

تأثیر ابعاد کارراهه با توجه به عوامل شغلی بر پی‌آمدهای سازمانی

احمد خائف‌الهی*

شاپور شرافت**

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۱۳

چکیده

یکی از جنبه‌های مهم در رابطه با کار و فعالیت سازمانی و حرفه‌ای، موضوع کارراهه‌ی فردی است. تحقیق حاضر با هدف تأثیر ابعاد کارراهه‌ی انتخابی فرد بر پی‌آمدهای سازمانی (عملکرد شغلی و رضایت شغلی) صورت گرفته است. تحقیق از نوع پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها، ۳۸۴ پرسش‌نامه به‌طور تصادفی بین کارکنان بانک کشاورزی در شهر تهران، به‌عنوان نمونه توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از آزمون رگرسیون استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد کارراهه، بر عملکرد شغلی اثری مثبت و معنادار داشته و بر رضایت شغلی اثری ندارد؛ ولی تأثیر ابعاد کارراهه با لحاظ عوامل شغلی، بر پی‌آمدهای سازمانی مثبت و تعیین‌کننده است.

کلیدواژه‌ها: کارراهه؛ پی‌آمدهای سازمانی؛ عوامل شغلی؛ عملکرد شغلی؛ رضایت شغلی.

مقدمه

در محیط پرتلاطم امروزی، کارکنان از یک طرف مسئول اداره‌ی کارراهه‌ی خود می‌باشند و از سوی دیگر به دلیل بی‌ثباتی‌ها و تغییرات مستمر، اداره‌ی کارراهه‌ی همین افراد برای مدیران مشکل‌تر شده است؛ بنابراین، ضرورت بررسی مجدد مفاهیم، ابعاد، و تأثیر آن بر پی‌آمدهای سازمانی حس می‌شود. کارکنان، از طریق آشنایی با «کارراهه»، فرصت‌های پیش رو را می‌شناسند و از آنها برای درک توسعه‌ی فردی بهره می‌گیرند. درک ابعاد و پی‌آمدهای کارراهه به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا بهترین راه را برای رسیدن به اهداف شغلی خود برگزینند. روشن است که هر اندازه کارراهه‌ی افراد واقعی‌تر و بر پایه‌ی قابلیت‌های فردی و ظرفیت‌های موجود سازمانی و محیطی تعریف شود، اثربخشی آن بیشتر خواهد بود.

نیروی انسانی، به عنوان عامل راهبردی و منبع رقابتی پایدار، سبب جهت‌گیری سازمان‌ها بر دانش، یادگیری خلاقه و برداشتن مرزهای گذشته شده است. این جهت‌گیری‌ها، پیام‌های متفاوت و جدیدی به مدیران و کارکنان سازمان‌ها در اداره‌ی مسیر شغلی آنان داشت، از یک سو سازمان‌های امروزی که کوچکی، چابکی، خلاق محوری و انعطاف را به عنوان رویکرد یادگیری و بقای خود برگزیده‌اند انتظار دارند که افراد، پویایی‌ها و نوسان‌های موجود در حوزه‌ی فعالیت و قلمرو بازار سازمان متبوع خود را، از طریق واکنش سریع به عوامل محیطی، به طور موفقیت‌آمیزی اداره کنند و از سوی دیگر، سازمان‌ها موظف به تأمین هزینه‌ی رشد آموزش فنی و رفتاری شاغلین خود برای چنین محیطی می‌باشند. این مهم، زمانی میسر است که سازمان‌ها به انتظارات افراد به مسیرهای شغلی بلندمدت خود نگاهی واقعی و عینی داشته باشند و بر این پایه آن‌ها برآورد و ترسیم شوند.

اهمیت مسئله

کارراهه^۱ «مسیر شغلی» یا «مسیر ترقی شغلی» که به معنای پیشرفت در سازمان تعریف می‌شود، به مجموعه کارها و مشاغلی اشاره دارد که فرد در طول مدت کاری خود در سازمان برعهده می‌گیرد. کارراهه، نمایانگر کار فرد در طول عمر کاری‌اش می‌باشد. اگر شخص بخواهد

1. Career

به موفقیت از پیش طراحی شده و موقعیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ی مطلوب و سودمند برسد، باید کارراهه داشته باشد. مدیر یا سازمان ممکن است راهنمایی این توسعه را برعهده داشته باشند؛ اما مسئولیت نهایی آن متوجه خود فرد است. اگرچه «رقابت» در درون و بیرون (در تعامل با محیط) سازمان‌ها، حیات و بقای آنها را تحت تأثیر قرار داده است، ولی هسته‌ی اولیه‌ی هرگونه تغییر و برنامه‌ریزی هدفمند، کارراهه‌ای است که شامل پیشرفت در موقعیت شغلی، منبع ثبات در زمینه‌ی حرفه‌ای و پی‌آمدهای ناشی از تجربه‌ی شخصی می‌شود و فرد از طریق آن (کارراهه) ممکن است بخشی از اجزای ضروری حرفه‌ی خود را همانند تواضع، پاکیزگی، تفاخر، خودانگیزگی و ارتباط با مردم به نمایش می‌گذارد (جان، ۲۰۱۰). بانک‌ها، به دلیل تنوع فعالیت و رقابت گریزناپذیر بازار پول و سرمایه، بیش از سایر سازمان‌ها به اهمیت نیروی انسانی واقفند. داشتن یک مسیر حرفه‌ای برای کارکنان و مدیران بانک‌ها، از مهم‌ترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی است. بانک کشاورزی، به دلیل گستردگی فعالیت و شعب آن در سراسر کشور، به این مهم توجهی ویژه دارد. بنابراین سؤال کلی تحقیق عبارت است از: تا چه اندازه ابعاد کارراهه بر پی‌آمدهای سازمانی با توجه به عوامل شغلی تأثیر دارد؟

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

در طی دهه‌های گذشته، پژوهش‌های اندکی در مورد توسعه‌ی کارراهه‌ی کارمندان انجام شده است. هم‌اکنون، سازمان‌های استخدامی به اهمیت راهبردی و ارزش پژوهش در مورد مسیر شغلی کارمندان پی برده‌اند (کریج و هال^۱، ۲۰۰۶). می‌توان گفت که تا دهه‌ی هشتاد، تحقیق پیرامون کارراهه و طراحی شغل، بخشی از ادبیات مربوط به مدیریت و رفتار سازمانی بود و تفاوت‌های آنها چندان معلوم و روشن نبود (هال و هیرس^۲، ۲۰۱۰). دهه‌های اخیر، مسیر شغلی و کارراهه در قالب مشاوره‌ی شغلی انجام می‌گرفت و مشاوره‌ی شغلی، خود، از ابتدای قرن بیستم شکل گرفت که فعالیتی تقریباً جدید است (آبری^۳، ۱۹۸۲). تغییرات مداوم در پایان قرن نوزدهم و ابتدای قرن بیستم که سرآغاز جنبش رفاه اجتماعی، گسترش آموزش عمومی و تغییرات متنوع در

1. Craig & Hall
2. Hall & Heras
3. Aubrey

ساخت جمعیت (مانند سیل مهاجران) و رشد حرفه‌های نو بود، به رونق مشاوره‌های شغلی منجر شد. در آن زمان، رویکرد سنتی به درک مفهوم زمان بازارکار نیاز داشت و از این منظر، واژه‌ی «راهنمای شغل» بروز و ظهور یافت. در آن مقطع، یعنی، در آغاز قرن بیستم، اهتمام بازار کار، آماده کردن افراد برای در اختیار گرفتن یک شغل در طول زندگی‌شان بود و بحث مربوط به کارراهه، غالباً بعد از پایان دوره‌ی دبیرستان صورت می‌گرفت (پاتون و مک‌ماهان^۱، ۲۰۰۶). هیر^۲ (۱۹۹۷) نشان داد که از منظر تاریخی، به ندرت عناصر مشخصی برای بیان تفاوت راهنمایی شغلی از مشاوره وجود دارد تا اینکه در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در پاسخ به تغییرات اجتماعی و افزایش توجه به سرعت این تغییرات بود که مشاوره‌ی کارراهه، مسیر مشخص دیگری را پیمود. امروزه، اصطلاح مسیر شغلی برای همه‌ی حرفه‌ها و مشاغل (و در همه‌ی سازمان‌ها) به کار می‌رود؛ در حالی که این اصطلاح در طول زمان، دلالت‌های ضمنی متعددی داشته است که عمومی‌ترین کاربرد آن پیشرفت در کار است و در برخی موارد، بر یک شغل یا یک حرفه دلالت داشته و مستلزم سطح بالایی از تربیت و آموزش بوده است (عباس‌پور، ۱۳۸۴: ۱۸۲). مشاوره و راهنمایی کارراهه در جهان غرب و به ویژه آمریکا، توسعه داده شده‌ی سامانه‌ی جامعی از تئوری‌ها و تعاملات راهبردی در تاریخ صد ساله‌ی آن است. طی قرن بیست و یکم، به آرامی و با یک پایه‌ی قوی نظری و عملی، مسیر تکامل را پیموده و ظرفیت تبدیل به یک رشته‌ی جهانی را در سال‌های آتی دارد. در حقیقت، بحث‌های مربوط به کارراهه و مشاغل در فرهنگ‌ها و ملیت‌های گوناگون، مهم، متنوع و برجسته‌اند (هسکت و روندز^۳، ۱۹۹۵). در عصر جهانی شدن اقتصاد، همه‌ی افراد تحت تأثیر مجموعه‌ای از نگرانی‌های مربوط به کار قرار می‌گیرند، برخی از این نگرانی‌ها منحصر به یک فرهنگ خاص هستند و پاره‌ای از این دغدغه‌ها در میان بسیاری از گروه‌های فرهنگی، عمومی و مشترک هستند. تلاش برای درک معنا و مفهوم زندگی، سفر عملی از طریق پذیرش نقش‌های مختلف کار و زندگی، تلاش دولت‌ها برای ایجاد اشتغال، افزایش بهره‌وری و کاهش بی‌کاری از نمونه‌های جهانی است که به نظر می‌رسد افراد و فرهنگ‌های گوناگون را تحت تأثیر قرار داده است. بر پایه‌ی توسعه‌ی کارراهه، تجارب، نگرانی‌ها و دغدغه‌ها و مسایل جدیدی که در صحنه‌ی

1. Patton & McMahan
2. Herr
3. Hesketh & Rounds

جهانی به وجود می آیند به اشتراک گذاشته می شوند (لیپس و یرزما و مک مورلند^۱، ۲۰۰۶). توسعه کارراهه، اهمیت و فراگیر شدن آن در سطح سازمان‌ها، نیازمند یک چارچوب نظری و کاربردی جهان‌شمولی است که با تطبیق بر فرهنگ‌های خاص محلی، می‌تواند عملیاتی شود. نظریه‌های کارراهه، در دودسته‌ی کلی طبقه‌بندی می‌شوند: دسته‌ی اول از نظریه‌های ساختاری (مانند تئوری هالند) که با هدف تبیین توسعه‌ی کارراهه بر ویژگی‌های فردی و وظایف حرفه‌ای تأکید می‌کنند و دسته‌ی دوم نظریه‌های توسعه‌ی کارراهه (مانند نظریه‌ی سوپر) که بر اتخاذ یک دیدگاه بلندمدت توسعه‌ای متمرکزند و هدف افراد، کسب مراحل بالاتری در زندگی از طریق برنامه‌های اثربخش است (کوورتز و شیپر^۲، ۲۰۰۴؛ موبیانا^۳، ۲۰۱۰: ۲۲). بعضی از نظریه‌هایی که مبنای اجرای برنامه‌های توسعه‌ی کارراهه هستند، عبارتند از:

نظریه‌ی تطابق کار^۴، نظریه‌ی رجحان شغلی هالند^۵، نظریه‌ی خودپنداری سوپر^۶، نظریه‌ی محدودیت و سازگاری گاتفردسون^۷، نظریه‌ی شناخت اجتماعی^۸.

در علوم رفتاری، نظریه‌ی رجحان شغلی هالند در حوزه‌ی رفتار سازمانی و نظریه‌ی خودپنداری سوپر در روان‌شناسی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. در پژوهش‌ها و موضوعات بین‌رشته‌ای، با توجه به نوع سازه‌های بحث و مبانی پیدایی و کاربرد آنها، از مبانی و مدل‌های مختلف این نظریه‌ها می‌توان استفاده کرد. نظریه‌ی تطابق کار که مدل ویژگی‌های شغل‌هاکمن و اولدهام^۹ (۱۹۷۶، ۱۹۸۰) بر مفروضات آن استوار است، مورد توجه بیشتری قرار گرفت.

کارراهه‌ی مبنای فعالیت‌های سازمانی

داشتن کارراهه در سازمان را می‌توان مبنای فعالیت‌های سازمان دانست. طراحی و تعریف شغل، شرایط احراز، ساختاردهی مجدد، کوچک‌سازی،... و هر اقدام درون‌سازمانی در جهت

1. Lips-Wiersma & McMorland
2. Coertse & Scheper
3. Mubiana
4. The Theory of Work Adjustment
5. Holland's Theory
6. The Self-Concept Theory
7. Gottfredson's Theory of Circumscription and Compromise
8. Social Cognitive Career Theory
9. J. R. Hackman & G. R. Oldham

کسب اهداف سازمان، مستلزم این مهم است که سازمان و افراد شاغل در آن، کارراهه (مسیر شغلی) داشته باشند. اگر طراحی شغل، ابتدایی‌ترین و درعین حال محوری‌ترین فعالیت سازمانی و کارراهه به‌عنوان توالی تجربیات مربوط به کار یک شخص در طول زندگی‌اش تعریف شود، می‌توان کارراهه را تابعی از زمان شغل اول فرد و طول زمان که به شرایط شغلی امروز فرد منجر شده است، تعریف کرد (هال و هیرس، ۲۰۱۰).

بنابراین، دو واژه‌ی شغل و کارراهه، به‌دلیل اینکه به کار یک فرد مربوطند، شباهت‌های زیادی دارند. برای مثال، دامنه‌ی طراحی شغل می‌تواند شامل اثرات رفتاری و روان‌شناسی کار شود که ممکن است رفتارها و تجربیات مربوط به کار، بخشی از دامنه‌ی پژوهش مسیر شغلی باشد. همچنین دامنه‌ی پژوهش‌های مسیر شغلی یا کارراهه، همانند طراحی شغل در سال‌های اخیر توسعه یافته است تا زمینه‌ی اجتماعی، ارتباطات توسعه‌ای، مربیگری، گروه‌های کاری و شبکه‌ها را دربرگیرد. تفاوت اصلی بین شغل و کارراهه، علاوه بر روش پژوهش، در چارچوب زمانی است. شغل اشاره به تجربه‌ی فوری دارد؛ درحالی‌که کارراهه به تجربه‌ی کاری جمع‌شده در طول زندگی شخص اشاره دارد (هال و هیرس، ۲۰۱۰). تحقیقات پیرامون مسیر شغلی، با بسط مفاهیم در مورد «موفقیت» شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد. به‌دلیل اینکه هسته‌ی تحقیقات مسیر شغلی شامل پی‌گیری شغلی است که در یک زندگی با ارزش مشارکت دارد، بیشتر تحقیقات در این حوزه، به تعیین عواملی مربوط است که معنا و مفهوم در کار یک فرد به‌وجود می‌آورند.

عوامل تشکیل‌دهنده‌ی کارراهه

شاین^۱ (۱۹۹۶) با مطالعه‌ی کارراهه‌ی بسیاری از مدیران، لنگرگاه‌های^۲ کارراهه را به هشت نوع دسته‌بندی کرد: شایستگی کارکردی یا فنی^۳، شایستگی مدیریتی^۴، استقلال یا نبود وابستگی^۵، وابستگی^۶، امنیت یا ثبات^۷، احساس خدمت یا تعهد به یک علت^۷، هم‌آوردجویی یا چالش

1. E. Schein
2. Anchor
3. Technical-Functional Competence
4. General Managerial Competence
5. Autonomy/Independence
6. Security/Stability
7. Service or Dedication to a Cause

خالص^۱ (تسلط بر موقعیت‌ها، برداشتن موانع، رقابت و شکست دیگران)، سبک زندگی^۲ (تعادل بین کار و خانواده) و خلاقیت کارآفرینانه^۳. مفهوم لنگر شغلی، به مجموعه‌ای از نیازها، نگرش‌ها و استعدادها درک شده توسط فرد در طول زمان اشاره دارد که شکل‌دهنده و راهنمای انتخاب حرفه‌ی فرد است. لنگر شغلی، شامل برداشت خود فرد از چیزهایی است که در آنها خوب است، چیزهایی که به آنها نیاز دارد و او را برمی‌انگیزند و ارزش‌هایی که در تصمیمات کاری فرد مؤثرند. مفهوم لنگر کارراهه، به‌طور خاص در دنیای پرتلاطم امروز از این حیث کاربردی است که افراد باید کارهایی را انجام بدهند، تا تصویر آینده‌ی شغلی خود را ترسیم نمایند (شاین، ۱۹۹۶). هال و هریس، با جدا کردن ویژگی‌ها و لنگرگاه‌های کارراهه از ابعاد آن، سه بعد ارتباطات، یادگیری و کسب هدف و موفقیت (هال و هریس، ۲۰۱۰)، را به‌عنوان ابعاد کارراهه می‌دانند. در تحقیقی دیگر، لندون (۱۹۸۳) کارراهه‌ی فرد را در سه بُعد: هویت کارراهه، کارراهه در بینش و تاب‌آوری کارراهه^۴ ترسیم می‌کند. افرادی که دارای هویت کارراهه‌ی بالایی هستند، در مقایسه با دیگر زمینه‌های زندگی از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند؛ به تعبیری دیگر، تقدم کار^۵ در زندگی آنان مشهود است. در درون این گرایش، نیاز به پیشرفت، شناخت، مسلط شدن و ثروت نهفته است. بینش شغلی یا بینش در کارراهه به این مفهوم اشاره دارد که فرد چه درکی از خود، اطرافیان و سازمان داشته و رابطه‌ی این «درک» با اهداف سازمانی چیست؟ انعطاف اهداف و تغییر نیازها با بینش شغلی رابطه‌ی معکوسی دارند و ابعاد دیگر سازمانی مانند وضوح و روشنی هدف، مشخص بودن مسیر هدف، درک اجتماعی، خود عینیتی، واقعی کردن انتظارات، روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری و جهت‌گیری‌های آینده، با بینش شغلی رابطه‌ی مثبتی دارد. تاب‌آوری شغلی، به مقاومت در مقابل نزول به یک سطح موقعیتی کمتر بهینه اشاره دارد. برای درک بهتر معنای تاب‌آوری شغلی، از مفهوم متضاد آن (آسیب‌پذیری کارراهه^۶) استفاده می‌شود. آسیب‌پذیری کارراهه، به میزان شکنندگی روانی (مانند مضطرب‌شدن و احساس سختی انجام وظیفه) اشاره

1. Pure Challenge
2. Life Style
3. Entrepreneurial Creativity
4. Career Resilience
5. Primacy of Work
6. Career Vulnerability

می‌کند و زمانی است که فرد با شرایط کارراهه‌ی پایین‌تر از شرایط بهینه، از قبیل: موانع دسترسی به اهداف کارراهه، عدم اطمینان و روابط ضعیف با همکاران، روبه‌رو می‌شود. بالا بودن تاب‌آوری شغلی بدین معنا نیست که فرد، به شرایط محیطی حساس نیست، بلکه بیشتر به این معنا است که فرد، قادر است به صورت مؤثرتر با شرایط منفی کاری مقابله نماید (لندون^۱، ۱۹۸۳).

در پژوهشی دیگر نشان داده شد که افراد براساس ویژگی‌هایی که از شغل‌شان انتظار دارند تصمیمات مسیر شغلی خود را می‌گیرند. افراد، اهدافی را در ذهن خود دارند که می‌خواهند شغل‌شان رسیدن به آنها را آسان کند. هال (۲۰۰۲)، مجموعه‌ی این اهداف را موفقیت مرجح^۲ می‌نامد. موفقیت مرجح به مجموعه‌ای از ترجیحات اشاره دارد که فرد هنگام تصمیم‌گیری در مورد مسیر شغلی آنها را در نظر داشته و در طول زمان به تجربیات شخص در درون و بیرون دامنه‌ی شغلی بستگی دارند و نشان می‌دهند که شغل طی انتخاب‌های مسیر شغلی فرد، چگونه شکل می‌گیرد. هال (۲۰۰۲)، متناسب با مدل ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶؛ ۱۹۸۰)، مدل مسیر شغلی را دارای پنج ویژگی می‌داند:

- خود شغل (انجام‌دادن)^۳

- پاداشی که انتظار دارند از طریق آن به دست بیاورند (دریافت)^۴

- روابطی که به وسیله‌ی آن آسان می‌شود (ارتباطات)^۵

- اثری که بر دیگران دارد و نتیجه‌ی شرکت / مؤسسه است (مشارکت نهایی)^۶

- اثر متقابل بر کار فرد و دیگر جنبه‌های زندگی (تسهیل)^۷

این ابعاد و ویژگی‌ها، بر فرایند انتخاب یک گزینه از میان سایر گزینه‌ها توسط فرد اثر گذاشته و به پی‌آمدهای بلندمدت کارراهه، ساختار می‌بخشند. شناخت ابعاد کارراهه، به افراد کمک می‌کند تا به‌طور دقیق‌تر و عینی‌تری ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را بشناسند و در رابطه‌ی تعاملی با سازمان، هم‌راستایی لازم را بین اهداف خود و سازمان به‌وجود آورند.

1. London
2. Preferred Success Set
3. The Work Itself (Doing)
4. The Rewards they Expect to Obtain from It (Receiving)
5. The Relationships that it Facilitates (Connecting)
6. The Impact that it has on Others and in the Results of the Enterprise (Contributing)
7. Its Interplay of Individual's Work with Other Life Spheres (Facilitating)

از میان تحقیقات و پژوهش‌های مختلفی که پیرامون ابعاد کارراهه صورت گرفته یا مبنای مطالعات بعدی بوده است، عوامل یادشده توسط هال (یعنی: روابط، یادگیری، و کسب هدف و موفقیت^۱) (هال و هیرس، ۲۰۱۰) که فراگیری وسیع‌تر و قابلیت آزمون بیشتری دارند و ابعاد اصلی شغل از مدل هاگمن و اولدهام شامل تنوع، استقلال و اهمیت وظیفه (جندقی و همکاران^۲، ۲۰۱۱)، و عملکرد و رضایت شغلی به‌عنوان مهم‌ترین پی‌آمدهای سازمانی، مبنای این پژوهش قرار گرفته است، که در ادامه بیان شده‌اند:

ابعاد کارراهه

کسب موفقیت: از عوامل پیوستن افراد به سازمان‌ها، کسب هدف یا هدف‌هایی بوده که به‌صورت فردی قابل تحقق نیستند. کسب اهداف، ممکن است عینی یا ذهنی باشند؛ ذهنی^۳ هستند، هستند، چون احساس فرد را از خود، شغل و آنچه باید بشوند، منعکس می‌کنند و عینی^۴ به‌شمار می‌روند، چون موقعیت، شرایط و وضعیتی کمتر یا بیشتر را منعکس می‌سازند که نشانه‌ای برای سنجش خدمت اجتماعی فرد محسوب می‌شود (آرتور و همکاران^۵، ۲۰۰۵). لندون نشان داد که افراد با هویت کارراهه‌ی بالاتر، از میزان موفقیت بیشتری در رسیدن به اهداف حرفه‌ای خود برخوردارند (لندون، ۱۹۸۳). تنوع هدف‌ها و گسترده بودن مفهوم موفقیت در نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ^۶ به‌خوبی تبیین شده است. هدفمند بودن مسیر حرفه‌ای، بازنمایی خواسته‌هایی است که آنها را در کارراهه‌ی خود تعریف و تعقیب می‌نماید و میزان کسب این موفقیت‌ها، در هم‌راستایی با عملکرد بالای سازمانی قابل تعریف است (آیو و شانی^۷، ۱۹۹۲: ۳۲۳).

یادگیری: یادگیری عامل مهمی در کسب مهارت‌های شغلی، مسئولیت‌پذیری و کسب توانایی‌های بیشتر برای ثبات و رشد حرفه‌ای است و از آن به‌عنوان «نردبان کارراهه»^۸ هم یاد

1. Relationships, Learning, and Attainments
2. Jandaghi et al.
3. Subjective Career
4. Objective Career
5. Arthur et al.
6. Herzberg's Two Factor Theory
7. Iau & Shani
8. Career Ladder

می‌شود (تامپسون و شکلائی^۱، ۲۰۱۳). یادگیری مطلوب و مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمانی از طریق بازبینی عینی و بی‌طرفانه‌ی تجارب گذشته و ایجاد دانش مورد نیاز به دست می‌آید. این یادگیری، فرایندی مستمر بوده که مورد علاقه‌ی فرد هم می‌باشد (شیپتون و سیلنس^۲، ۲۰۱۲). با بهره‌گیری از این سازوکار، شاغل می‌تواند در تعاملی مؤثر با محیط خود از تجارب دیگران بهره برده و خود نیز علاوه بر تلاش برای رسیدن به اهداف مورد نظر، برای سایرین در سازمان یاددهنده هم باشد.

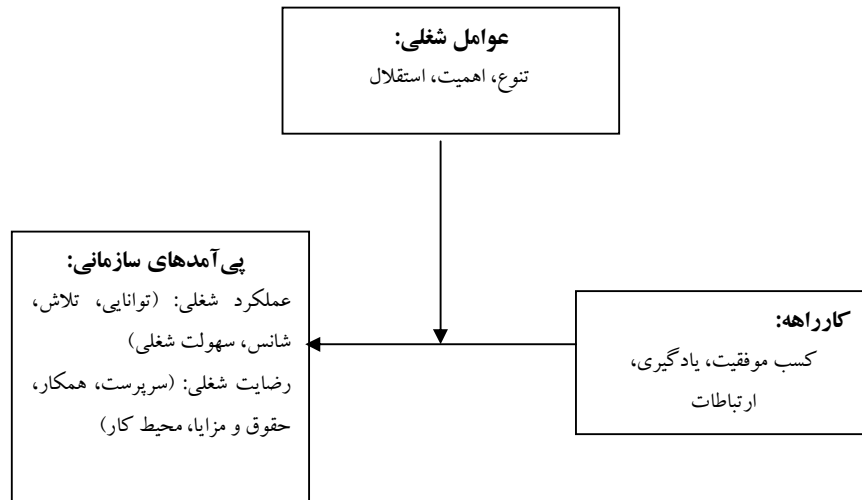
ارتباطات: افرادی که در سازمان از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند، به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌های شان به گونه‌ای موفق‌تر عمل نمایند. توانایی افراد در مهارت‌های ارتباطی، موجب پیشرفت چشم‌گیر آنان در فرایندهای سازمانی می‌شود (کریتر و کینیکی^۳، ۲۰۰۱: ۴۸۰). مهارت ارتباط‌گیری که در قالب «نمادها» و «رفتارها» خود را در در سازمان نشان می‌دهد، می‌تواند به ارتقای پذیرش مسئولیت و تعهد کارکنان منجر شود (گرانگ^۴، ۱۹۹۳). همچنین، پژوهش‌های باریک و مونت^۵ (۱۹۹۱) نشان داد که افراد با میزان برون‌گرایی، بیشتر از راهبردهای شغلی نظیر عرضه‌ی خود (یا کاندیدا کردن) و جست‌وجوی راهنمایی‌های شغلی استفاده می‌کنند.

بنابراین، پژوهش حاضر در پی هدف زیر است:

مشخص کردن نوع رابطه بین کارراهه و پی‌آمدهای سازمانی (عملکرد و رضایت شغلی) با توجه به عوامل شغلی.

بر پایه‌ی پیشینه‌ی تحقیق، مدل مفهومی و روابط آن در شکل (۱) ارائه شده است:

1. Thompson & Shockley
2. Shipton & Sillince
3. Kreitner & Kinicki
4. Grunig
5. Barrick & Mount



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

براساس مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)، فرضیات این پژوهش را به صورت زیر می توان بیان

کرد:

- کارراهه‌ی شغلی با عملکرد شغلی رابطه دارد.
- کارراهه‌ی شغلی با رضایت شغلی رابطه دارد.
- عوامل شغلی نظیر تنوع، اهمیت و استقلال شغلی در تأثیر متغیرهای مستقل در فرضیات اول و دوم پژوهشی بر پی آمدهای شغلی، نقش تعدیل کننده دارند.

پی آمدهای سازمانی

۱. رضایت شغلی

سازمان‌هایی که بر مدیریت کارراهه سرمایه گذاری بیشتری می کنند، به احتمال زیاد در

افزایش رضایت کارکنان خود مؤثرترند (لی^۱، ۲۰۰۰). کو (۲۰۱۲)، به استناد کارهای پژوهشی دیگران مدعی است که رضایت شغلی علاوه بر آنکه در پیشبرد فرایند تناسب فرد - سازمان مؤثر است، موجب افزایش اعتماد به کارراهه می‌شود و به نگرش و احساسات مثبت در کار نیز کمک می‌کند. درخصوص رضایت شغلی دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است. برخی پژوهشگران رضایت شغلی را یک حالت ذهنی می‌دانند و تفسیرهای مختلفی از آن ارائه می‌دهند. به‌عنوان مثال، رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت برآمده از ارزیابی فرد از یک کار، یا یک تجربه تعریف شده است (ادیکولا^۲، ۲۰۱۱). همچنین رضایت شغلی به‌عنوان پاسخ مؤثر فردی به جنبه‌های خاصی از شغل تعریف شده است (چی و بریوالد^۳، ۲۰۰۳). ادیکولا (۲۰۱۱) آن را احساس لذت‌بخشی تعریف می‌کند که در نتیجه‌ی درک نتایج یک شغل یا احساس لذتی که مترتب بر ارزش‌های آن کار است، به‌دست می‌آید.

دسته‌ی دوم تعاریف مربوط به رضایت شغلی، بیانگر نوع نگرش نسبت به شرایط، واقعیت‌ها، یا جنبه‌های مختلف کار است. جاپسن و شو^۴ (۲۰۰۳) مشاهده کردند که نگرش به کار، دوست داشتن یا دوست نداشتن شغل، یک جنبه‌ی ضروری و فراگیر توسعه‌ی کارراهه است. نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران امور سازمانی بیان می‌کنند که تقریباً همه‌ی افراد، رضایت در شغل را جست‌وجو می‌کنند. به نظر آنان، اگر شغل افراد بر انتخاب حرفه‌ای آنان منطبق باشد، رضایت از کار بیشتر خواهد بود. در مقابل، نظریه‌ی دوعاملی هرزبرگ، عوامل انگیزشی، مانند: موفقیت، مسئولیت، خود کار، رشد و عواملی مانند آن را سبب ایجاد رضایت و ایجاد انگیزه برای فرد در کار می‌داند (ملک و نعیم^۵، ۲۰۱۲). لذا، با بررسی رویکردهای مختلف به رضایت شغلی، می‌توان به مؤلفه‌هایی چون رضایت سرپرست، رضایت همکار، رضایت از سطح پرداخت و حقوق و مزایا، ارتقا و انتصاب و رضایت از محیط کار اشاره کرد که در این پژوهش مورد توجه قرار می‌گیرند. می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی، مفهومی با ابعاد، جنبه‌ها و عوامل گوناگون است و می‌بایست از یک منظر سامانه‌ی مورد توجه قرار گیرد. نهایتاً اینکه رضایت شغلی سبب ایجاد جو

1. Lee
2. Adekola
3. Chay & Bruvold
4. Jepsen & Sheu
5. Malik & Naeem

سازمانی مطلوب می‌گردد که نمایانگر جذب، حفظ و ارتقای کارکنان کارآمد و اثربخش است.

۲. عملکرد شغلی

عملکرد، سازه‌ای ترکیبی است که کارکنان موفق براساس مجموعه‌ای از رفتارها مشخص می‌شوند. عملکرد شغلی، یک ملاک چندگانه و گسترده است که در آن، مجموع رفتارها برای تعریف عملکرد شغلی فرد مورد استفاده قرار می‌گیرند. آگاهی فرد از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، یکی از مهم‌ترین راه‌های افزایش موفقیت فرد در کار است. البته، هر رفتاری، تحت مفهوم عملکرد قرار نمی‌گیرد، تنها رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که مربوط به اهداف سازمان باشند. به عبارت دیگر، عملکرد همان چیزی است که سازمان، افراد را برای انجام خوب آن کار استخدام می‌کند و توسط خودِ عمل یا خودِ فرد تعریف نمی‌شود؛ بلکه براساس قضاوت و فرایند ارزیابی تعریف می‌شود (غلامعلی مجدآبادی، ۱۳۹۱: ۳۱). عملکرد، علاوه بر اینکه با ستاده‌ها و برون‌دادها در رابطه است، جدای از هدف هم می‌باشد. از این رو، با وجود رابطه‌ی زیادی که بین عملکرد و تلاش وجود دارد، تفاوت بین آن دو هم کم نیست. «تلاش» بر ورودی و درون‌داد تأکید دارد و عملکرد بر خروجی و برون‌داد، توجه می‌کند. پژوهشگران برای سنجش عملکرد، متغیرهای مختلفی برشمرده‌اند که در این پژوهش به لحاظ ارتباط عملکرد و کارراهه، عواملی چون: تلاش، شانس، توانایی، و سهولت شغل - که قبلاً مورد ارزیابی و استناد قرار گرفته‌اند - (ایگباری و بارودی^۱، ۱۹۹۵)، مبنای روش قرار می‌گیرند.

عوامل شغلی

عوامل شغلی مورد بحث (تنوع، اهمیت و استقلال) به‌عنوان شاخص‌های رضایت درونی (کو^۲، ۲۰۱۲)، با نظریه‌ی ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶، ۱۹۸۰)، سرفصل مهمی در حوزه‌ی مباحث مربوط به منابع انسانی و ادبیات مربوط با تحلیل، تجزیه و طراحی شغل به‌شمار می‌روند (اشکانازی^۳، ۲۰۰۸)، و هرگونه تجزیه و تحلیل و بازمهندسی در سازمان متأثر از شرایط آنها

1. Igbari & Baroudi
2. Ko
3. Ashkanasy

در سازمان و ویژگی‌های متصدیان آن مشاغل است (هال و هیرس، ۲۰۱۰). آکا و هیتون^۱ (۲۰۰۴) نیز یادآوری نموده‌اند که حرکت عرضی، متقاطع و عمودی در سازمان از تعاریف کارراهه ناشی می‌شود؛ ولی ورای این تحرک در سازمان نوع شغل، اهمیت آن و تحقق اهداف سازمانی قرار دارد که بر پایه‌ی آنها فرد به انتخاب موقعیت جدید اقدام می‌کند.

۱. تنوع

میزانی که شغل به فعالیت‌های متعدد و متفاوت نیازمند است «تنوع» نامیده می‌شود که لازمه‌ی آن داشتن مهارت‌ها و استعدادهاى مختلف است (مورهد و گریفین^۲، ۱۹۹۵: ۱۶۶). فعالیت‌هایی که برای انجام کار مورد نظر لازمند و شاغل باید از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خاصی برخوردار باشد. این تنوع در مهارت و صلاحیت سبب می‌شود که فرد، در دست‌یابی به اهداف با موانع کمتری روبه‌رو شود (نو و همکاران^۳، ۲۰۱۰: ۱۶۶).

۲. اهمیت شغل

میزانی که شغل بر زندگی کاری و شخصی فرد و سایرین اثر می‌گذارد، اهمیت شغل نامیده می‌شود و ضرورتاً در سطح سازمانی تعریف نمی‌شود. به‌عنوان مثال، اهمیت یک کارگر خط تولید یا مکانیک هواپیما در مقایسه با پاره‌ای از مشاغل اداری و دفتری و یا سطوح مدیریتی، روشن و واضح است.

۳. استقلال

استقلال عبارت است از میزانی که شغل می‌تواند در هنگام تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و تعیین روال کار، به فرد آزادی و اختیار عمل بدهد (گریفین و مورهد، ۱۹۹۵: ۱۶۷). آزادی عمل یا استقلال به ویژگی‌هایی از کار می‌گویند که به شاغلین توان تصمیم و نظارت بر تصمیمات وابسته

1. Ackah & Heaton
2. Moorhed & Griffin
3. Noe et al.

به شغل را می‌بخشد و این توانایی در اخذ تصمیمات و نظارت بر آنها در موفقیت، احساس مسئولیت و عملکرد بهتر مؤثر است.

روش‌شناسی تحقیق

۱. روش تحقیق

پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر مؤلفه‌های کارراهه بر پی آمدهای سازمانی است. نوع تحقیق از لحاظ روش تحقیق، توصیفی و از لحاظ هدف و ماهیت مسئله‌ی مورد بررسی، پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. سؤالات پرسش‌نامه، از نوع طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بوده و به صورت حضوری میان پاسخ‌گویان توزیع شده است.

تعداد سؤالات برای هر یک از متغیرها عبارتند از: کسب موفقیت: ۴، ارتباطات: ۳، یادگیری: ۴، تنوع: ۳، اهمیت: ۳، استقلال: ۳، عملکرد شغلی: ۱۲ و رضایت شغلی: ۱۰. بر این اساس، پرسش‌نامه‌ی تحقیق دارای ۴۲ سؤال بوده که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات، از آزمون رگرسیون چندمتغیره و برای بررسی پایایی مدل از ضریب آلفای کرونباخ^۱ و برای این آزمون‌ها از بسته‌ی نرم‌افزاری spss استفاده شده است.

جامعه‌ی آماری تحقیق محدود بوده و تمامی کارکنان بانک کشاورزی در شهر تهران را دربر می‌گیرد و حجم نمونه تحقیق با توجه به رابطه‌ی کوکران ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. برای دسترسی به پاسخ‌دهندگان به تعداد نمونه‌ی مورد نظر و برای هرچه تصادفی‌تر کردن روش نمونه‌گیری، علاوه بر ساختمان مرکزی در چندین مرحله به شعب مختلف بانک در سطح شهر مراجعه و به صورت تصادفی و به تعداد نمونه، از افراد پرسش گردید. برای حفظ حاشیه‌ی ایمنی، ۴۱۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که از این تعداد، ۳۸۴ پرسش‌نامه تأیید و مورد استفاده قرار گرفت.

1. Cronbach's a Values

۲. روایی و پایایی پرسش‌نامه

برای سنجش روایی پرسش‌نامه از روش روایی صوری استفاده شد و پرسش‌نامه، پس از بررسی اساتید و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای برقراری پایایی، مقدار ضریب آلفای کرونباخ باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد تا مورد قبول واقع شود؛ ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی ساخت‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است، که همگی بیشتر از ۰/۷ می‌باشند.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۴۱	کسب موفقیت
۰/۷۹۰	ارتباط
۰/۸۶۸	یادگیری
۰/۸۸۰	کارراهه
۰/۸۰۶	تنوع
۰/۸۱۰	اهمیت
۰/۸۰	استقلال

۳. تجزیه و تحلیل

پیش از بررسی و آزمون فرضیات تحقیق، با استفاده از آزمون رگرسیون، وجود رابطه میان متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۲) نمایش داده شده است. هرگاه سطح معناداری ضریب همبستگی دو متغیر، کمتر از ۰/۰۵ باشد، رابطه‌ی این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و هرگاه سطح معناداری ضریب همبستگی دو متغیر، کمتر از ۰/۰۱ باشد، رابطه‌ی دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌گردد، با توجه به سطح معناداری، ضریب همبستگی تمامی روابط بین متغیرها بجز رابطه‌ی متغیر «کارراهه‌ی شغلی» و «رضایت شغلی» در سطوح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین، با توجه به این ضرایب مسیر، می‌توان به

نتیجه رسید که رابطه‌ی معناداری بین «کارراهه‌ی شغلی» و «رضایت شغلی» وجود ندارد و بدون آزمون رگرسیون، می‌توان فرضیه‌ی دوم تحقیق را رد کرد. برای آزمون سایر فرضیات تحقیق نیز، با توجه به معناداری رابطه‌ی بین متغیرهای هر فرضیه، از آزمون رگرسیون استفاده می‌شود.

جدول ۲. ضریب همبستگی میان متغیرهای تحقیق

روابط بین متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری (sig)	نتیجه
کارراهه شغلی و عملکرد شغلی	۰/۲۶۴ **	۰/۰۰۰	وجود رابطه معنادار
کارراهه شغلی و رضایت شغلی	۰/۰۳	۰/۳۴۹	عدم وجود رابطه معنادار
کارراهه و عوامل شغلی	۰/۱۷۹ *	۰/۰۱۱	وجود رابطه معنادار
عوامل شغلی و عملکرد شغلی	۰/۲۴۲ **	۰/۰۰۱	وجود رابطه معنادار
عوامل شغلی و رضایت شغلی	۰/۱۷۵ *	۰/۰۱۲	وجود رابطه معنادار

* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

۴. آزمون فرضیات تحقیق

نتایج آزمون فرضیات تحقیق با توجه به آزمون رگرسیون در جدول (۳) نشان داده شده است. در ادامه، نتیجه‌ی تحلیل هر یک از فرضیات درج شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر (β)	آماره‌ی t	ضریب تعیین r2	f2	نتیجه‌ی فرضیه
تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر عملکرد شغلی	۰/۲۴۲	۳/۵۰۱**	۰/۰۷۰		تأیید
تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر رضایت شغلی	۰/۰۲۵	۰/۳۸۹	۰/۰۰۱		رد
نقش تعدیل‌کننده‌ی عوامل شغلی در تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر عملکرد شغلی	۰/۲۰۱	۲/۶۷**	۰/۱۰۹	۰/۰۵	تأیید
نقش تعدیل‌کننده‌ی عوامل شغلی در تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر رضایت شغلی	۰/۱۷۵	۲/۲۴*	۰/۰۳۱	۰/۰۳	تأیید

* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

فرضیه‌ی اصلی: کارراهه‌ی شغلی تأثیر معناداری بر پی‌آمدهای سازمانی دارد. این فرضیه را می‌توان در دو حالت زیر بیان کرد:

فرضیه‌ی ۱. کارراهه‌ی شغلی تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارد

بر طبق نتایج به‌دست‌آمده از ضریب مسیر و آماره‌ی t، متغیر کارراهه‌ی شغلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد (آماره‌ی t در خارج از بازه‌ی ۲/۵۸- تا ۲/۵۸+ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا، می‌توان گفت که نوع رابطه در این فرضیه در جهت مثبت و مستقیم است. بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود کارراهه شغلی، عملکرد شغلی نیز بهتر می‌گردد.

فرضیه ۲. کارراهه‌ی شغلی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی دارد.

برابر نتایج به‌دست‌آمده از ضریب مسیر و آماره‌ی t، متغیر کارراهه‌ی شغلی در هیچ کدام از

سطوح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد بر متغیر رضایت شغلی تأثیر معناداری ندارد (آماره t در بازه $۲/۵۸-۲/۵۸$ تا $۲/۵۸+$ قرار گرفته است). بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و نمی‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود کارراهه‌ی شغلی، رضایت شغلی نیز بهتر می‌گردد و برعکس. البته این فرضیه، قبلاً در آزمون ضریب همبستگی نیز مورد تأیید قرار نگرفته بود و رابطه‌ی معناداری بین کارراهه شغلی و رضایت شغلی وجود نداشت.

فرضیه‌ی ۳. تحقیق را می‌توان به دو فرضیه‌ی زیر تبدیل و تحلیل کرد.

فرضیه‌ی ۳- الف. عوامل شغلی، تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۳) عوامل شغلی، رابطه‌ی بین کارراهه‌ی شغلی و عملکرد شغلی را در سطح اطمینان ۹۹ درصد تعدیل کرده است (آماره‌ی t خارج از بازه $۲/۵۸-۲/۵۸$ تا $۲/۵۸+$ قرار گرفته است). با توجه به مثبت‌بودن ضریب بتا، می‌توان گفت نوع رابطه را در جهت مثبت و مستقیم تعدیل کرده است.

براساس نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، مقدار ضریب تعیین، قبل از ورود متغیر تعدیل‌گر برابر $۰/۰۷$ بوده است و با ورود متغیر تعدیل‌گر عوامل شغلی این مقدار به $۰/۱۰۹$ افزایش یافته است؛ یعنی، متغیر تعدیل‌گر توانسته است میزان رابطه را به مقدار $۳/۹$ درصد تعدیل کند. می‌توان میزان تأثیر متغیر عوامل شغلی را بر رابطه‌ی کارراهه‌ی شغلی و عملکرد شغلی آزمون کرد. در صورتی که مقدار توان دوم f از $۰/۰۲$ کمتر باشد، متغیر تعدیل‌گر اثر ناچیزی بر رابطه دو متغیر داشته است که قابل چشم‌پوشی است. اگر مقدار توان دوم f در بازه‌ی $۰/۰۲$ تا $۰/۱۵$ باشد، اثر متغیر تعدیل‌گر ضعیف است. در صورتی که این مقدار از $۰/۱۵$ تا $۰/۳۵$ باشد، می‌توان گفت اثر متوسطی بر رابطه داشته است و اگر این مقدار از $۰/۳۵$ بالاتر باشد، تأثیر متغیر تعدیل‌گر قوی ارزیابی می‌شود. با توجه به اینکه مقدار توان دوم f بین $۰/۰۲$ تا $۰/۱۵$ (برای این رابطه مقدار $۰/۰۵$) شده است، می‌توان گفت که متغیر عوامل شغلی، توانسته است بر رابطه‌ی دو متغیر کارراهه‌ی شغلی و عملکرد شغلی تأثیر اندکی داشته باشد. بنابراین، به‌طور کلی، می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل شغلی، تأثیر معناداری بر رابطه‌ی کارراهه‌ی شغلی و عملکرد شغلی داشته است؛ اما تأثیر این تعدیل، ناچیز بوده است.

فرضیه‌ی ۳- ب. عوامل شغلی، تأثیر کارراهه‌ی شغلی بر رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.

براساس نتایج به دست آمده از جدول (۳) عوامل شغلی، رابطه‌ی بین کارراهی شغلی و رضایت شغلی را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعدیل کرده است (آماره‌ی t خارج بازه‌ی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا، می‌توان گفت که نوع رابطه را در جهت مثبت و مستقیم تعدیل کرده است.

براساس نتایج به دست آمده در این فرضیه، مقدار ضریب تعیین، قبل از ورود متغیر تعدیل گر برابر ۰/۰۰۱ بوده است و با ورود متغیر تعدیل گر عوامل شغلی، این مقدار به ۰/۰۳۱ افزایش یافته است؛ یعنی، متغیر تعدیل گر توانسته است میزان رابطه را به مقدار ۳ درصد تعدیل کند. با توجه به اینکه مقدار توان دوم f بین ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ (برای این رابطه مقدار ۰/۰۳) شده است، می‌توان گفت که متغیر عوامل شغلی، بر رابطه‌ی دو متغیر کارراهه و رضایت شغلی تأثیر ضعیفی داشته است. بنابراین، به طور کلی می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل شغلی، تأثیر معناداری بر رابطه‌ی کارراهه‌ی شغلی و رضایت شغلی داشته است؛ اما تأثیر این تعدیل، ناچیز بوده است.

آزمون ضریب تعیین

این ضریب، توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را توسط متغیر یا متغیرهای مستقل بررسی می‌کند. ضریب تعیین، بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیر کارراهه‌ی شغلی بر عملکرد شغلی، برابر ۰/۰۷ است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر کارراهه‌ی شغلی توانسته است ۷ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را توضیح دهد. ۹۳ درصد باقی مانده، مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد و می‌تواند شامل سایر متغیرهای مؤثر بر عملکرد شغلی باشد که مقدار قابل توجهی است. ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیر کارراهه‌ی شغلی بر رضایت شغلی نیز، مقدار بسیار ناچیز ۰/۰۰۱ است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر کارراهه‌ی شغلی توانسته است ۰/۱ درصد از تغییرات رضایت شغلی را توضیح دهد. ۹۹/۹ درصد باقی مانده، مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد و می‌تواند شامل سایر متغیرهای مؤثر بر عملکرد شغلی باشد که مقدار بسیار قابل توجهی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر کارراهه بر پی‌آمدهای سازمانی صورت گرفته است و در آن نقش ابعاد کارراهه (متغیرهای کسب موفقیت، ارتباطات و یادگیری) بر عملکرد و رضایت شغلی به‌عنوان پی‌آمدهای سازمانی، با لحاظ عوامل شغلی (تنوع، اهمیت و استقلال) مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها، حاکی از تأثیر مثبت ابعاد کارراهه بر عملکرد شغلی و تأثیر منفی بر رضایت شغلی است. همچنین در این تحقیق نقش تعدیل‌کننده‌ی عوامل شغلی در تأثیر کارراهه بر عملکرد و رضایت شغلی مثبت بوده است.

براساس داده‌های ردیف اول جدول (۳)، ضریب β مثبت و رابطه‌ی بین کارراهه با عوامل سازمانی (عملکرد و رضایت شغلی)، خطی و مستقیم است. نتیجه‌ی نهایی، که نمایانگر تأثیر متغیرهای کسب موفقیت، ارتباط و یادگیری بر متغیرهای عملکرد شغلی (توانایی، شانس، تلاش و سهولت شغلی) است، با یافته‌های پژوهشی عریضی و همکاران (۱۳۸۸)، و جاج و برتسز (۱۹۹۴) هماهنگی دارد. با نگاهی به پرسش‌های کارراهه، می‌توان به اهمیت فرایند شبکه‌سازی، شرایط سازمانی و میزان و توان فرد در یادگیری از فرصت‌های پیش‌آمده در سازمان و محیط کار اشاره کرد که با پژوهش‌های پیشین نیز مطابقت دارد (لیتزر، ویرنز و دانفورد^۱، ۲۰۰۳). این مفهوم بیانگر انتظارات فرد در رسیدن به اهداف سازمانی خود و مناسب‌بودن شرایط سازمانی است و در نتیجه، فرد، از بودن در چنین سازمانی خوشنود است و برای رسیدن به اهداف خود، مبادرت به ارتباط با دیگران و اقدام به شبکه‌سازی می‌کند. در چنین فضایی، کارکنان، ابراز هویت کرده و به تعالی سازمانی اهتمام می‌ورزند؛ زیرا، هویت کارراهه، به شرایط موقعیتی و تصمیمات سازمانی جهت می‌دهند (لندون، ۱۹۸۳). لذا حفظ شرایط موجود سازمانی، به مدیران پیشنهاد می‌گردد که برای بالابردن عملکرد سازمان، زمینه‌های ارتباط‌گیری در داخل و بیرون از سازمان را، در جهت اهداف سازمانی برای کارکنان خود فراهم نموده و از فرصت‌های موجود سازمانی برای یادگیری کارکنان و یاد دادن آنها- که موجب تسهیل کسب موفقیت است- استفاده نمایند.

1. Littler, Wiesner, & Dunford

داده‌های ردیف دوم جدول (۳)، نمایانگر آن است که عوامل کارراهه، بر رضایت شغلی اثری ندارند. این داده‌ها با تحقیقات پیشین در این زمینه مطابقت دارد. اگرچه همه‌ی افراد، رضایت در شغل را جست‌وجو می‌کنند (جاپسن و شو^۱، ۲۰۰۳). ولی براساس نظریه‌ی دوعاملی هرزبرگ، تنها عوامل انگیزشی مانند موفقیت، مسئولیت، خودکار، رشد و مانند اینها را سبب ایجاد رضایت و انگیزه برای فرد در کار می‌داند و عوامل بهداشتی را برای رفع نارضایتی ضروری می‌داند (ملک و نعیم، ۲۰۱۲). بنابراین، با بررسی سؤالات موجود، مشاهده می‌شود که کسب موفقیت حرفه‌ای، ارتباط‌گیری و توان یادگیری یا یاددهی در سازمان، ضرورتاً به افزایش حقوق، افزایش رضایت سرپرست و همکاران منجر نخواهد شد. با توجه به اینکه، کسب رضایت و ایجاد انگیزه در کارکنان، تنها از طریق داشتن کارراهه‌ی مشخص محقق می‌شود، پیشنهاد می‌شود مدیران علاوه بر جهت‌گیری‌های حرفه‌ای که برای اعضای سازمان خود طراحی و تعریف می‌کنند، به زمینه‌های و عوامل رضایت درونی و بیرونی به صورت توأمان توجه نمایند.

داده‌های جدول (۳)، نمایانگر تأیید فرضیه‌ی سوم تحقیق است؛ یعنی، عوامل شغلی، تأثیر کارراهه را بر پی‌آمدهای سازمانی (عملکرد و رضایت شغلی)، تعدیل می‌کنند. واقعیت آن است که هرگونه تجزیه و تحلیل و بازمهندسی در سازمان متأثر از شرایط شغل در سازمان و ویژگی‌های متصدیان آن مشاغل است (هال و هیرسی، ۲۰۱۰). بدیهی است که حرکت عرضی، متقاطع و عمودی در سازمان از تعاریف کارراهه ناشی می‌شود؛ ولی، ورای این تحرک در سازمان، نوع شغل، اهمیت آن و تحقق اهداف سازمانی قرار دارد که بر مبنای آنها فرد به انتخاب موفقیت جدید اقدام می‌کند (آکاه و هیتون^۲، ۲۰۰۴). استقلال، تنوع و اختیار عمل و اهمیت مشاغل، وقتی در کنار مهارت‌های یادگیری، ارتباط‌گیری و کسب موفقیت فرد قرار گیرند، بدین معناست که ویژگی‌های شغل و شاغل بر هم منطبق بوده و می‌تواند از کارآیی بیشینه برخوردار باشد. عملکرد افراد، از منظر رویکرد سامانه‌ای در رابطه‌ی ورودی‌ها و خروجی‌ها قابل تعریف است؛ از این‌رو استقلال در تصمیم‌گیری و متنوع بودن وظایف، درجه‌ی ورود به کارهای چالشی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان «مهم‌بودن» شغل و ضرورت داشتن «اختیار و استقلال کافی» را در

1. Jepsen & Sheu
2. Ackah & Heaton

برنامه‌های آموزشی و اداری لحاظ نموده و اهمیت فرد شاغل در آن جایگاه را همواره یادآوری نمایند.

براساس یافته‌های جدول (۳)، اگرچه فرضیه‌ی دوم تحقیق مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی عوامل شغلی این تأثیر را تعدیل می‌کند. رضایت شغلی، نه تنها در بردارنده‌ی عوامل عینی و بیرونی نظیر: حقوق و مزایا، تعامل مثبت و مؤثر با همکاران و سرپرستان و غیره است، عوامل مربوط به شغل را نیز در بر دارد. با توجه به نقش مؤثر استقلال، تنوع و اهمیت شغلی در رضایت شغلی افراد، ضرورت دارد مدیران سازمان، با جداسازی عوامل رضایت درونی و بیرونی، به شاخص‌های برانگیزاننده‌ی مورد اشاره در مدل انگیزشی هرزبرگ نیز توجه نمایند.

فهرست منابع

- غلامعلی مجدآبادی، علی (۱۳۹۱). بررسی تأثیر منابع استخدامی بر پی‌آمدهای شغلی در شرکت مالیبل سایپا. به‌راهنمایی: مینا بیگی، دانشگاه تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، رشته‌ی مدیریت منابع انسانی.
- عباس پور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (دویکودها، فرایندها و کارکردها). چ ۲، تهران: سمت.
- عریضی‌سامانی، حمیدرضا؛ ذاکر فرد، منیرالسادات و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). رابطه‌ی کارراهه‌ی شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه‌ی شرکت‌های صنعتی. *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، سال ۷، ش ۱.
- Ackah, C. & Heaton, N. (2004). The reality of “New” Careers for Men and for Women. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No. 2. pp. 141-158.
- Adekola, Bola (2011). Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction a Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.2. pp. 100-112.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Ashkanasy, N. M. (2008). Journal of Organizational Behavior Special Issue Call for Papers: **Putting Job Design in Context: Cross-Disciplinary, Cross-Level, and Cross-Cultural Perspectives**. Guest Editors: Adam M. Grant, University of North Carolina; Yitzhak Fried, Syracuse University; Michael Frese, University of Giessen and London Business School; and Sharon K. Parker, University of Sheffield. *Journal of Organizational Behavior*.
- Aubrey, R. F. (1982). A House Divided: Guidance and Counseling in 20th Century America. *Personnel and Guidance Journal*. 61, pp. 198-204.
- Barrick, M. R and Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp. 1-26.
- Chay, H. L., & Bruvold, N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No. 6. pp. 981-1000.
- Craig, E. F., & Hall, D. T. (2006). Bringing Careers Back in The Changing Landscape of Careers in American Corporations Today. In E. E., Lawler III, & J. O’Toole (Eds.), *America at Work: Choices and Challenges*. New York: **Palgrave Macmillan**. pp. 131-152.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (1995). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. Ed. 4. Houghton Mifflin, USA.
- Grunig, J. E. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, Vol. 19, pp: 121-139.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). **The Design of Work for Groups and Groups for Work**. Classic Readings in Organizational Behavior J. S. Ott (Ed.), Vol. 22.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). **The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects** (Technical Report No. 4). New Haven, CT: Yale University. (U.S. Department of Commerce, National Technical Information Service Document No. AD-779 828).

- Hall, D. T. & Heras, M. I. (2010). Commentary Reintegrating Job Design and Career Theory: Creating not Just Good Jobsbut Smart Jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. London: Sage.
- Herr, E. L. (1997). *Perspectives on Career Guidance and Counseling in the 21st Century*. Educational and Vocational Guidance, 60, pp. 1-15.
- Hesketh, B. & Rounds, J. (1995). *International Cross-Cultural Approaches to Career Development*. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), Handbook of Vocational Psychology: Theory, Research, and Practice (2nd ed., pp. 367-390). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Iau, J. B. & Shani, A. B. (1992). *Behavior in Organizations: an Experiential Approach*. 5th ed. IRWIN- Homewood, Boston, USA.
- Igbari, M. & Baroudi, J. J. (1995). The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace. *MIS Quarterly*, Vol. 19, No.1, pp: 107-123.
- Jan, Zeb. (2010). *Career Development in a Learning Organization*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of PHD. HRD. Sociology, Peshawar University.
- Jandaghi, G., Hosseinifard, S. M., Saadatmand, M., Chezani, S. I. & Rajabi. M. (2011). Investigation the Relationship Between Job Traits and Job Stress (Case Study: Shahed University Staff and Professors). *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 5, pp. 24-31.
- Jepsen, D. A. & Sheu, H. B. (2003). General Job Satisfaction from a Developmental Perspective: Exploring Choice - Job Matches at Two Career Stages. *Career Development Quarterly*, Vol. 52, No.2, pp. 162 - 179.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, 20, pp. 43-65.
- Jung, Ji-hyun, Tak. J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees, Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Developments*. Vol. 35, No. 2. pp. 187-201.
- Ko, W. H.(2012). The Relationships Among Professional Competence, Job Satisfaction and Career Development Confidence for Chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*.31. pp. 1004-1011.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. McGraw- hill.
- Lee, S. H. (2000). A Managerial Perspective of the Objectives of HRM Practices in Nigeria: an Exploratory Study. *Nigeria Management Review*, 22(1), pp. 65-82.
- Lips-Wiersma, M., & McMorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46, pp. 147-167.
- Littler, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries. *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.2. pp. 225-256.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8, pp. 620-630.
- Malik, M. E. & Naeem. B. (2012). Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.11, pp. 11936-11941.

- Mubiana, P. B. (2010). **Career Maturity, Career Knowledge, and Self Knowledge Among Psychology Honours Student: An Exploratory Study**. Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirement for the degree MBA, PHD.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerthart, B. & Wright, P. M. (2010). **Human Resource Management**. 7th ed. Austen Press, US.
- Park, G., & Yoo, T. (2005). The Impact of Career Plateau on Job and Career Attitudes and Moderating Effects of Emotional Intelligence and Organizational Support. **Korea Journal of Industrial and Organizational Psychology**, 18, pp. 499-523.
- Patton, W. & McMahon, M. (2006). The Systems Theory Framework Of Career Development And Counseling: Connecting Theory and Practice. **International Journal for the Advancement of Counselling** 28. 2.
- Schein, Edgar H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. **Academy of Management Executive**, Vol. 10. No.4. pp. 80-88.
- Shipton, H. & Sillince, J. (2012). Organizational Learning and Emotion: Constructing Collective Meaning in Support of Strategic Themes. **Management Learning**, 0.0. pp. 1-18.
- Smith, P. C. & Kendall, L. M. & Hulin. C. L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: Rand McNally.
- Thompson, A. & Shockley, C. (2013). Developing Youth Workers: Career Ladders for Sector Stability. **Children and Youth Services Review**, Vol. 35, pp. 447-452.