلی، اطلاع‌رسانی عمومی یا اعلان شغلی موقعیت‌های شغلی قابل احراز (پست‌های خالی)، ارزیابی کارکنان، ارائه مشاوره در مسیر شغلی، فراهم کردن تجربه‌های کاری برای توسعه، ایفاء نقش راهبرانه مدیر، توسعه برنامه‌های آموزش کارکنان (حین شغل، تحصیلات دانشگاهی و مانند آن) و تعریف خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیشرفت شغلی برپایه ضابطه‌مداری و شایسته‌سالاری (Weng & Zhu, 2020). با توجه به ماهیت چندبعدی فردی و اجتماعی مشاغل، توسعه

کارراهه مستلزم همکاری دست‌اندرکاران متعددی، از جمله فرد، مدیران، همکاران، مشاوران، آموزشگران، الگوهای نقش، و حتی خانواده است (Saks and Gruman, 2018).

تحول تاریخی توسعه کارراهه

به‌طور کلی سیر تحول توسعه کارراهه متأثر از تحول دیدگاه‌های مدیریتی و رفتار سازمانی بوده است. توسعه کارراهه یا مسیر شغلی مقوله‌ جدیدی نیست و از زمان ظهور جنبش نیروی انسانی با سازمان و نیروی انسانی درآمیخته است. مراحل تحول تاریخی توسعه کارراهه در سازمان‌ها را می‌توان به صورت زیر مرحله‌بندی کرد (سیدجوادین، ۱۳۸۸):

مرحله اول) توسعه کارراهه به‌عنوان برنامه‌ریزی مسیر شغلی: این مرحله از زمان ظهور جنبش نیروی انسانی تا پایان دهه شصت میلادی را دربرمی‌گیرد. در این دوره زمانی برنامه‌هایی برای ارائه مشورت‌های توسعه مسیر شغلی و خدمات پشتیبانی از کارکنان تهیه می‌شد. کارکنان از این برنامه‌ها استقبال کرده و آن را سودمند، آموزنده و برانگیزاننده می‌دانستند، ولی از پشتیبانی لازم برای رسیدن به اهداف برخوردار نبودند. مدیران بدون اینکه نقش روشنی در این فرایند داشته باشند به این برنامه‌ها به دیده تردید می‌نگریستند. از دید آنان، اهداف کارکنان متمرکز بر حرکت و تغییر مسیر شغلی بوده و این رویکرد فردگرایانه، ثبات گروه‌های کاری و هم‌افزایی جمعی را به خطر می‌انداخت. از سوی دیگر هیچ‌گونه فرایند سازمانی که این طرح‌ها را عملی کند، وجود نداشت. نتیجه این بود که برنامه‌های تهیه‌شده برای توسعه کارراهه، پیامدهای لازم را برای توسعه سازمان‌ها در پی نداشت.

مرحله دوم) توسعه کارراهه با پشتیبانی مدیران: با گذشت زمان و با آشکار شدن اهمیت مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها، اهمیت برنامه‌های توسعه کارراهه برای مدیران بیشتر آشکار شد و مدیران بیش‌ازپیش درگیر این برنامه‌ها می‌شدند. سازمان‌ها از مدیران خود تقاضای هدایت و راهنمایی توسعه کارراهه کارکنان را داشتند. مدیران برای این

کار آموزش می‌دیدند، ولی همچنان اهداف مشخصی در این زمینه نداشتند و چندان هم در این‌باره پی‌گیر و پاسخ‌گو نبودند. در نتیجه، چندان نتایج مطلوبی از برنامه‌های توسعه کارراهه به‌دست نمی‌آمد؛ پیشرفت چندان حاصل نمی‌شد و برنامه هدایت کارراهه کارکنان از اولویت چندان نزد مدیران برخوردار نبود. بنابراین، در این مرحله نیز مانند مرحله نخست بیشتر برنامه‌های توسعه کارراهه کوتاه‌مدت و بدون اثربخشی سازمانی لازم بود.

مرحله سوم) توسعه راهبردی کارراهه: این مرحله از سال‌های میانی دهه نود میلادی که بیش‌ازپیش اهمیت موضوع توسعه مسیر شغلی آشکار شده بود، آغاز شد. در این مرحله توسعه مسیر کارراهه سازمانی پیشرفت کرد و تبدیل به نوعی توسعه و تحول راهبردی در سازمان‌ها شد. این تحول با اهمیت یافتن مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها همزمان شد. در این دوره پاسخ این پرسش که چرا نیاز به توسعه کارراهه وجود دارد، به تدریج آشکار شد. بدین ترتیب، توسعه کارراهه به‌طور اساسی با راهبرد کسب‌وکار سازمان‌ها تلفیق شد و مدیران نیز همکاری بیشتری با این نوع برنامه‌های توسعه راهبردی انجام دادند، تا مطمئن شوند که توسعه کارراهه کارکنان متناسب با اهداف و نیازهای سازمان است. بخشی از وظایف مدیران عرضه راهنمایی‌های مؤثر و پشتیبانی فعال برای شناسایی و شکوفایی استعدادها و به‌فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه کارکنان تعیین شد. در نتیجه توسعه راهبردی کارراهه، تبدیل به کلید موفقیت و مزیت رقابتی سازمان و گروه‌های کاری شد.

راهبردی شدن توسعه کارراهه در دوره اخیر، پیامدهای اساسی را در این زمینه در پی داشته است. با توجه به تغییر و تحول دنیای کسب‌وکار، فناوری و موقعیت‌های شغلی، توسعه کارراهه از توصیف مسیری ثابت به پیش‌بینی قابلیت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز برای احراز موقعیت‌های شغلی پیش‌رو تغییر پیدا کرد (Patton and McMahon, 2014).

به‌طور متعارف، تعریف و حرکت در مسیر شغلی به‌منزله موفقیت شغلی تعریف شده است، ولی در محیط‌های

اهمیت و کارکرد توسعه کارراهه

یکی از مفاهیم بسیار بااهمیت در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت توسعه کارراهه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان است. کارراهه شغلی، دربردارنده الگو یا جهت گیری ترقی در کار، براساس نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند و موجب پیشرفت در طول سنوات خدمت خود می‌شوند (شیخ اسمعیلی و حزباوی، ۱۳۹۵).

افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آنها با نیازهایشان هماهنگ است، تلاش می‌کنند که دانش و مهارت خود را در طول کارراهه بهبود دهند؛ بنابراین با افزایش احساس همانندسازی و وابستگی به سازمانی که این موقعیت را در اختیار آنها قرار داده است، تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد (عریضی سامانی و همکاران، ۱۳۸۸). یک کار راهه شغلی به چندین دلیل مهم است و به کسب هویت و مقام و منزلت افراد کمک می‌کند: (۱) کارراهه یا مسیر شغلی، غنای زندگی کاری را تأمین می‌کند، (۲) از آنجایی که بیشتر مشاغل در مجاورت با همدیگر به انجام می‌رسند، بنابراین، مسیر شغلی مناسب می‌تواند به برآورده شدن نیازهای اجتماعی شاغلان منجر شود، (۳) مسیر شغلی مناسب می‌تواند یک فرصتی را برای ارضای امیال کارکنان توأم با پیشرفت و ترقی مبتنی بر کشف و بهره‌برداری از استعدادهای خویش به وجود آورد (Beach, 1985).

سازمان‌ها با کمک به توسعه کارراهه مناسب نه تنها به پیشرفت سازمان بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کنند. به‌طور کلی، ضرورت‌های متعددی برای توسعه کارراهه وجود دارد؛ از جمله (عباسی و فانی، ۱۳۸۴؛ عریضی سامانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ سید جوادین، ۱۳۸۸): امکان آزادی افراد برای برگزیدن مسیرهای شغلی مورد نیاز؛ تحقق عدالت شغلی با فراهم‌سازی فرصت استخدام برابر و امکان پیشرفت شغلی برای همگان؛ ارتقاء کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی شاغلان؛ بهره‌گیری بهینه از نیروی انسانی در مسیر شغلی مطلوب و متناسب با اهداف و قابلیت‌های آنها؛ فراهم‌کردن امکان شایسته‌گزینی در سازمان‌ها برای جذب و

سازمانی و کسب‌وکار در حال تغییر امروزی، بهبود و یادگیری مستمر در چارچوب دیدگاه‌های سازمانی، همانند مدیریت جامع کیفیت و سازمان یادگیرنده، عامل و شاخص موفقیت به‌شمار می‌روند و کارراهه‌ها ابزاری برای ارتقاء این شاخص‌ها و دست‌یابی به موفقیت به‌شمار می‌روند. بنابراین، هیچ کارراهه‌ای نمی‌تواند متضمن موفقیت باشد، مگر اینکه با یادگیری، بهبود و تعالی مستمر همراه باشد (Anakwe et al., 2000; Arnold, 2001).

رویکردهای سیستمی و هم‌افزایی جمعی مستلزم آن است که توسعه کارراهه فقط فردی نباشد و توسعه موفق کارراهه در چارچوب ظرفیت‌سازی جمعی و توسعه قابلیت و شایستگی سازمانی که از توسعه فردی مهم‌تر است، در بطن سازمان و گروه کاری رخ دهد. بنابراین، با تغییر محیط‌های سازمانی و گروه‌های کاری، کارراهه افراد هم دستخوش تغییر می‌شود. بنابراین، توسعه کارراهه نیازمند مدیریت اقتضایی است. به بیان دیگر، کارراهه فردی موفق در سازمانی و موقعیتی شغلی ممکن است در سازمان و موقعیت شغلی دیگر جواب ندهد (Igbaria et al., 1991).

تا پیش از برخورداری شدن توسعه کارراهه از ماهیت راهبردی، تناسب درست فرد و شغل مد نظر بود، ولی پس از آن، توسعه کارراهه به جزیی از برنامه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها تبدیل شده است که مستلزم در نظر گرفتن تناسب همه مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی است. این رویکرد با اهمیت یافتن نگرش سیستمی در سده جدید همراه و همگام شده است. رویکرد سیستمی و راهبردی به توسعه کارراهه، مستلزم مسئولیت‌پذیری همه دست‌اندرکاران، از جمله دغدغه بیشتر کارکنان نسبت به توسعه و پیشرفت خود به شیوه‌ای خودگردان و خودکنترل شده با درک شرایط و اولویت‌های سازمان (به‌مثابه جهت‌دهنده کارکنان در مسیر توسعه شغلی) و نقش آفرینی مؤثرتر مدیران، برای شکل دهی به فرهنگ‌های سازمانی یادگیرنده و بهبودگرا و برقراری سازوکارهای حمایت راهبردی از توسعه کارکنان است (Ball, 1997).

همگرایی در مسیرهای شغل است که موجب شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی و شبکه‌های اجتماعی کارکنان می‌شود (Brass, 1985) و از این‌رو، فضای عاطفی و اجتماعی مساعدی برای ماندگاری کارکنان در سازمان شکل می‌دهد. جامعه‌پذیری شغل سبب دست‌یابی شاغلان به هدف کارراهه خویش در توافق با مدیریت و سازمان به‌جای التزام به پیمودن مسیر شخصی هدایت‌شده از طرف سازمان می‌شود و در نتیجه، حس رضامندی و کامیابی فردی و تعلق سازمانی آنها را ارتقاء می‌دهد. بنابراین، توسعه کارراهه به‌صورت اقتضایی و توافقی عامل مهمی برای جامعه‌پذیری شغلی و سازمانی است (Cohen-Scali, 2003).

مراحل توسعه کارراهه

با وجود تنوع موقعیت‌های شغلی و تفاوت‌های فردی، به‌طور کلی، مراحل اساسی توسعه کارراهه در مسیر پیشرفت شغلی را می‌توان به شرح زیر برشمرد (Van Maanen & Schein, 1977; Barclay et al., 2013):

مرحله کشف و بررسی کارراهه

با گذشت زمان، رسانه‌های گروهی، کتاب‌ها، فیلم‌ها، راهنمایی‌ها و توصیه‌های والدین و مدرسان و یا پیگیری رفتار و سرنوشت الگوهای مرجع، منجر به شکل‌گیری مجموعه‌ای از پنداره‌های شغلی و تصورات حرفه‌ای در ذهن هر فرد می‌شود و فرد را به ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود وامی‌دارد و با درک علایق و استعدادهایی که دارد، مسیر تحصیلی خود را از راه دبیرستان و دانشگاه انتخاب می‌کند. سپس، با کسب صلاحیت‌ها و قابلیت‌های جدید کاری و نیز بازناندیشی تصورات شغلی پیشین، هر فرد امکانات و توانایی‌های کاری خود را امتحان و شغل واقعی خود را انتخاب می‌کند (Ibid).

مرحله خلق کارراهه

به‌طور معمول، در این مرحله اقدامات زیر انجام می‌شود:
الف) کارجویی و کاریابی یا جست‌وجوی فرصت‌های

استخدام مدیران و کارکنان متناسب با مسیر شغلی مورد نظر سازمان از یک‌سو و تسهیل رقابت میان کارکنان مستعد و شایسته برای انتخاب سازمان‌هایی هم‌راستا با مسیر شغلی آنها از دیگر سو؛ تسهیل یادگیری و ترغیب مهارت‌آموزی و توسعه حرفه‌ای کارکنان در مسیر کارراهه خویش و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی برای آن؛ حفظ و نگهداری کارکنان از سوی سازمان‌ها با عرضه حمایت‌های مقتضی از آنها در مسیر شغلی مورد نظر و در نتیجه، پیشگیری از ترک سازمان از سوی کارکنان ناشی از ابهام یا ناکامی در مسیر ارتقاء شغلی.

توسعه کارراهه و جامعه‌پذیری شغلی/سازمانی

یکی از ضرورت‌های توسعه کارراهه، کمک به جامعه‌پذیری شغلی یا سازمانی است. جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که در آن کارمندی جدید از عضوی بیرونی به عضوی خودی و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شود؛ با سازمان و فرهنگ و ارزش‌های آن آشنا شود (فرهنگ‌پذیری) و سازمان را از آن خود بداند؛ نگرش‌ها، رفتارها و دانش مورد نیاز برای ایفای نقش شغلی خود به‌عنوان عضوی از سازمان را کسب کند. واقع‌گرایانه و منطقی کردن انتظارات کارکنان و کاهش نگرش‌های منفی ناشی از برآورده نشدن انتظارات غیرواقعی، ایجاد درکی از معیارهای ارزشیابی عملکرد، ضوابط و شرایط کاری سازمان، انطباق خود با این شرایط و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان از نتایج جامعه‌پذیری شغلی در سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌شمار می‌رود. این‌گونه تلفیق اجتماعی یا جامعه‌پذیری زمانی اتفاق می‌افتد که کارمند از راه مسیر و مجرای معینی وارد سازمان می‌شود (Van Maanen & Schein, 1977; Feldman, 1981). این مسیر مورد توافق، کارراهه‌ای که شاغل و سازمان در مورد آن توافق دارند، سبب کاهش ابهام و اضطراب، افزایش روشنی و شفافیت در فرایند جذب و یکپارچه‌سازی تازه‌کاران در موقعیت‌های شغلی احراز شده می‌شود (Schein, 1996; Wanous and Colella, 1989; Bauer et al., 1998; Louis, 1980; همکاران، ۱۳۹۰).

آموزش دیده‌تر و با پشتکار بیشتر احساس خطر کند. در بخش نهایی مرحله مسیر شغلی میانی یا بخش اولیه مرحله مسیر شغلی پایانی، فرد باید از وضعیت چالش‌برانگیز (بحران‌های میان‌سالی) رهایی یابد و میزان پیشرفت خود را با میزان دست‌یابی به اهداف مقایسه کند (Ibid).

مرحله رکود و اواخر مسیر شغلی

این مرحله با برنامه‌ریزی برای بازنشستگی یا کناره‌گیری و اگذاری موقعیت شغلی آغاز می‌شود، افراد به این نتیجه می‌رسند که نقش‌های محدودی را بپذیرند و شرایط مقتضی جدیدی را برای خانواده، دوستان و جامعه (سازمان) فراهم کنند (Ibid).

نقش آموزش های علمی کاربردی در توسعه کارراه و موفقیت شغلی

امروزه، نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عاملی با ارزش و سرمایه‌ای بی‌پایان در جهت رشد و توسعه سازمان‌ها و کشورها است. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می‌آمدند، امروزه تغییرات فناوری، نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری به‌منزله عوامل اصلی رشد و توسعه تلقی می‌شوند. در این میان، ترسیم مسیر مناسب برای فعالیت نیروی انسانی اهمیتی ویژه دارد. بنابراین، توجه به کارراه شغلی نیروی انسانی اهمیت فراوانی دارد (قلاوندی و سلطان‌زاده، ۱۳۹۱). پیمودن مسیر شغلی، مستلزم آموزش برای ایفای نقش‌های کاری پیش یا حین اشتغال، پیگیری اهداف، امیدها و آرزوها، بروز احساسات و تحمل ابهام و چالش، کسب تجربه‌های جدید و بازاندیشی تجربه‌های کاری و حتی زمان‌ها یا دوره‌های بیکاری است. بنابراین، تجربه در مسیر شغلی هم ابعاد ذهنی و هم ابعاد عینی را دربر می‌گیرد. در جریان آموزش افراد برای مدیریت کارراه خویش نیاز است، استعداد، علاقه، روحیه و ویژگی‌های شخصیتی و پیشینه فردی و اجتماعی، از جمله تجربه‌های کلیدی تأثیرگذار پیشین و نیز الگوهای نقش مرجع او در نظر گرفته شود (Cinamon et al., 2019).

کاری برای استخدام شدن: البته، اگر فرد تصمیم به خوداشتغالی یا کارآفرینی داشته باشد، در این صورت، مسیر متفاوتی را مبتنی بر خویش‌فرمایی دنبال می‌کند.

(ب) انتخاب و توجیه شغلی: به طی شدن فرایند انتخاب مستخدم یا متقاضی شغل از سوی کارفرما برمی‌گردد.

(ج) به‌کارگماری در اولین موقعیت شغلی: بیشتر کارکنان جدید، تجربه‌های واقعی خود را در مرحله انتخاب و به‌کارگماری به‌دست می‌آورند. معمولاً افراد در تجربه‌های اولیه شغلی با انتظارات غیرواقعی، نگرانی و اضطراب مواجه می‌شوند و موقعیت‌های شغلی اولیه ممکن است، برای آنها دشوار و حتی نامطبوع باشد. در هر حال، کارکنان تازه‌کار باید عملکرد و شایستگی خود را در عمل به اثبات برسانند.

(د) رسیدن به تنوع یا غیریکنواختی، انتقال و یا ارتقاء: مدیران یا سرپرستان به کارکنان موفقیت یا شکست را گوشزد می‌کنند. در صورت کسب موفقیت، فرد احساس توانایی کرده و به سازمان متعهد می‌شود؛ ولی در صورت شکست، احساس ناامنی و اضطراب می‌کند و ممکن است به جست‌وجوی شغل دیگری بپردازد.

(ه) تصدی شغل: اگر تصدی شغل به شخصی اعطاء شود، او احساس کامیابی و خشنودی کرده و تجربه جدیدی به‌دست می‌آورد (Ibid).

مرحله نگهداری

این مرحله دو مسیر شغلی را دربر دارد:

(الف) مسیر شغلی میانی: در این مرحله به‌دلیل واگذاری کار مهم‌تر به شخص، او احساس رشد شخصی و امنیت شغلی می‌کند. این دوره حداکثر ارزش و بهره‌وری را برای سازمان دارد. با آمیختن اطلاعاتی که خود شخص دارد و با اطلاعاتی که به او داده می‌شود، شناخت حرفه‌ای او افزایش می‌یابد.

(ب) مسیر شغلی پایانی: در این مرحله، مشاغل نیازمند قضاوت و ارزش‌گذاری، ارزشیابی مبتنی بر دیدگاه و انگاره معین و سایر مشاغل که اطلاعات غنی می‌خواهد، از سوی فرد تعیین می‌شود. البته در این مرحله ممکن است فرد نسبت به موقعیت خویش در مقایسه با افراد جوان‌تر،

سازمان‌ها برای عرضه خدمات و کسب نتایج مطلوب، گریزی از حفظ و پرورش نیروی انسانی ندارند، در این‌راستا از آموزش به‌منزله ابزار پیشرفت و توسعه و گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات تخصصی برای اجرای درست وظایف و مسئولیت‌ها یاد می‌شود (نوه‌ابراهیم و مجیدی، ۱۳۹۳). براساس پژوهش‌های انجام‌شده آموزش‌های علمی-کاربردی از میان‌گونه‌های مختلف آموزش، در صورت برخورداری از کیفیت لازم، می‌توانند در توسعه کارراه و موفقیت شغلی دانش‌آموختگان اثربخش واقع شود (منفرد و همکاران، ۱۳۹۴). تلفیق این‌گونه از آموزش‌ها در توسعه کارراه سبب ارتقاء کیفیت زندگی فردی، سازمانی و حرفه‌ای فراگیران در ابعاد چندگانه زیر می‌شود: الف) توسعه آموزشی با ایجاد فرصت‌هایی برای بهبود قابلیت یادگیری، ب) توسعه شناختی از راه فرصت‌های پژوهشی، ج) توسعه فردی با تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و تغییر، و د) توسعه سازمانی با توانمند کردن کارکنان برای کسب مهارت‌های مورد نیاز سازمان خویش (زاهدی و بازرگان، ۱۳۹۲).

یک کارراه نه‌تنها تجربه‌ها و کارهایی است که فرد در ازای آن حقوق و منافع مادی کسب می‌کند، بلکه شامل فعالیت‌های داوطلبانه و مدنی اجتماعی نیز می‌شود، که منفعت مادی برای فرد ندارد. توسعه کارراه، طراحی، چیدمان و حمایت از ایفای سودمند و رضایت‌بخش نقش‌های کاری در زنجیره موقعیت‌های شغلی است. این ملاحظات نیاز است در آموزش با هدف توسعه کارراه افراد مد نظر قرار گیرد (Kenny et al., 2019). از آنجایی‌که توسعه کارراه فرایندی پویا است، دربردارنده مراحل مختلفی، مانند انتخاب و جهت‌گیری شغلی متناسب با علائق و استعدادها افراد است، بنابراین نیاز است در حین انتخاب رشته و گرایش تحصیلی این موضوع در قالب راهنمایی‌های شغلی-تحصیلی به متقاضیان آموزش‌های علمی-کاربردی در نظر گرفته شود. ازسوی دیگر، هر یک از مشاغل، بسته به ماهیت خود (دولتی و یا غیردولتی و خصوصی بودن، خدماتی، صنعتی و تولیدی بودن، سطح فنی و فناوری و نظایر آن)، ملزومات ویژه‌ای را از نظر احراز و موفقیت در

موقعیت شغلی برای متقاضیان به‌همراه دارد. از این رو، در توسعه برنامه‌های درسی و در فرایند مهیاسازی شغلی دانشجویان علمی-کاربردی نیاز است این تفاوت‌ها در نظر گرفته شود. به‌عبارتی، برنامه درسی در آموزش‌های علمی-کاربردی باید بازتاب مسیر شغلی دانشجویان در حال حاضر (یادگیری مرتبط با شغل به‌صورت کسب مهارت و دانش فردی برای شاغلان محصل) و در آینده (برای فراگیران غیرشاغل) باشد و چشم اندازی روشن از کارراه آنها را به‌دست دهد. این در صورتی ممکن است که آموزش‌های علمی-کاربردی دانشجویان خود را برای یادگیری مستمر و خودگردان آماده کنند (Harris, 1999) و به‌عبارتی در فرایند توسعه فردی و حرفه‌ای آنها تلفیق شود و مدیران نیز، آموزش‌های علمی-کاربردی را به‌عنوان گزینه توسعه منابع انسانی در سازمان خویش در نظر بگیرند.

کتاب‌شناسی

- زاهدی، س. و بازرگان، ع. (۱۳۹۲). نگاهی به مفهوم توسعه حرفه‌ای هیئت علمی و تجربه‌های موفق در برنامه‌ریزی و اجرای آن. نامه آموزش عالی؛ ۶(۲۱)، ۲۶-۷.
- سیدجوادی، س. ر. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شیخ اسمعیلی، س. و حزباوی، س. (۱۳۹۵). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراه شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۵۵-۷۸.
- عباسی، ط. و فانی، ع. ا. (۱۳۸۴). مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی: بررسی رابطه بین مهارت خودآگاهی، شناخت روابط بین فردی، شناخت محیطی و مدیریت مسیرشغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، ۹(۳)، ۱۲۰-۱۰۱.
- عریضی سامانی، ح. ر.، براتی، ه. (۱۳۹۴). اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی برخشنودی از کارراه. روانشناسی معاصر، ۱۰(۱)، ۳۳-۴۶.
- عریضی سامانی، ح. ر.، ذاکر فرد، م. و نوری، ا. (۱۳۸۸). رابطه کارراه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت‌های صنعتی. فصلنامه مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، ۷(۱)، ۶۲-۹۳.
- قلاوندی، ح. و سلطانزاده، و. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین کارراه شغلی و تعهد سازمانی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۷(۴)، ۷۷-۹۸.

- for Transformative Career Education. *Journal of Career Development*, 46(6), 623-636.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Park, I.-J., Rie, J., Kim, H. S., & Park, J. (2020). Effects of a Future Time Perspective-Based Career Intervention on Career Decisions. *Journal of Career Development*, 47(1), 96-110.
- Patton W., & McMahon M. (2014). *Lifelong Career Development Learning*. In: Career Development and Systems Theory. Career Development Series (Connecting Theory and Practice), vol 2. SensePublishers, Rotterdam
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23 (1), 12-32.
- Schein, E. H. (1996) Career anchors revisited implications for career development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (2006). *Career Anchors Self-Assessment*. John Wiley & Sons, Inc.
- Van Maanen, J., and Schein, E. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1:209-264.
- Wanous, J. P. and Colella, A. (1989). "Organizational entry research: current status and future directions", in Ferris, G. R. and Rowlands, K. M. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, 59-120.
- Weng, Q. and Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239-248.

مرجان واحدی

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ایلام)

معادل‌ها

Maanen	ماینین
Schein	شان

- منفرد، ن.، رجب‌بیگی، م. و یاسمی، م. (۱۳۹۴). عوامل‌های مؤثر بر موفقیت شغلی دانش‌آموختگان رشته‌های شیلاتی مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۷(۳۳)، ۱۱۱-۱۲۱.
- نوه‌ابراهیم، ع. و مجیدی، د. (۱۳۹۳). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۳۹۷، ۷(۷)، ۹۵-۱۱۸.
- هویدا، ر.، جمشیدیان، ع.، و مختاری‌فر، ح. (۱۳۹۰). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در بین دبیران مدارس متوسطه شهر همدان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۲(۳)، ۶۳-۸۲.
- Anakwe, P. U., Hall, C. J., and Schore, M. S. (2000). Knowledge Related Skills and Effective Career Management. *International Journal of Management*, 21(7), 164-183.
- Arnold, J. (2001). Careers and Career Management. *Journal of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 2(1), 115-132.
- Ball, B. (1997). Career management competences – the individual perspective. *Career Development International*, 2 (2), 74-79.
- Barclay, B. W., Chapman, Jared R., Brown, Bruce, L. (2013). Underlying Factor Structure of Schein's Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 430-451.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., and Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- Beach, D. S. (1985). *Personnel: The management of people at work*. 4th edition Macmillan Pub Co.
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28(2), 327-343.
- Cinamon, R. G., Flum, H., and Hardin, E. E. (2019). Career Education: Concluding Remarks. *Journal of Career Development*, 46(6), 665-669.
- Cohen-Scali, V. (2003). The Influence of Family, Social, and Work Socialization on the Construction of the Professional Identity of Young Adults. *Journal of Career Development*, 29(4), 237-249.
- Danziger, N., Rachma-Moor, D. & Valency, R. (2008). The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Greenhaus, J. H., and Callanan, G., A. (1994). *Career Management*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Harris, R. (1999). Lifelong learning in work contexts. *Research in Post Compulsory Education*, 4(2), 161-182.
- Igbaria, M. Greenhaus, J.H. Parasuraman, S. (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 15 (2), 151-169.
- Kenny, M. E., Blustein, D. L., Liang, B., Klein, T., and Etchie, Q. (2019). Applying the Psychology of Working Theory