



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Desirable Career Planning of Human Resources (Study case: Saipa Automobile Company)

Amirhossein Alizadeh<sup>1</sup>, Abolfazl Mogadam<sup>2\*</sup>,  
Arshad Farahmandian<sup>3</sup>, Fereshteh Lotfizadeh<sup>4</sup>

1. Phd student of public administration, human resources, Faculty of Management, Islamic Azad university of Zanjan, Iran. E-mail: [amirhossein.alizadeh@iau.ir](mailto:amirhossein.alizadeh@iau.ir)
2. Assistant Professor of Management Department, faculty of management, Islamic Azad University of Zanjan, Iran. (Corresponding Author).  
E-mail: [abolfazl.moghaddam@iauz.ac.ir](mailto:abolfazl.moghaddam@iauz.ac.ir)
3. Assistant Professor of Management Department, faculty of management, Islamic Azad University of Zanjan, Iran.
4. Assistant Professor of Management Department, faculty of management, Islamic Azad University of Zanjan, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

Organizational leaders have realized that human resources are the main reason for the success and competitive advantage of organizations. Therefore, human resources specialists pay special attention to how employees progress and supervise the management of career path planning in order to achieve individual and organizational goals. In this study, questions were formulated to design a professional career path planning model for managers and employees of Saipa Automotive Group companies, and then a conceptual model was designed based on the theoretical background and relevant literature. The research methodology is a mixed type, which was used in the qualitative part through interviews and content analysis, and in the quantitative part, the questionnaire and structural equations were analyzed using confirmatory factor analysis and one-sample t-test and in SPSS and SmartPLS software. The results of the qualitative part, which was conducted through content analysis, showed what components the role of employees, the role of managers, and the role of the organization in career path planning include. Also, in the quantitative part of the research, the results of confirmatory factor analysis confirmed all the indicators extracted from the interview, and the results of the one-sample t-test showed that career path planning in the companies of the Saipa Automotive Group is below the desired level.

#### Introduction

In today's business environment, organizations play an important role in career path systems. Career path management, also known as organizational

support for career development or organizational support, refers to the programs, processes, and assistance that an organization provides to support and enhance the success of its employees' career paths. Providing programs such as career development programs for employees in the organization may be interpreted from the perspective of employees as a sign that the organization values their participation and well-being. This in turn increases job satisfaction, increases employee performance, and reduces psychological stress and organizational avoidance behaviors. It also creates a favorable sense of staying in the organization and makes people feel successful.

Today, discussions and studies on career paths deal with concepts such as self-managed work, employability, flexibility, smart work, and similar concepts. These concepts encompass the characteristics of employee career paths that occur in today's diverse and dynamic workplace. Research in this area has helped generate much-needed knowledge for career researchers about the implications of contemporary career attitudes and individuals' career behavior. Despite much emphasis on conducting more research on the opportunities that borderless jobs provide for organizations, only a few studies have empirically demonstrated this relationship, while some studies suggest that employee career mobility can create new social and human capital for organizations, and some studies have shown that employees' career behavior can negatively impact their organizations by increasing opportunistic behaviors and reducing social capital, which in turn reduces employee commitment and organizational performance (Fleischer et al., 2021).

#### **Case study**

The statistical population of the present study consists of 15 experts from the companies of the Saipa Automotive Group in the qualitative section and managers and employees of the companies of the Saipa Automotive Group in the quantitative section.

#### **Materials and Methods**

In the present study, a mixed research method has been used to achieve the research objectives, and the research process will proceed in two qualitative and quantitative stages. Accordingly, in the qualitative stage, the research method (theme analysis) has been used, and in the quantitative part, structural equations have been used by confirmatory factor analysis and single-sample t-test. The present study is considered a mixed research method in terms of its purpose, type of applied research, and in terms of data collection method. Mixed research or combined research methods are research that is carried out using a combination of two sets of quantitative and qualitative research methods.

The present study is in the field of applied research in terms of its purpose. On the other hand, considering that this research used library study methods as well as field methods such as questionnaires, it can be stated that the present research is a descriptive-interpretive research based on its nature and method, which is a mixed exploratory research in two qualitative and quantitative stages.

### **Discussion and Results**

The present study was conducted in different stages. Therefore, different methods were used to analyze the data. Accordingly, the Delphi method was used to identify the factors affecting the career advancement path and to achieve consensus among experts, the fuzzy Delphi method was used to compare cognitive theories of the career advancement path, and the theme analysis method was used to analyze the data obtained from semi-structured interviews with experts and identify the factors affecting and consequences of the career advancement path of critical and key human resources in the Saipa Automotive Group.

Using confirmatory factor analysis of the model in the modes of estimating coefficients and significance of path coefficients, the study of the model fit assessment also showed that the model is in a suitable state in terms of explanation and processing.

Also, in this study, the selected codes extracted from the semi-structured interview form, which were analyzed qualitatively with a grounded theory approach, were analyzed in the form of a researcher-made questionnaire derived from the axial codes. Among the second statistical population (interviews), questions were raised to test the selected axes with the opinions of the units of the second statistical population. According to the t-test statistic and its comparison with the critical value, all the selected codes that had been converted into hypotheses were confirmed and it was determined that the components of human resources career development in the Saipa Automotive Group under study are effective.

### **Conclusion**

The results showed that in the current situation, out of 57 indicators related to the five-dimensional components, only 4 indicators (accuracy of employees' actions, speed of employees' actions, transparency of activities and information, physical ability) were approved and the remaining 53 indicators were rejected. In fact, this shows that 53 indicators that are important in the desired situation have not been considered in the current situation, but all 57 indicators of the five-dimensional components were approved by the respondents, meaning that the human resources career path planning of Saipa Automotive Company is not in a desirable situation in the current situation. Considering the importance of Saipa Automotive Company in the country's

automotive industry, paying attention to the issue of career path planning is of particular importance.

**Keywords:** career path, employee empowerment, Saipa.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Alizadeh, A.H., Mogadam, A., Farahmandian, A., Lotfizadeh, F. (2025). Desirable Career Planning of Human Resources(Study case: Saipa Automobile Company). *Public Management Researches*, 18 (70), 223-250. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR. 2025.49859.6253

**Received:** 19 Sep. 2024

**Revised:** 25 Jan. 2025

**Accepted:** 26 Feb. 2025

**Published online:** 22 Dec. 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی نیروهای انسانی (مورد مطالعه: شرکت خودروسازی سایپا)

امیرحسین علیزاده<sup>۱</sup> - ابوالفضل مقدم<sup>۲\*</sup> - ارشد فرهمندیان<sup>۳</sup> - فرشته لطفی‌زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران. [amirhossein.alizadeh@iau.ir](mailto:amirhossein.alizadeh@iau.ir)
۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران. [abolfazl.moghaddam@iauz.ac.ir](mailto:abolfazl.moghaddam@iauz.ac.ir)
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران.

### چکیده

رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند نیروی انسانی علت عمده موفقیت و مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آیند. از این رو متخصصان منابع انسانی به چگونگی پیشرفت کارکنان توجه خاص داشته و بابت اعمال مدیریت بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی به منظور دستیابی به اهداف فرد و سازمان نظارت می‌نمایند. در این تحقیق برای طراحی مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی حرفه‌ای منابع انسانی حیاتی برای مدیران و کارکنان شرکت‌های گروه خودروسازی سایپا سؤالی‌هایی تدوین شده و سپس بر اساس پیشینه نظری و ادبیات مربوط، الگوی مفهومی طراحی گردید. روش‌شناسی تحقیق از نوع آمیخته می‌باشد که در بخش کیفی از طریق مصاحبه و روش تحلیل مضمون استفاده شده است و در بخش کمی از پرسشنامه و معادلات ساختاری به روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون تی تک نمونه‌ای و در نرم افزارهای اسپس اس و اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بخش کیفی که از طریق تحلیل مضمون انجام شد نشان داد که نقش کارکنان در برنامه ریزی مسیر شغلی شامل مؤلفه‌های خودارزیابی و شناخت توانمندی‌ها و نقاط ضعف، تعیین اهداف شغلی کوتاه‌مدت و بلندمدت، مسئولیت‌پذیری در یادگیری و توسعه مهارت‌ها، ارتباط فعال با مدیران و درخواست بازخورد، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، شبکه‌سازی و ارتباطات حرفه‌ای، نمایش تعهد و عملکرد برجسته، پایش مستمر پیشرفت و تعدیل برنامه‌ها می‌باشد. همچنین نقش مدیران در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سازمان شامل مؤلفه‌های : شناسایی و توسعه استعدادهای کلیدی، تعیین مسیر شغلی شفاف و انعطاف‌پذیر، ارتباط مؤثر و بازخورد مستمر، همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی، الگوسازی رفتاری و رهبری الهام‌بخش، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان کلیدی، حمایت از یادگیری و توسعه مهارت‌ها، پایش و ارزیابی مستمر می‌باشد. همچنین نقش سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سازمان شامل: طراحی چارچوب نظام‌مند توسعه شغلی، توسعه زیرساخت‌های یادگیری، ارزیابی و بازنگری مستمر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ایجاد سیستم پشتیبان، نظام انگیزشی و نگاه‌داشت، پایش و ارزیابی و استعدادیابی و شناسایی نیروهای کلیدی می‌باشد. همچنین در بخش کمی تحقیق نتایج تحلیل عاملی تأییدی تمامی شاخص‌های استخراجی از مصاحبه را مورد تأیید قرار داد و نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که برنامه‌ریزی مسیر شغلی در شرکتهای گروه خودروسازی سایپا از حد مطلوب پایین‌تر است.

**واژگان کلیدی:** مسیر شغلی، توانمندسازی کارکنان، سایپا.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای امیرحسین علیزاده است.

استناد: علیزاده، امیرحسین؛ مقدم، ابوالفضل؛ فرهمندیان، ارشد؛ لطفی‌زاده، فرشته. (۱۴۰۴). برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی نیروهای انسانی (مورد مطالعه: شرکت خودروسازی سایپا). پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸(۷۰): ۲۵۰-۲۲۳.

DOI:10.22111/JMR.2025.49859.6253



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

### مقدمه

ارتقاء از دوره صنعتی به دوره اطلاعات، ابهام و انتظار در محیط کار و سناریوهای عامل بر آن را افزونی داده است. این مسئله باعث شده تا مدیریت منابع انسانی به عنوان چاره اساسی برای هر تشکیلاتی تلقی شود که اگر به درستی بکار گرفته شود می‌تواند مبدل به یک سرمایه اساسی برای آن تشکیلات گردد، لذا در دوره معاصر مدیریت منابع انسانی، مورد توجه بسیاری از سازمانها جهت آماده‌سازی نیازهای کارکنان به منظور ایجاد محرک برای افزایش کیفیت کار آنان و بهره‌گیری افزون‌تر از نیروی انسانی است. جمعیت‌های در حال پیر شدن در سراسر جهان منجر به افزایش قابل توجه کارگران بالغ (۵۵-۶۴ ساله) شده است که از ۱۰٪ در سال ۱۹۹۰ به ۱۷٪ از نیروی کار در سال ۲۰۲۲ افزایش یافته است. پیش‌بینی‌ها برای سال ۲۰۵۰ نشان می‌دهد که افراد بالای ۶۵ سال ۲۵٪ از جمعیت کارکنان را تشکیل خواهند داد. با افزایش طول عمر افراد و ورود کمتر کارگران جوان به بازار کار، مشغول نگه داشتن کارگران بالغ و پرورش حرفه‌ای آنها به طور فزاینده‌ای برای موفقیت و رقابت‌پذیری کسب و کار حیاتی خواهد بود. حمایت از کارگران بالغ در توسعه شغلی می‌تواند رفاه آنها را بهبود بخشد و آنها را برای مدت طولانی‌تری در کار و بهره‌وری نگه دارد. این به نوبه خود مزایای بی‌شماری برای کارفرمایان از جمله حفظ بهتر، هزینه‌های استخدام کمتر، روابط بهتر کارکنان و کمبود کمتر استعدادها به همراه دارد. در واقع حدود ۷۷٪ از کارفرمایان در یک نظرسنجی گروه من پاور گزارش داده‌اند که در سال ۲۰۲۳ در پرکردن جای خالی کارکنان با مشکل مواجه بوده‌اند (Manpower Group, 2024).

ارتقای مهارت و تجدید مهارت در طول زندگی نیز از استراتژی‌های ضروری برای کسب و کارهایی است که با دیجیتالی شدن و فناوری‌های جدید دست و پنجه نرم می‌کنند. طبق پیش‌بینی‌های سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، به طور متوسط ۲۷٪ از مشاغل در مشاغلی هستند که در معرض خطر بالای اتوماسیون قرار دارند، اگرچه میزان این خطر در کشورها و بخش‌های مختلف متفاوت است که باید کارکنان شغلهای جدید با فناوری‌های جدید پیش روی خود در مسیر شغلی را بشناسند و آموزشهای لازم را برای رویارویی با فناوری‌های جدید دریافت کنند.

بنابراین اگر سازمان‌ها نتوانند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان پاسخ دهند، به ناچار کارکنان توانمند به دنبال جابجایی تغییر شغل و حتی ترک سازمان اقدام می‌نمایند (Abbaspour, 2019).

این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد در رویارویی و حل این مشکل رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال شده است که شاید یکی از بهترین راه حل‌ها پیاده‌سازی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باشد (Zhang et al., 2024).

در شرکتهای گروه خودروسازی سایپا شکاف‌های مهارتی کارکنان، عدم ارائه آموزش‌های هدفمند برای کسانی که به دنبال نقش‌های بعدی خود هستند و عدم ارتقای استراتژیک افراد دارای پتانسیل رهبری به سمت‌های مدیریتی از طریق مسیرهای شغلی روشن، باعث شده که شرکت‌های گروه خودروسازی سایپا نتوانند تاب‌آوری خود را در برابر تغییرات آینده در محیط کسب و کار و دنیای کار بهبود بخشند. آنها هنگام انتخاب‌های بعدی در مسیر شغلی با انتخاب‌های دشواری روبرو می‌شوند و فاقد آگاهی حرفه‌ای هستند. آنها در فعالیت‌های عملی کمتری شرکت می‌کنند و آگاهی حرفه‌ای ضعیفی دارند. پیشرفت شغلی آنها فقط سطحی است و انعکاس عقلانیت و رقابت در آن دیده نمی‌شود. در صورتی که در کار، تنها عمل، معیار سنجش حقیقت و جایگاه است. بنابراین لازم است که آگاهی حرفه‌ای از مسیر شغلی برای آنها حاصل شود که این امر تلاش جهت کاهش مشکلات برنامه‌ریزی مسیر شغلی را اجتناب ناپذیر می‌کند و حل این مشکل جز با ارائه الگویی از برنامه‌ریزی مسیر شغلی امکان‌پذیر نخواهد بود.

مسیر شغلی راهی قدرتمند برای غنی‌سازی تجربه یک کارمند در سازمان است. این مسیر، معنا و هدف را فراهم می‌کند و حس وفاداری و تعامل را در نیروی کار ایجاد می‌کند. همچنین به کارمندان کمک می‌کند تا ۱- کارکنان مسیر شغلی خود را کنترل کنند: بسیاری از کارمندان بویژه آنهایی که در نسل‌های اخیر هستند به چیزی بیش از افزایش حقوق، مزایا و ارتقاء شغلی علاقه‌مند هستند. استعداد‌های امروزی همچنین به دنبال توسعه حرفه‌ای و رشد شخصی هستند. مسیر شغلی مداوم به این کارمندان جهت، اهداف و حس کنترل در مسیر شغلی‌شان می‌دهد. ۲- احساس انگیزه بیشتر: برنامه‌ریزی مسیر شغلی

همچنین می‌تواند انگیزه را افزایش دهد. به جای احساس گیر افتادن در موقعیتی بدون امکان پیشرفت، هر وظیفه هنگام کار برای رسیدن به اهداف خاص در مسیر شغلی معنادارتر می‌شود. اجازه دادن به کارمندان برای به دست گرفتن مسئولیت مسیر شغلی خود، آنها را به کار سخت‌تر و هوشمندانه‌تر ترغیب می‌کند. ۳- حمایت از توسعه شغلی را به دست آورند: پس از تعیین مسیر شغلی، کارمند می‌تواند شروع به برنامه‌ریزی مراحل دستیابی به اهداف شغلی خود کند و یک شبکه حمایتی از همسالان، مربیان، رهبران تیم و غیره ایجاد کند. ۴- تمرکز بر مهارت‌های مورد نیاز: فرضاً کارمندی می‌خواهد مدیر بازاریابی شود، مسیر شغلی، همراه با تجزیه و تحلیل شکاف نیروی کار، دیدگاه واضح‌تری از الزامات مهارتی نقش، مانند توانایی مدیریت تبلیغات پولی ارائه می‌دهد و آموزش را برای کمک به کارمندان در تمرکز بر مهارت‌های لازم در آینده تشویق می‌کند.

مرور ادبیات و سوابق مربوطه (بیان مختصر پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور پیرامون موضوع تحقیق و نتایج آنها و مرور ادبیات و چارچوب نظری تحقیق):

انتخاب مسیر شغلی یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین انتخاب‌هایی است که فرد در زندگی خود انجام می‌دهد. این فرآیندی پیچیده است که تحت تأثیر عوامل بسیاری از جمله علائق، مهارت‌ها، ارزش‌ها و شخصیت قرار می‌گیرد. در یک زمینه روانشناختی، درک چگونگی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر ترجیحات شغلی می‌تواند به افراد کمک کند تا تصمیمات شغلی آگاهانه‌تر و ارزشمندتری بگیرند. اخیراً، ما شاهد تحولات واضحی در واقعیت اطراف خود بوده‌ایم که تا حد زیادی ما را مجبور می‌کند تا در نحوه درک و تفسیر جهان، ارزش‌ها، اهداف و در نتیجه مفهوم کار و اشتغال، که نه تنها یک منبع اقتصادی مهم، بلکه مهم‌تر از همه یک منبع شخصی نیز هست، تجدید نظر کنیم. مشاهده افراد در طول دوران حرفه‌ای‌شان، به ما این امکان را می‌دهد که متوجه شویم برخی افراد الگوی منظمی از مسیر شغلی خود دارند و آموزش هدفمند و کافی آنها به آنها اجازه می‌دهد تا وارد یک حرفه از پیش برنامه‌ریزی شده شوند و دانش و مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف جدید کسب کنند، بر سطوح بعدی غلبه کنند و به موفقیت دست یابند (Bosowski et al., 2024).

علی کفعمی لادانی (۲۰۲۵) تحقیقی با عنوان "ارائه مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی (کارراهه شغلی) بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیر شغلی در صنایع منتخب استان اصفهان است. در این پژوهش از روش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است.

حوریه السادات هاشمی (۲۰۲۲) در مقاله تأثیر شایستگی مسیر شغلی بر موفقیت مسیر شغلی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری مسیر شغلی به این نتیجه رسیده است که هرگونه تغییر و تحول سازنده در دانش، مهارت، انگیزه، یا دیگر خصوصیات ضروری شخصی که برای انجام یک شغل اهمیت دارد، ضمن اینکه رضایت درونی افراد را در رابطه با شغل خود افزایش می‌دهد، با تأثیر مثبتی که بر میزان ظرفیت افراد در مطابقت با محیط کار می‌نهد و آنها را در شرایط مختلف قدرتمند و استوار می‌نماید، باعث خواهد شد تا افراد سریع‌تر به نتایج مطلوب شغلی دست یابند.

زانگ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله خود با عنوان "مسیر برنامه‌ریزی شغلی و استراتژی اشتغال مبتنی بر یادگیری عمیق در عصر اطلاعات که این مطالعه روش‌های کمی و کیفی را ترکیب می‌کند، داده‌ها را از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌کند و از مدل یادگیری عمیق برای تجزیه و تحلیل استفاده می‌کند. گروه کنترل و گروه آزمایش برای ارزیابی تأثیر آموزش برنامه‌ریزی شغلی تنظیم شدند. از آمار توصیفی و تحلیل همبستگی برای اطمینان از دقت و قابلیت اطمینان نتایج استفاده شد. به این نتیجه رسیدند که: در عصر اطلاعات فعلی، یادگیری عمیق از طریق مسیرهای برنامه‌ریزی شغلی و استراتژی اشتغال می‌تواند به دانشجویان کمک کند تا مشکلات اصلی خود را در آموزش برنامه‌ریزی شغلی حل کنند و نیازهای جامعه امروزی را بهتر برآورده سازند.

الیزا انتیولی (۲۰۲۲) در مقاله فرآیند برنامه‌ریزی شغلی و نقش آن در توسعه منابع انسانی به این نتیجه رسیده است که در دنیای کنونی که شرکت‌ها دچار بحران‌های مختلفی است و نیروی انسانی با ادغام در شرکت و یا اخراج روبرو می‌شوند برنامه‌ریزی شغلی فرآیندی بسیار مهم برای تغییر استراتژی‌های شرکت‌ها به شمار می‌رود.

آرزکو، اِتی انزا (۲۰۲۴) در رساله‌ی دکتری خود با عنوان "سنجش لنگرگاه‌های اصلاح شده مسیر پیشرفت شغلی، بررسی جامعی از موجودی مسیر پیشرفت شغلی سازمان"، نتایج نشان می‌دهد که هر فرد بیش از یک لنگرگاه در مسیر پیشرفت شغلی خود دارد و رایج‌ترین لنگرگاه در بین افراد سبک زندگی است. همچنین نتایج نشان داد که لنگرگاه بین زنان و مردان از یکدیگر متفاوت است. بطوری که مردان بیشتر به لنگرگاه شایستگی مدیریتی واکنش نشان می‌دهند، در حالی که زنان بیشتر به لنگرگاه‌های سبک زندگی و خدمت‌دهی توجه نشان می‌دهند.

بال و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان تأثیر سفارشی‌سازی مسیر پیشرفت شغلی بر پیامدهای شغل شرایط مرزی حمایت مدیر و سن کارکنان پرداختند. تحقیق مذکور به بررسی تأثیر سفارشی‌سازی فراگیر مسیر پیشرفت شغلی بر نگرش‌های شغلی و پیامدهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان در یک شرکت خدماتی حرفه‌ای در هلند پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که با پذیرش این تأثیر کارکنانی که مسیر پیشرفت شغلی خود را سفارشی‌سازی می‌کنند نگرش مثبتی را نسبت به شغل خود دارند و لذا در مسیر پیشرفت خود موفق هستند موفقیت آنان را میتوان بر اساس تعهد عاطفی عجین شدن با شغل و دریافت حقوق و مزایا درک نمود. انتظار می‌رود که سفارشی‌سازی فراگیر مسیر پیشرفت شغلی عمدتاً بر اساس ترکیبی از حمایت مدیران برای سفارشی‌سازی مسیر پیشرفت شغلی و تئوری طول عمر بوقوع بپیوندد.

کپلین و جان‌سل (۲۰۱۴) در مطالعه خود دریافتند که سه بعد با مؤلفه‌های فردی شایستگی‌های شغلی، مسئولیت توسعه شغلی، زندگی کاری سازمانی ماهیت شغل، ساختار سازمان نظام تسهیم دانش، سیاست جذب، حمایت سازمان و محیط انگیزاننده‌های اقتصادی فنی و فرهنگی در آینده مسیر شغلی مدیران مؤثر است.

همچنین در پژوهش صورت گرفته توسط کاتارینا هولزلو (۲۰۱۳) بر ابعاد حمایت و تشویق، انگیزه ساختار و اداره مهارت و شایستگی‌های مدیران تأکید شده است.

بنابراین اگر سازمان‌ها نتوانند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان پاسخ دهند به ناچار کارکنان توانمند به دنبال جابه‌جایی تغییر شغل و حتی ترک سازمان اقدام می‌نمایند. این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار

دهد. در رویارویی و حل این مشکل رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال شده است که شاید یکی از بهترین راه‌ها پیاده‌سازی و تعیین مسیر شغلی باشد. بدین جهت اندیشمندان و صاحب نظران سازمانی برای رفع چنین دغدغه و چالشی با نگرش و رویکردهای متفاوت اقدام به مطالعات فراوان در این حوزه نموده‌اند.

همچنین در جمع‌بندی ادبیات پژوهشی خارج از کشور باید گفت که بیشتر به ارزش مسیر پیشرفت شغلی اشاره شده و اینکه نقش مسیر پیشرفت شغلی همواره نقشی پررنگ و غنی محسوب می‌شود و در همین راستا این موضوع در همه سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیا از موارد بسیار مهم به شمار می‌آید. از سویی دیگر باید در هر سازمان و شرکت مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن سازمان را جهت ترسیم مسیر پیشرفت شغلی مد نظر قرار داد. همچنین از تحقیقات فوق می‌توان گفت که در صورتی که در شرکت‌ها و سازمان‌ها، طراحی مسیر پیشرفت شغلی را در نظر نگیریم و نتوانیم با توجه به ویژگی‌های سازمان اولویت‌ها و نیازهای آنان را در مسیرهای موجود تأمین کنیم، نمی‌توانیم نیروهای کارآمد و خیره را جذب و نگهداری کنیم.

با مطالعه چارچوب تئوریکال مرتبط با مدل‌های مدیریت توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌توان نتیجه گرفت که فرآیند بهبود و اصلاح این مدل‌ها به صورت فرآیند بهبود مستمر بوده و این مدل‌ها با مرور زمان از ابعاد و دیدگاه مختلف مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است. آن‌گونه که روشن است، تا کنون مسیر پیشرفت شغلی حرفه‌ای منابع انسانی در شرکت‌های خودروسازی در کشور انجام نگرفته است. این در حالی است که توجه به شرکت‌های خودروسازی به خصوص گروه خودروسازی سایپا به عنوان یکی از دو قطب بزرگ تولید و فروش خودرو در کشور نیروی انسانی بیش از ۴۰ هزار نفر به طور مستقیم و همچنین قدمت بالای آن در کشور به عنوان یکی از اولین تولید و عرضه‌کننده‌های صنعت خودرو و همچنین تعدد و پراکندگی شرکت‌های گروه سایپا از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

بنابراین سوال اساسی تحقیق حاضر این است که الگوی برنامه‌ریزی مسیر شغلی حرفه‌ای منابع انسانی کلیدی شرکتهای گروه خودرو سازی سایپا چگونه است.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش‌های مبتنی بر عملیات پیمایشی (میدانی)، لازم است که روش نوع و فرآیند پژوهش و یا متدولوژی پژوهش و نیز جامعه آماری به طور واضح و شفاف تعریف گردد. زیرا هر بررسی و مطالعه‌ای فرآیند ویژه و منحصر به فرد خود را می‌طلبد. پژوهشگر پیش از هر اقدامی شایسته است با توجه به ماهیت و محتوای موضوع مورد مطالعه، روش و نوع تحقیق و جامعه آماری را تعیین کند تا در همان گام نخست با شناخت و بینش عمیق، روش تحقیق مناسبی را انتخاب نماید تا بدین ترتیب پژوهش به نحو شایسته صورت پذیرد.

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی، و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها روش تحقیق آمیخته محسوب می‌گردد. پژوهش‌های آمیخته یا روش‌های پژوهش ترکیبی، پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند. در روش‌های تحقیق آمیخته، برای بررسی یک مسئله پژوهشی، پژوهشگر با به کار بردن مجموعه روش‌هایی که اساس آن‌ها پارادایم‌های گوناگون است، بررسی موقعیت نامعین را میسر کند و فرآیند آن را تسهیل می‌نماید (Bazargan, 2008). نظر به اینکه هدف اصلی از انجام این تحقیق الگویابی برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سازمان است، می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-تفسیری است که با توجه به اینکه این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی و در دو مرحله کیفی و کمی است.

### جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی

جامعه آماری عبارت است از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقه‌مندیم یافته‌های پژوهش را به آن‌ها تعمیم دهیم، بطوری که حداقل در یک صفت مورد نظر مشترک باشند (Delaware, 2006). تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک مشخصه مشترک باشند، جامعه آماری می‌باشد (Khaki, 2008). در این مطالعه خبره فردی است که دارای مدرک دکتری با حداقل ده سال سابقه کار و تجربه در زمینه اهداف پژوهش دارای شناخت و تسلط لازم در خصوص برنامه ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی

سازمان می‌باشد. برای انتخاب جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، و ایجاد مؤلفه‌های مدل نهایی الگو، پژوهشگر تلاش دارد تا با مصاحبه با خبرگان و مدیران صنعت خودروسازی سایپا که با بحث برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی آشنایی داشته باشند، برای نمونه انتخاب می‌شوند و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر مصاحبه عمیق با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی ادامه خواهد یافت و تا سطح اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه می‌یابد. بر این اساس ملاک‌های انتخاب خبرگان نظری در پژوهش حاضر شامل افرادی است که دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته‌های مدیریت که عمدتاً این نوع رشته‌های تحصیلی در آموزش عالی هم فعال هستند و ملاک‌های انتخاب خبرگان تجربی شامل افرادی است که دارای سابقه‌های کاری بالای ده سال در مدیریت یعنی در زمینه مورد مطالعه می‌باشند بدین ترتیب نمونه‌ای متشکل از ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه دعوت شدند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد.

### جامعه و نمونه آماری در بخش کمی

جامعه مورد مطالعه در پژوهش کمی، یعنی برای سنجش و تأیید برازش مدل، مدیران و کارشناسان گروه خودروسازی سایپا می‌باشد.

برای محاسبه حجم نمونه از فرمول مختص معادلات ساختاری استفاده می‌شود. به‌طور کلی در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

$$5(69) < n < 15(69)$$

$$345 < n < 1035$$

که در آن  $Q$  تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است. بر این اساس و متناسب با تعداد گویه‌های پرسشنامه، حجم مناسب نمونه آماری حداقل بین ۳۴۵ تا ۱۰۳۵ پرسشنامه که برای اطمینان بیشتر تعداد ۵۸۰ پرسشنامه بصورت تصادفی ساده (چون لیست افراد جامعه را داشتیم) در بین کارشناسان و مدیران توزیع شده است که در نهایت تعداد ۳۹۰ پرسشنامه دریافت شده است که تعداد ۱۰

پرسشنامه ناقص بود که کنار گذاشته شد و تعداد ۳۸۰ پرسشنامه کامل و بی‌نقص دریافت شده است.

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در هر تحقیقی گردآوری اطلاعات واقعی، با توجه به هدف و مقصود تحقیق دارای اهمیت فراوان است. فرآیند گردآوری اطلاعات دربرگیرنده فعالیت‌های متنوعی است که نتیجه آن گردآوری داده‌هایی است که اندازه‌های عددی برخی از مشخصه‌ها و یا شرحی از صفات کیفی افراد یا عناصر مورد بررسی را نمایش می‌دهد. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی استفاده شده است.

### روش کیفی: مصاحبه

در پژوهش حاضر از شیوه مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده است. بدین‌منظور مراحل زیر انجام شده است:

تعیین هدف - طراحی - انجام مصاحبه - نگارش - تجزیه و تحلیل

### تحلیل یافته‌های کیفی

در این تحقیق از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. در پژوهش کیفی داده‌هایی که از محیط واقعی بدست می‌آید برای پاسخ منطقی به پرسش‌های اولیه پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد و پس از تعیین واحد تحلیل و ایجاد ارتباط با بافت و متن اصلی، در شرایطی که فرضیه از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد، داده‌ها تحلیل می‌شوند.

مراحل تحلیل مضمون (جدول شماره ۱) به صورت زیر بوده است:

### مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

برای این که محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

### مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی

می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند.

#### مرحله سوم: جستجوی تم‌ها

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است.

#### مرحله چهارم: بازبینی مضامین

مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است.

#### مرحله پنجم: تعریف و نامگذاری مضامین

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.

#### مرحله ششم: تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

جدول شماره ۱. استخراج کدهای کلیدی به روش تحلیل مضمون

کدهای توصیفی	مفاهیم اولیه	مراجع
خودارزیابی و شناخت توانمندی‌ها و نقاط ضعف	انجام ارزیابی واقع‌بینانه از مهارت‌ها، دانش، تجربیات و نقاط قوت و ضعف خود	M1, M7, M5, M8
	استفاده از ابزارهای خودارزیابی مانند تحلیل SWOT شخصی یا تست‌های روان‌سنجی معتبر	M3, M4, M7, M2, M1
	شناسایی علایق شغلی و ارزش‌های شخصی برای همسو کردن آن‌ها با فرصت‌های سازمانی	M2, M1, M3, M6, M7
تعیین اهداف شغلی کوتاه‌مدت و بلندمدت	تعریف چشم‌انداز شغلی روشن و تعیین اهداف (خاص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌بندی شده)	M2, M1, M3, M4, M5
	تفکیک اهداف به مراحل عملیاتی (مانند کسب گواهینامه تخصصی در ۶ ماه، ارتقا به نقش سرپرستی در ۲ سال)	M2, M7, M4, M6, M10

مراجع	مفاهیم اولیه	کدهای توصیفی
M3,M1,M5,M8,M9	پیگیری فعال فرصت‌های آموزشی (دوره‌ها، کارگاه‌ها، مربی‌گری) و تقویت مهارت‌های مورد نیاز	مسئولیت‌پذیری در یادگیری و توسعه مهارت‌ها
M5,M11,M6,M7,M9	پذیرش پروژه‌های چالش‌برانگیز یا چرخش شغلی برای گسترش تجربیات	انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات
M6,M5,M12	ساخت و حفظ شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی برای شناسایی فرصت‌ها	شبکه‌سازی و ارتباطات حرفه‌ای
M7, M4,M3	مشارکت در کمیته‌های تخصصی یا پروژه‌های بین‌بخشی برای افزایش دیده‌شدن	
M4,M8+M7	استفاده از منتورهای داخلی/خارجی برای دریافت راهنمایی‌های شغلی	
M11, M6,M9,M10	ترسیم مسیرهای شغلی عمودی (ترقیع) و افقی (چرخش شغلی) برای منابع انسانی کلیدی	تعیین مسیر شغلی شفاف و انعطاف‌پذیر
M11,M6,M9,M10	کمک به کارکنان برای درک فرصت‌های رشد درون سازمان و تطابق مهارت‌های آن‌ها با نیازهای آینده سازمان	
M11,M13,M15	برگزاری جلسات منظم برای بحث در مورد اهداف شغلی، چالش‌ها و انتظارات متقابل	ارتباط مؤثر و بازخورد مستمر
M13,M14,M9وM12	ارائه بازخورد سازنده و واقع‌بینانه به کارکنان برای بهبود عملکرد و آمادگی برای نقش‌های آینده.	

### روش تحقیق کمی: مراحل روش کمی

در این مرحله اطلاعات را می‌توان به روش‌های گوناگون، در مکان‌های مختلف و از انواع منابع مختلف و از انواع منابع گردآوری کرد. روش‌های گردآوری اطلاعات مشتمل است بر مصاحبه حضوری، مصاحبه تلفنی، مصاحبه رایانه‌ای؛ پرسشنامه‌های حضوری پستی یا الکترونیکی؛ مشاهده افراد یا رویدادها با ضبط (یا بدون ضبط) صوتی یا تصویری و انواع سایر فنون انگیزشی همچون آزمون‌های برون فکنی. اجرای مصاحبه، توزیع پرسشنامه و مشاهده مردم و پدیده‌ها سه روش عمده‌ای هستند که در پژوهش‌های میدانی (پیمایشی) به کار گرفته می‌شوند. روش گردآوری داده‌ها از محل اسناد و مدارک، واجد این برتری است که اطلاعات دقیق به دست می‌دهد (Sekaran, 2002). مراحل اجرای پژوهش در بخش کمی به شرح زیر انجام شده است:

برای تدوین و گردآوری ادبیات و پیشینه تحقیق مربوط به موضوع تحقیق و بررسی اطلاعات مرتبط با آن از روش مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این راه از انواع کتب و مقالات داخلی و ترجمه شده خارجی و پایان نامه‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در دانشگاه‌های مختلف استفاده شده است.

پرسشنامه: در این مرحله از پژوهش پرسشنامه پر کاربردترین ابزار گردآوری داده‌ها در تحقیقات کمی- پیمایشی است. از آنجا که موضوع پژوهش، موضوعی بدیع و نو بود و پرسشنامه استاندارد شده‌ای که مستقیم به اهداف پژوهش کمک نماید وجود نداشته است، محقق برای گردآوری داده‌های مورد نیاز در خصوص این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از نتیجه مصاحبه‌ها انجام بخش قبلی (کیفی) استفاده کرده است. در این مطالعه از پرسشنامه محقق ساخته ۴۵ گویه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

پژوهشگر پس از این که روش تحقیق خود را مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب داده‌های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه‌های خود جمع‌آوری کرد نوبت آن است که با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسبی که با روش تحقیق نوع متغیرها هماهنگی دارد داده‌های جمع‌آوری شده را دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل نماید و در نهایت فرضیه‌هایی را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده‌اند در بوته آزمون قرار دهد و بتواند راه حل و پاسخی برای پرسش تحقیق بیابد.

مرحله بعد زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است که هر کدام از کدها ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند. مرحله بعد شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مقوله‌های بالقوه و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مقوله‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مقوله کلی ترکیب شوند. در این مرحله با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند که در جدول شماره ۲ آمده است.

## جدول شماره ۲: مقوله‌های فراگیر، سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مقوله‌های فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
برنامه ریزی کارکنان	خودارزیابی و شناخت توانمندی‌ها و نقاط ضعف	انجام ارزیابی واقع‌بینانه از مهارت‌ها، دانش، تجربیات و نقاط قوت و ضعف خود.
		استفاده از ابزارهای خودارزیابی مانند تحلیل SWOT شخصی یا تست‌های روان‌سنجی معتبر
		شناسایی علایق شغلی و ارزش‌های شخصی برای همسو کردن آن‌ها با فرصت‌های سازمانی
	مسئولیت‌پذیری در یادگیری و توسعه مهارت‌ها	پیگیری فعال فرصت‌های آموزشی (دوره‌ها، کارگاه‌ها، مربی‌گری) و تقویت مهارت‌های مورد نیاز برای نقش‌های آینده
		توسعه مهارت‌های نرم کلیدی مانند رهبری، ارتباطات و تفکر انتقادی که برای پیشرفت ضروری هستند
		به‌روز نگه‌داشتن دانش تخصصی از طریق مطالعه، شبکه‌سازی حرفه‌ای و حضور در رویدادهای صنعتی
برنامه ریزی مدیران	شناسایی و توسعه استعداد‌های کلیدی	شناسایی افراد کلیدی با ارزیابی مستمر عملکرد و پتانسیل کارکنان
		استفاده از ابزارهایی مانند ماتریس استعداد (Talent Matrix) برای تشخیص سطح آمادگی و ظرفیت رشد کارکنان.
		طراحی برنامه‌های توسعه اختصاصی (مثل مربی‌گری، منتورینگ، دوره‌های آموزشی) متناسب با نیازهای هر فرد.
	تعیین مسیر شغلی شفاف و انعطاف‌پذیر	ترسیم مسیرهای شغلی عمودی (ترقیع) و افقی (چرخش شغلی) برای منابع انسانی کلیدی
		کمک به کارکنان برای درک فرصت‌های رشد درون سازمان و تطابق مهارت‌های آن‌ها با نیازهای آینده سازمان
		برگزاری جلسات منظم برای بحث در مورد اهداف شغلی، چالش‌ها و انتظارات متقابل ارائه بازخورد سازنده و واقع‌بینانه به کارکنان برای بهبود عملکرد و آمادگی برای نقش‌های آینده.
برنامه ریزی سازمان	طراحی چارچوب نظام‌مند توسعه شغلی	ایفای نقش مشاور و مربی در قیبال کارکنان
		ایجاد ساختار تخت سلسله مراتبی و شفاف شایستگی‌های شرکت سایپا
	توسعه زیرساخت‌های یادگیری	تدوین استانداردهای ارتقاء و رشد شغلی
		طراحی مسیرهای شغلی چندبعدی (عمودی/افقی/متخصصی)
	نظام انگیزشی و نگه‌داشت	طراحی برنامه‌های آموزشی اختصاصی (L&D)
		ایجاد مراکز توسعه شایستگی (CDC)
		راه‌اندازی سیستم مدیریت دانش سازمانی
		طراحی سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی
	ایجاد مکانیزم‌های شناسایی و تقدیر	
	توسعه بسته‌های مزایای رقابتی	

برنامه ریزی مسیر شغلی حرفه‌ای منابع انسانی سازمان

مدل تحقیق



## روش تحقیق کمی

مراحل اجرای پژوهش در بخش کمی به شرح زیر انجام شده است:

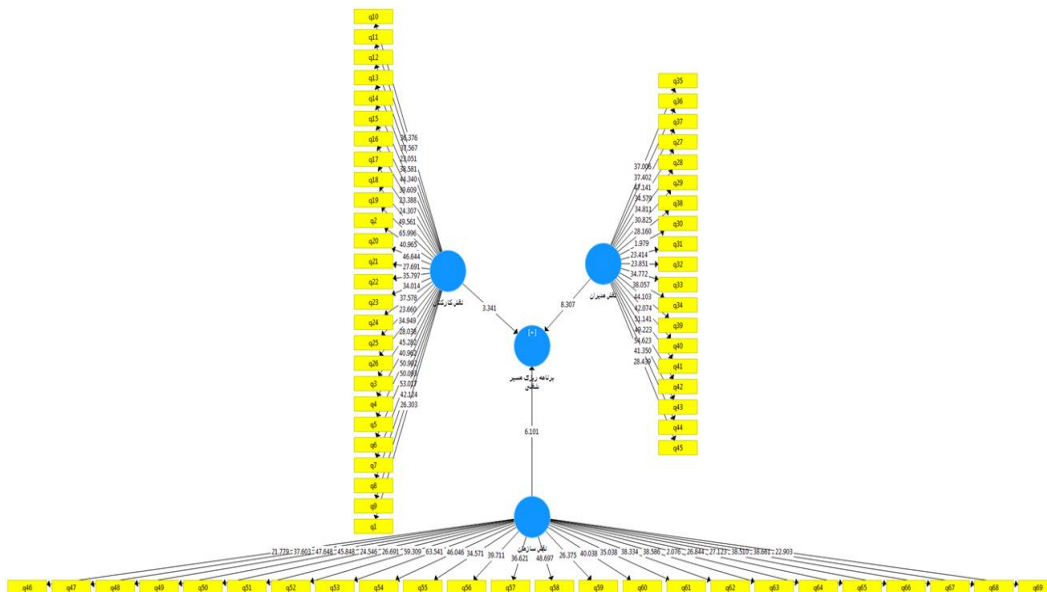
برای تدوین و گردآوری ادبیات و پیشینه تحقیق مربوط به موضوع تحقیق و بررسی اطلاعات مرتبط با آن از روش مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است.

**پرسشنامه:** در این مرحله از پژوهش پرسشنامه پر کاربردترین ابزار گردآوری داده‌ها در تحقیقات کمی-پیمایشی است. از آنجا که موضوع پژوهش، موضوعی بدیع و نو بود و پرسشنامه استاندارد شده‌ای که مستقیم به اهداف پژوهش کمک نماید وجود نداشته است، برازش مدل مقاله با استفاده از نرم افزار smart PLS به دست آمده است. ضریب استاندارد که این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرها و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر می باشند و نشان می‌دهد که بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مربوطه چه میزان شدت تأثیر وجود دارد را نشان می‌دهد. ملاک پذیرش یک گویه بارهای بیرونی بالای ۰.۴ بوده و سپس بررسی گویه‌هایی که بین ۰.۴ و ۰.۹ قرار دارند. با عنایت به خروجی فوق بارهای بیرونی همه گویه‌های متناظر با هر سازه بالای ۰.۷ بوده و این نشان‌دهنده برازش بسیار عالی مدل‌های اندازه‌گیری از حیث بارهای بیرونی است.

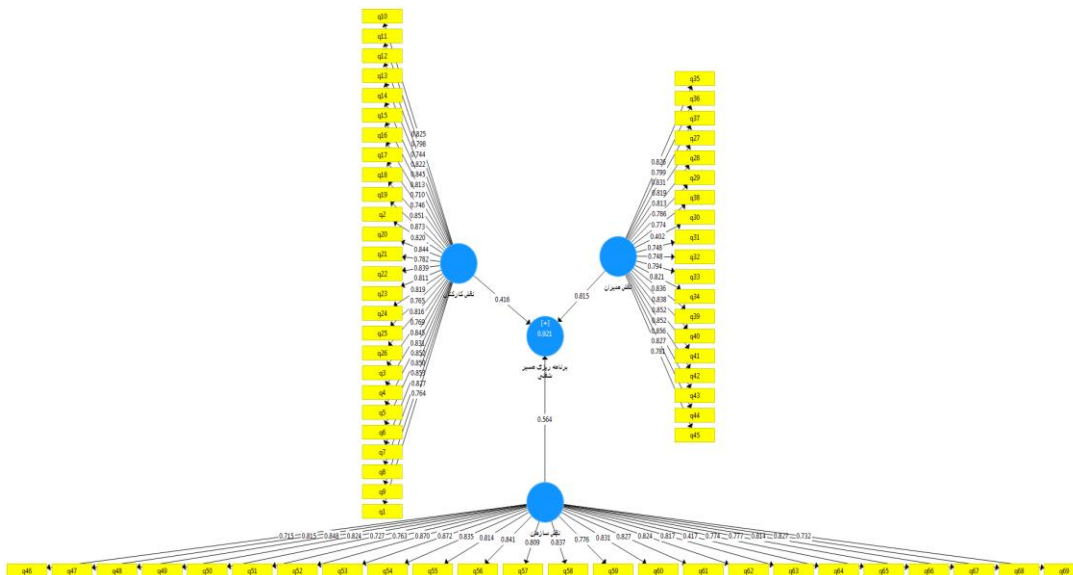
فرضیه‌های صفر و خلاف برای این آزمون  $t$  تک نمونه‌ای به صورت زیر می‌باشد:

$H_0$ : بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار (۳) تفاوت وجود ندارد.

$H_1$ : بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار (۳) تفاوت وجود دارد.



شکل شماره ۱: مدل ساختاری به همراه ضرایب استاندارد



شکل شماره ۲: مدل ساختاری به همراه اعداد معناداری

در شکل‌های شماره ۱ و ۲ برای بررسی وضعیت موجود و مطلوب و اهمیت هر کدام از شاخص‌ها از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای استفاده گردیده است. با توجه به این که در این تحقیق از طیف لیکرت ۵ گزینه استفاده و مطلوبیت عدد ۳ سه در نظر گرفته شد و با توجه به آزمون یاد شده معناداری مطلوبیت و اهمیت شاخص‌ها بررسی گردید. با توجه به یک طرفه بودن فرضیه در صورتی می‌توان ادعا نمود که فرضیه معنا دار است که مقدار آمار  $t$  از عدد جدول (۱/۹۶) بزرگتر باشد. نتایج حاصل نشان داد که در وضعیت موجود ۶۹ شاخص نسبت به میانگین ۳ (وضعیت مطلوب) پایین تر هستند و تمامی شاخص‌ها پایین تر از میانگین هستند که در واقع در وضعیت موجود به آنها یا توجه نمی‌شود و یا اینکه از اهمیت زیادی برخوردار نیستند. و به معنای آن است که برنامه‌ریزی مسیر شغلی نیروهای انسانی شرکت خودرو سازی سایپا در وضعیت فعلی از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

مسیرهای خدمتی، راه‌های انعطاف‌پذیر پیشرفت هستند که بوسیله آن جابجایی کارکنان صورت می‌گیرد. کارکنان از طریق جابجایی و حرکت در مسیرهای خدمتی می‌توانند بهسازی و پیشرفت خدمتی خود را تضمین کنند. البته با وجود این که برخی از سازمان‌ها در تعیین مسیر شغلی خود کمک‌های لازم را ارائه می‌نمایند. ولی اصولاً مسئولیت نهایی تعیین مسیر شغلی برعهده شخص است. این امر باعث می‌شود که آنها فایده‌های بیشتری به سازمان برسانند و احتمالاً افرادی موفق تر (در درون سازمان) خواهند بود. در کشور ما تعیین مسیرهای خدمتی از طریق طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان مشمول قوانین کار و تأمین اجتماعی، ضوابط انتصابات و ارتقاء گروه کارکنان رسمی، طرح ارزشیابی مشاغل تحقیقی و تخصصی، طرح ارزشیابی مدیران و دیگر قوانین مربوط به امور کارکنان صورت می‌گیرد.

کارکنان کلیدی که نقش فعالی در برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود ایفا می‌کنند، نه تنها شانس بیشتری برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای دارند، بلکه دارایی‌های باارزش تری برای سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی که فرهنگ مسئولیت‌پذیری فردی را ترویج می‌کنند شاهد افزایش بهره‌وری، نوآوری و حفظ استعدادها خواهند بود. موفقیت در این مسیر نیازمند تعهد دوطرفه بین کارکنان و سازمان است. نتایج بخش کیفی که از طریق

تحلیل مضمون انجام شد نشان داد که نقش کارکنان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی شامل مؤلفه‌های: خودارزیابی و شناخت توانمندی‌ها و نقاط ضعف، تعیین اهداف شغلی کوتاه‌مدت و بلندمدت، مسئولیت‌پذیری در یادگیری و توسعه مهارت‌ها، ارتباط فعال با مدیران و درخواست بازخورد، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، شبکه‌سازی و ارتباطات حرفه‌ای، نمایش تعهد و عملکرد برجسته، پایش مستمر پیشرفت و تعدیل برنامه‌ها می‌باشد. همچنین نقش مدیران در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سازمان شامل مؤلفه‌های: شناسایی و توسعه استعدادهای کلیدی، تعیین مسیر شغلی شفاف و انعطاف‌پذیر، ارتباط مؤثر و بازخورد مستمر، همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی، الگوسازی رفتاری و رهبری الهام‌بخش، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان کلیدی، حمایت از یادگیری و توسعه مهارت‌ها، پایش و ارزیابی مستمر می‌باشد. همچنین نقش سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سازمان شامل: طراحی چارچوب نظام‌مند توسعه شغلی، توسعه زیرساخت‌های یادگیری، ارزیابی و بازنگری مستمر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ایجاد سیستم پشتیبان، نظام انگیزشی و نگهداشت، پایش و ارزیابی و استعدادیابی و شناسایی نیروهای کلیدی می‌باشد. همچنین در بخش کمی تحقیق نتایج تحلیل عامل تأییدی تمامی شاخص‌های استخراجی از مصاحبه را مورد تأیید قرار داد و نتایج آزمون T تک نمونه‌ای نشان داد که برنامه‌ریزی مسیر شغلی در شرکتهای گروه خودروسازی سایپا از حد مطلوب پایین‌تر است.

نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات حسینیان (۲۰۲۲) در مقاله تأثیر شایستگی مسیر شغلی بر موفقیت مسیر شغلی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری مسیر شغلی و همچنین در تحقیق در مورد " برنامه‌ریزی مسیر شغلی پلیس زن در رسته نظامی"، حکاک و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله " اثر شایستگی‌های مسیر شغلی بر قابلیت استخدام پذیری با تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر موفقیت مسیر شغلی و شوک‌های مسیر شغلی (مورد مطالعه: مجمع عمومی انجمن حساب رسان خبره ایران)، کمانی (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان " بررسی نقش رضایت از مسیر شغلی بر توسعه قابلیت‌های مسیر شغلی کارکنان و قابلیت‌های اصلی سازمانی"، دهنداد و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله " تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان در پژوهشی متغیرهای تأثیرگذار بر کارراهه را شامل چالشی بودن کسب

موقعیت یادگیری و ارتباطات و عوامل مهم شغلی بیان نمودند، آهی (۲۰۱۹) در تحقیق خود دریافت که مسیر شغلی کارکنان دارای سه بعد است: نیازهای فردی، نیازهای سازمان، نیازهای شغلی

هندی الشاوی و فایق نیما (۲۰۱۳) در تحقیق خود دریافتند که مسیر شغلی و موفقیت زنان در پستهای مدیریتی متأثر از هنجارهای قوی مذهبی - فرهنگی است. زنان و مردان سبک‌های مسیر شغلی یکسانی با رفتارهای مدیریتی متفاوت دارند همسو می‌باشد. در این تحقیق مؤلفه‌های برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان کلیدی سایپا با استفاده از بخش کیفی تحقیق یعنی مصاحبه با خبرگان استخراج گردید و الگوی تحقیق شکل گرفت که در این الگو (۳ بعد الف) نقش کارکنان، (ب) نقش مدیران و (ج) نقش سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی سایپا مورد شناسایی قرار گرفت.

#### پیشنهادات و توصیه‌های سیاستی

پیشنهاد‌های زیر در ارتباط با ابعاد تحقیق در جهت کاربرد بهینه الگو و مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی و تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی در شرکت خودرو سازی سایپا ارائه می‌گردد. پیشنهاد‌های مربوط به بعد نقش کارکنان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی:

- انجام ارزیابی واقع‌بینانه از مهارت‌ها، دانش، تجربیات و نقاط قوت و ضعف خود.
- استفاده از ابزارهای خودارزیابی مانند تحلیل SWOT شخصی یا تست‌های روان‌سنجی معتبر
- شناسایی علایق شغلی و ارزش‌های شخصی برای همسو کردن آن‌ها با فرصت‌های سازمانی
- پیشنهاد‌های مربوط به بعد نقش مدیران در برنامه‌ریزی مسیر شغلی منابع انسانی کلیدی:
- شناسایی افراد کلیدی با ارزیابی مستمر عملکرد و پتانسیل کارکنان
- استفاده از ابزارهایی مانند ماتریس استعداد (Talent Matrix) برای تشخیص سطح آمادگی و ظرفیت رشد کارکنان.
- طراحی برنامه‌های توسعه اختصاصی (مثل مربی‌گری، منتورینگ، دوره‌های آموزشی) متناسب با نیازهای هر فرد.
- ترسیم مسیرهای شغلی عمودی (ترفیع) و افقی (چرخش شغلی) برای منابع انسانی کلیدی

- کمک به کارکنان برای درک فرصت‌های رشد درون سازمان و تطابق مهارت‌های آن‌ها با نیازهای آینده سازمان
  - پیشنهادهای مربوط به بعد نقش سازمان در برنامه ریزی مسیر شغلی منابع انسانی
- کلیدی:

- ایجاد ساختار شفاف شایستگی‌های سازمانی
- تدوین استانداردهای ارتقاء و رشد شغلی
- طراحی مسیرهای شغلی چندبعدی (عمودی/افقی/تخصصی)
- طراحی برنامه‌های آموزشی اختصاصی (L&D)

### حمایت و قدردانی

این مقاله از حمایت‌های معنوی اساتید دانشگاهی و مرهون راهنمایی‌ها و مساعدت‌های بی‌دریغ استاد ارجمندم جناب دکتر مقدم در سمت استاد راهنما و استادان گرانقدر سرکار خانم دکتر لطفی‌زاده و جناب دکتر فرهمندیان در مقام استاد مشاور تهیه شده و بدون دریافت هیچ گونه حمایت مالی می‌باشد.

### منابع فارسی

- آهی، پرویز (۱۳۹۲)، طراحی مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا، رساله دکتری. دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی.
- حسینیان، شهمت (۱۳۸۴)، مدل برنامه ریزی مسیر شغلی پلیس زن در رسته انتظامی، پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال چهاردهم شماره ۱ (پیاپی ۵۳، بهار ۱۴۰۰).
- حکاک، محمد، فتحی، فریبرز، سپه‌وند، مسعود (۱۴۰۰)، اثر شایستگی‌های مسیر شغلی بر قابلیت استخدام پذیری با تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر موفقیت مسیر شغلی و شوک‌های مسیر شغلی، نشریه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. دوره ۱۶، شماره ۶۰.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۸)، روش تحقیق با رویکرد کردی به پایان‌نامه نویسی، تهران، انتشارات درایت.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۶)، مدیریت بهره‌وری، تهران، نشر نی.
- دهناد، میثم، محمدی مقدم، یوسف، دلاور، علی، علیپور، زهرا، مقاله پژوهشی: تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال سوم، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۸.
- دلاور، علی. (۱۳۸۵). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد. چاپ هفتم.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

عباس پور، عباس (۱۳۹۹)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

قلی پور، ارین (۱۴۰۲)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریها و کاربردها)، انتشارات سمت.  
کفعمی لادانی، علی و کشته گر، عبدالعلی و کیخا، عالمه، (۱۴۰۴)، ارائه مدل همسوسازی برنامه توسعه فردی با مسیرشغلی (کارراهه شغلی) بر اساس رویکرد نظریه پرداززی داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره: ۱۸، شماره: ۶۷.

کمانی، بهاره (۱۳۹۹)، بررسی نقش رضایت از مسیر شغلی بر توسعه قابلیت‌های مسیر شغلی کارکنان و قابلیت‌های اصلی سازمانی، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار.

هاشمی، حوریه السادات (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر شایستگی مسیر شغلی بر موفقیت مسیر شغلی با نقش میانجی انعطاف پذیری مسیر شغلی، انتشار: ششمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴. هندی الشاوی، فایق، نیما (۲۰۱۳) بررسی مسیر شغلی زنان مدیر در لبنان (مطالعه موردی دانشگاه بیروت). ترجمه محمد تمنایی. پایان‌نامه ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه بیروت.

## References

- Ahi, P. (2013). Designing a career path planning model for NAJA border guards officers, PhD thesis. Allameh Tabatabaei Faculty of Accounting and Management. (In Persian).
- Abbaspour, A. (2019). Advanced Human Resource Management (Approaches, Processes and Functions), Tehran: Samt Publications, First Edition. (In Persian).
- Ball, et al. (2019). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002.
- Bosowski, A., & Guminski, A. (2024). Human Resource Management- Personality Traits and Psychological Profiles and the Choice of a Career Path. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie, (204).
- Dehnad, M., Mohammadi Moghadam, Y., Delavar, A., & Alipour, Z. (2019). Research article: Developing strategies for anchoring the career advancement path of employees, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies of National Defense*, Year 3, Issue 10. (In Persian).
- Delavar, A. (2006). Theoretical and Practical Foundations of Research in the Humanities and Social Sciences. Tehran: Roshd Publications. Seventh Edition. (In Persian).

- Gholipour, E. (2013). Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications), Samt Publications. (In Persian).
- Hosseinian, Sh. (2005). Career Path Planning Model for Female Police Officers in the Police Department, *Journal of Police Order and Security*, 14th Year, No. 1 (53rd Consecutive Issue, Spring 2011). (In Persian).
- Hakak, M., Fathi, F., & Sepahvand, M. (2012). The effect of career path competencies on employability by analyzing the mediating and moderating role of career path success and career path shocks, *Journal of Human Resource Management Development and Support*. Volume 16, Number 60. (In Persian).
- Hashemi, H.S. (1400). Investigating the effect of career path competence on career path success with the mediating role of career path flexibility, Publication: The Sixth National Conference on the Role of Management in the Perspective of 1404. (In Persian).
- Hindi El-Shawi, Faye, N. (2013). Examining the Career Path of Female Managers in Lebanon (Case Study of the University of Beirut). Translated by Mohammad Tamnaei. Master's Thesis. *Faculty of Management, University of Beirut*. (In Persian).
- Khaki, Gh. (2019). Research Methodology with a Kurdish Approach to Dissertation Writing, Tehran, Darayat Publications. (In Persian).
- Khaki, Gh. (2017). Productivity Management, Tehran, Ney Publication. (In Persian).
- Kafami Ladani, A., Kashtegar, A.A., & Kaykha, A. (1404). Presenting a model for aligning the personal development program with the career path (career path) based on a grounded theory approach, *Public Management Research*, Volume: 18, Issue: 67. (In Persian).
- Kamani, B. (2019). Investigating the role of career satisfaction on the development of employees' career capabilities and core organizational capabilities, National Conference on Organizational and Business Improvement and Restructuring. (In Persian).
- Keplin and John Sol (2014). Investigate the Effective Dimensions of the Future of the Job Path of Global Managers. Translation by Hossein Mohammadi IRGC Earthquake Studies Center. Knowledge Management Site.
- Katharinehulzlo (2013). Design and implementation of project managers. Translation by Mohammad Ebrahimi. Quarterly Journal of Applied Knowledge. University of Berlin. AlZor website.
- Patten, T. (2024). Man power planning and the development of human resources, New York, John Wiley & sons.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2015). *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran, Agah Publications. (In Persian).

- Sekaran Uma (2002). Research Methods in Translation Management: Mohammad Ali Saebi, Mahmoud Shirazi.
- Zhang, Y. (2024). Path of career planning and employment strategy based on deep learning in the information age. PLoS ONE 19(10): e0308654. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308654>
- Jennifer, M. George; Gareth, R. Jones. (20016). Organizational behavior, 2nd edition, Addison-Welsey, P. 238.