

# مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی: بررسی رابطه بین مهارت خودآگاهی، شناخت روابط بین فردی، شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش

طیبه عباسی<sup>1</sup>، علی اصغر فانی<sup>2\*</sup>

1- دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

2- استادیار، مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: 1384/2/28

دریافت: 1382/11/5

## چکیده

بر اساس تحقیقات انجام گرفته، مدیرانی که مسؤولیت اداره مسیر شغلی افراد را برعهده دارند، نیازمند مهارت‌هایی می‌باشند تا در محیط‌های متغیر و سازمان‌های کنونی قادر باشند، بسترهای لازم را جهت رشد و توسعه نیروی انسانی فراهم کنند. به همین منظور تحقیقی صورت گرفته که در آن تأثیر مهارت‌های خود آگاهی، شناخت ارتباط بین فردی و شناخت محیطی بر مدیریت مسیر شغلی بررسی شده است. براساس نتایج تحقیق، مهارت شناخت محیطی به عنوان مهمترین مهارت و مهارت‌های خودآگاهی و شناخت روابط بین فردی بترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت خودآگاهی، شناخت رابطه میان فردی، شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی.

---

E-mail: [fani@medu.ir](mailto:fani@medu.ir)

\* نویسنده مسؤول مقاله:



## 1- مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیط‌های پر تلاطم و نامطمئن فعالیت می‌کنند و برای موفقیت در چنین محیطی راهبردهایی نظیر کوچک سازی<sup>1</sup>، سازماندهی مجدد<sup>2</sup>، مهندسی مجدد<sup>3</sup> و غیره را اتخاذ می‌کنند تا به این طریق بر چالش‌ها و عدم اطمینان‌های موجود فایق شوند. براین اساس کارکنان نیز شغلشان را با یک نظم جدیدی از قوانین، انتظارات و شرایط استخدامی، تجربه می‌کنند [1، صص 75-78].

از این لحاظ، مدیریت مبتنی بر دانش و بدون مرز امروزی با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده<sup>4</sup> و خلاق، حامل پیام‌های متفاوت و جدیدی به مدیران و کارکنان در اداره مسیر شغلی آنان است. از یک سو سازمان‌های معاصر انتظار دارند که افراد، یک رویکرد یادگیری را در طول زندگی<sup>5</sup> اتخاذ کنند؛ جهانی بیندیشند؛ پویاییها و نوسان‌های موجود در شغل خود و بازار کار را به‌طور موفقیت‌آمیز اداره کنند؛ در تیم‌های خودگردان فعالیت نمایند و فرهنگ پاسخگویی به موقع و سریع انتظارات مشتریان را توسعه بخشند [2، صص 312-317]. از سوی دیگر سازمانها موظفند هزینه رشد آموزش فنی و رفتاری مورد نیاز افراد را در چنین محیطی متحمل شوند. افراد نیز این مسأله را پذیرفته‌اند که در زمینه ضمانت مسیرهای شغلی ثابت و بلندمدت انتظارات زیادی را از سازمان نمی‌توانند داشته باشند. برای اداره سازمانها در چنین محیطی، ضرورت وجود مدیران ماهری که بتوانند با تلفیق نیازهای شغلی افراد و خواسته‌های سازمان به اهداف و مأموریت سازمانی دست پیدا کنند، بیش از پیش احساس می‌شود [3، صص 3-10].

صاحب‌نظران مدیریت معتقدند در چنین محیط شغلی از یکسو در نهایت افراد، مسئول اداره کارراه‌شان می‌باشند و از سوی دیگر به دلیل بی ثباتیها و تغییرات متعدد اداره کارراه افراد برای مدیران نیز مشکلتر شده است. بنابراین نیاز به بررسی مجدد نظریه مربوط به مدیریت مسیر شغلی در این محیط جدید مهم می‌باشد [4، صص 566-579]. برای مثال، حال در سال 1996م، یک پارادایم مسیر شغلی جدیدی را توصیف کرد. براساس این پارادایم افراد تشویق می‌شوند تا اعتماد به نفس داشته باشند و نسبت به کارراه خود

---

1. downsizing  
2. restructuring  
3. reengineering  
4. learning organization  
5. life long learning approach

احساس مالکیت کنند. مدیران نیز نیاز به کسب و استفاده از یکسری مهارتهایی دارند که تغییر هویت فردی و قابلیت انعطافپذیری افراد را در هر محیطی پرورش دهد. او این مهارتها را در قالب اصطلاح فرامهارتها<sup>1</sup> مطرح می‌کند که شامل مهارتهایی نظیر انطباق‌پذیری، تحمل ابهام و عدم اطمینان، خودآگاهی و تغییر هویت می‌باشد. آلدرد<sup>2</sup> و همکارانش نیز مهارتهای خود مدیریتی و انعطاف‌پذیری را ارائه کرده‌اند که مسؤولیت‌نهایی افراد را در مدیریت کارراهه شان تأیید می‌کند [5، صص 17-27].

فلچر<sup>3</sup> با توسعه کارها، به مفهوم یادگیری ارتباطی اشاره می‌کند که تحت آن کسب مجموعه مهارتها افزایش پیدا می‌کند. یادگیری ارتباطی تا اندازه‌ای یادگیری جمعی را توصیف می‌کند که افراد براساس نقاط قوت همدیگر، تشخیص علایق دوگانه و تعهد به یادگیری مشترک یاد می‌گیرند [6، ص 69]. والکر تأکید می‌کند که افراد با این روشها نسبت به خود و افراد دیگر شناخت پیدا می‌کنند و همچنین یاد می‌گیرند که چگونه با افراد مختلف کار کنند. کرام به مزایای یک رویکرد ارتباطی در مورد توسعه کارراهه اشاره می‌کند. در این رویکرد افراد تشویق می‌شوند که مسائل مربوط به کارراهه‌شان را تشخیص دهند و در یک محیط یادگیری جمعی شرکت کنند [7، ص 132].

هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین مهارتهای خودآگاهی<sup>4</sup>، دانش رابطه بین فردی<sup>5</sup> و شناخت محیطی<sup>6</sup> با مدیریت مسیر شغلی است. با استفاده از این سه مهارت مدیران نسبت به خودشان، محیط پیرامون و روشی که باید با دیگران ارتباط برقرار کنند، شناخت پیدا می‌کنند. این مهارتها به صورت مکمل هم می‌باشند؛ خودآگاهی شامل اطلاعاتی در مورد خود فرد و استفاده از مهارتهای مرتبط با خود مدیریتی فرد است. دانش محیطی بر درک واضح و صحیح از محیطی که فرد در آن فعالیت می‌کند، تمرکز دارد. مهارت دانش بین فردی نیز کمک می‌کند تا افراد قابلیت همکاری مؤثر با دیگران را به دست آورند.

تحقیق حاضر از دو جهت حایز اهمیت است:

1- ارائه یکسری مهارتهایی که در مدیریت مسیر شغلی می‌توانند مؤثر باشند؛

---

1. metaskills  
 2. Allred  
 3. Fletcher  
 4. self-knowledge skill  
 5. interpersonal-knowledge skill  
 6. einvironmental knowledge



2- اولویت‌بندی مهارت‌های شناختی (مهارت خودآگاهی، شناخت رابطه میان فردی و شناخت محیطی) به لحاظ ارتباط آن با مدیریت مسیر شغلی و بررسی میزان تأثیر بین این متغیرها.

## 2- مدیریت مسیر شغلی<sup>1</sup>

لایک گوتریج<sup>2</sup>، مدیریت کارراهه را فرایندی توصیف می‌کند که از طریق آن افراد راهبردها و اهداف مسیر شغلی خود را توسعه داده، اجرا و نظارت می‌کنند [8، صص 22-26].  
گرینهاوس و کالانان<sup>3</sup> معتقدند: مدیریت کارراهه فرایند در حال رشدی است که از طریق آن فرد:

- 1- اطلاعات مرتبط با خود و محیط شغلی خود را جمع‌آوری می‌کند؛
- 2- تصویر واضحی از استعدادها، علاقه‌ها، ارزشها، سبک زندگی و همین‌طور از شغل و سازمان دلخواه خود را ارائه می‌کند؛
- 3- اهداف واقعی کارراهه را براساس این اطلاعات توسعه می‌بخشد؛
- 4- استراتژی خاصی را برای دستیابی به این اهداف طراحی و اجرا می‌کند؛
- 5- بازخورد لازم را در زمینه اثربخشی استراتژی و اهداف برای ارتقای تصمیم‌گیری به‌دست می‌آورد.

در ایده سنتی مسیر شغلی (در محیط کسب و کار) برای بسیاری از افراد، یکسری ترفیعات و یا تنزلهای تقریباً اتوماتیک، ایجاد می‌شود و این ترفیعات و انتقالات برای آنها، متداولترین شکل بی‌ثباتی به شمار می‌آید [9].

اما مدیریت، امروزه با زمینه‌های کاملاً متفاوتی مواجه است و بنابراین نیاز است تا مدیریت کارراهه در دو سطح فردی و سازمانی بررسی شود. این موضوع نه تنها به دلیل تفاوت در نقشها، بلکه به دلیل وجود تفاوت در انتظاراتی است که هر دو طرف (فرد و سازمان) نسبت به همدیگر دارند؛ درحالی‌که کارفرمایان و مدیران در تغییر مشاغل امتیاز ویژه مدیریتی دارند، کارکنان نیز به دلیل موقتی بودن تعهد استخدامی در یک موقعیت نامناسب قرار می‌گیرند. آنها نمی‌توانند مدت طولانی به سازمان در زمینه هدایت کارراهه خود اعتماد کنند.

1. career management

2. Gutteridge

3. Greenhaus and Callanan

گرینهاوس و کالانان در این مطالعه بر چهار شاخص مدیریت مسیر شغلی تأکید دارند که عبارتند از: یادگیری، هدفگذاری، استراتژیهای مسیر شغلی و تصمیم‌گیری مسیر شغلی.

### 3- شاخصهای مدیریت کارراه

#### 3-1- یادگیری<sup>1</sup>

یادگیری به درک شخص از علاقه‌ها و توانمندیها، ارزشها، استعدادها و قابلیت‌های فرد دلالت می‌کند. یادگیری افراد را قادر می‌سازد که درک کنند چه کسانی هستند، دارای چه ارزشهایی می‌باشند و چه وظایفی را در سازمان بر عهده دارند.

#### 3-2- هدفگذاری کارراه<sup>2</sup>

اهداف واقعی باعث بهبود عملکرد می‌شود. این امر از طریق تلاش زیاد، جهت‌دهی قصد و نیت و توسعه استراتژی امکانپذیر است. هدفگذاری کارراه به افراد کمک می‌کند، تصویر واضحی از آینده بالقوه خود فراهم کنند و اقداماتشان را در جهت تأمین نیازهای اصلی خود هدایت کنند.

اهداف مسیر شغلی مشخص می‌کند که فرد تصویر واضحی از آینده‌اش دارد و می‌تواند برنامه‌ای ارائه دهد که فعالیتهای وی را به سمت تأمین نیازهای مهم هدایت کند. با این وجود، از نقطه نظر سازمان، هدف کارراه برای ارتقای عملکرد شغل مفید است و در برنامه‌ریزی مسیر شغلی فعالیت مهم و اساسی به شمار می‌آید.

در علوم اجتماعی فرض می‌شود که افراد بهتر است برای موفقیت در اقیانوسی از عدم اطمینان، اهداف کارراه شخصی داشته باشند.

اهداف مسیر شغلی، رفتارهای خاصی را بر می‌انگیزانند و هدایت می‌کنند. از این نظر، هدفگذاری کارراه مرکز فرایند تصمیم‌گیری است و اساس و پایه‌ای برای توسعه استراتژی کارراه محسوب می‌شود. برای مثال، ممکن است شخص برای دستیابی به یک موقعیت خاص تلاش کند تا آگاهی بیشتری در زمینه کار در سازمان کسب نماید؛ یا ممکن است سعی کند مهارتهای گروهی و ارتباطی خویش را بهبود بخشد.

1. learning

2. career goal setting



هدفگذاری کارراهه به دلیل ماهیت خاص آن و با فراهم آوردن اطلاعات لازم برای پیشرفت کارراهه افراد می‌تواند به عنوان یک مکانیزم کنترلی و پس‌خوراند عمل کند؛ ایده‌های خاصی را سازماندهی کند؛ باعث هدایت فعالیت شود و بالاخره در قالب یک شیوه نظارتی افراد را در زمینه دستیابی به پیشرفت و شناخت موانع رضایت خود یاری کند. براساس تحقیقات اولیه در مورد اهداف کارراهه به نکاتی می‌توان اشاره کرد که در هدفگذاری کارراهه مفید است:

1- شخص باید اهدافی را در مسیر شغلی خود تعیین کند که با ارزشهای شخصی، استعدادها<sup>1</sup>، علاقه‌ها<sup>2</sup> و سبک زندگی مطلوب وی متناسب باشد. اغلب افراد اهداف مسیر شغلی خود را نه برای تأمین نیازهای شخصی بلکه برای خوشایند دیگران تعیین می‌کنند. افرادی که اهداف مسیر شغلی خود را به خاطر جلب توجه دیگران انتخاب می‌کنند، احتمالاً در جامعه عمل پوشاندن به ارزشها و آرزوهای شخصی خود عاجز می‌مانند.

2- افراد باید توجه دو جانبه (دوگانه‌ای) به ارضای نیازهای کنونی و رضایت آینده خود داشته باشند. کسانی که بشدت به آینده توجه دارند و هر شغل و فعالیت کاری را آمادگی برای شغل آینده در نظر می‌گیرند، احتمالاً با مشکل مواجه می‌شوند و از شغل خود لذت نمی‌برند. برنامه‌ریزی برای آینده مطلوب است ولی شیفتگی صرف به آینده می‌تواند مضر باشد. هیچ جایگزینی برای انجام کار جالب و رضایت‌بخش وجود ندارد، با این وجود هنگامی که کار خسته کننده و ناخوشایند باشد، قانون جانشینی استثنا می‌شود.

3- اهداف کارراهه شخص باید با سبک زندگی وی هماهنگ باشد. مدیریت کارراهه مؤثر مستلزم درک رابطه بین زندگی کاری فرد، زندگی شخصی و خانوادگی وی است.

بسیاری از افراد اهداف مسیر شغلی خود را بدون توجه به آثار آن در واقعیت‌های زندگی، تعقیب می‌کنند. کار اغلب نیاز به تعهد زمانی طولانی دارد که با سایر جنبه‌های زندگی افراد، یعنی خانواده، خدمات اجتماعی و خود بالندگی در تعارض است. بنابراین هدفگذاری مؤثر، مستلزم دقت قابل توجه به پیامد تعقیب یک هدف خاص در زندگی شخصی و تأثیر نتایج عوامل خانوادگی و شخصی در دستیابی به اهداف کارراهه است.

---

1. talents  
2. interests

4- افراد باید در توجه به برنامه‌ریزی کارراهه انعطاف‌پذیر باشند. به میزانی که افراد به یک هدف خاصی متعهد می‌شوند، تحول مجدد در اهداف کارراهه ایشان دشوار می‌شود. بنابراین در مدیریت کارراهه، انعطاف‌پذیری ضروری است. ارزشها و علاقه‌های مسیر شغلی در طول زمان قابل تغییرند؛ استعدادها بر اثر تجربه، رشد و بلوغ توسعه پیدا می‌کنند و ارزشها و علاقه‌های خانوادگی افول یا افزایش پیدا می‌کند. هر کدام از این تغییرات نمونه‌ای از نیاز به بررسی مجدد و اصلاح در اهداف مسیر شغلی فرد است. افراد نیاز به انعطاف قابل ملاحظه‌ای دارند تا نیازها و ارزشهایی را که در موقعیتها و سازمانهای مختلف دارند، درک کنند [10، صص 4-5].

### 3-3- استراتژیهای کارراهه<sup>1</sup>

استراتژی کارراهه شامل یکسری فعالیتهایی است که اجرای برنامه‌های کارراهه را تقویت می‌کند. مثالهایی از چنین فعالیتهایی شامل ارائه فرصتهای کارراهه، نظارت، شبکه‌سازی و سازگاری با عقاید دیگران می‌باشد [11، صص 66-245].

### 3-4- تصمیم‌گیری کارراهه

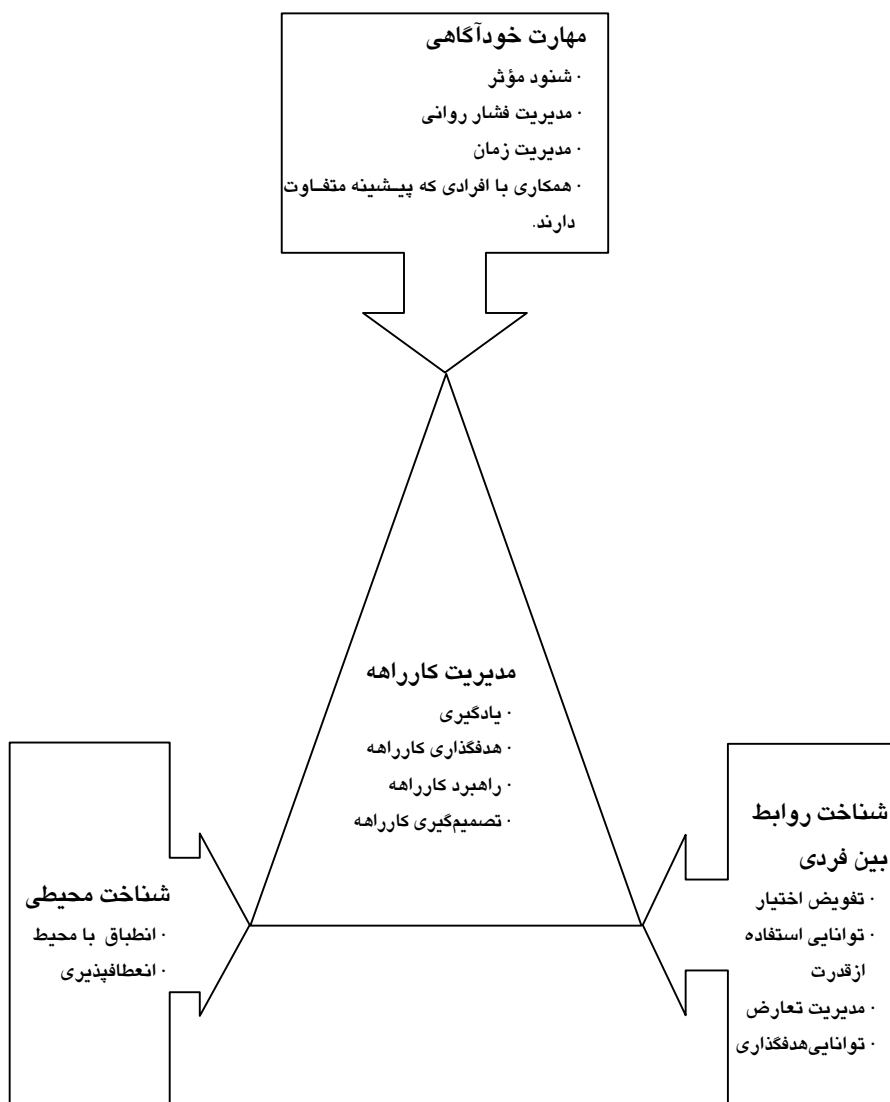
تصمیم‌گیری کارراهه، شامل انتخابهای مسیر شغلی است که افراد نیاز دارند تا ضمن داشتن ویژگیهای فردی، در شرایط سازمانی و شرایط بیرون از سازمان در یک فضای زیستی پیچیده اتخاذ کنند [12، صص 50-121].

### 4- مهارتهای مبتنی بر دانش مدیران و مدیریت مؤثر مسیر شغلی

بر اساس مطالعات انجام گرفته به‌وسیله هال (1996م.) و گرینهاوس (1994م.) به‌نظر می‌رسد که رابطه منطقی بین مهارتهای مبتنی بر دانش خودآگاهی، دانش روابط بین فردی و شناخت محیطی قابل پذیرش می‌باشد (شکل 1).

---

1. career strategies



شکل 1 مدل مفهومی ارتباط مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی



#### 4-1- مهارت‌های خودآگاهی

مهارت‌های خودآگاهی بر توسعه افراد تمرکز دارند. خودآگاهی شامل اطلاعاتی در مورد خود فرد و استفاده از مهارت‌های مرتبط با وظیفه مدیریتی فرد است. روش‌هایی نظیر گوش دادن مؤثر، مدیریت فشار روانی و زمان و همکاری مؤثر با افراد دارای فرهنگ و سوابق متفاوت از جمله شاخص‌های خودآگاهی می‌باشند.

خودآگاهی به افراد کمک می‌کند تا از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوند. این شکل از خودآگاهی به روش‌های مختلفی در اثربخشی مدیریت کمک می‌کند. برای مثال مدیرانی که درک صحیحی از نقاط ضعف خود ندارند باعث می‌شود تا این ضعف به صورت یک نقطه آسیب‌پذیر در بخش‌هایی از سازمان نمود پیدا کند [13، صص 16-19].

بعلاوه، زمانی که مدیر درک درستی از نقاط قوت و ضعف خود کسب می‌کند، در ارائه درک صحیح از سایر مدیران و افراد نیز موفق عمل می‌کند. داشتن بینش وسیع نسبت به خود، معمولاً با شناخت بیشتر نسبت به سایر افراد همراه است.

بنابراین نبود شناخت لازم فرد نسبت به خود، به احتمال زیاد به خود باوری کمتر و عدم اعتماد به نفس منجر می‌شود.

تعارض زمانی رخ می‌دهد که افراد مطمئن نیستند، چه نوع شخصیتی دارند؛ در این مورد مشکل است که اعتماد به نفس داشته باشند. در مجموع، افراد با درجه بالای خودآگاهی یک احساسی دارند که آیا این شخص من هستم، "من ارزش‌هایم را می‌شناسم، چه توانمندی‌هایی دارم و هدفم از زندگی چیست". شایان ذکر است که با افزایش خودآگاهی، فرد بدون ترس از شکست تلاش می‌کند و قابلیت انعطاف‌پذیری آن افزایش می‌یابد.

کسب موفقیت‌آمیز این مهارت باید به یادگیری افراد در مورد خودشان کمک کند. همچنین خودآگاهی باید به هدفگذاری واقعی کمک کند. افراد آگاه می‌شوند که کارراهه خود را اداره کنند؛ از هدفگذاری به عنوان یک ابزار انگیزشی و رهنمودی استفاده کنند و استراتژی‌هایی را برای دستیابی به اهدافشان تدوین کنند. تصمیم‌گیری موفق زمانی میسر می‌شود که افراد دانش عمیق و درستی در مورد خود به دست آورند. برای بررسی این امر فرضیه زیر ارائه شده است:

میزان اثربخشی مهارت خودآگاهی بر مدیریت مسیر شغلی افراد در درجه اول اهمیت



قرار دارد.

#### 4-1-1- فرضیه‌های فرعی

- 1- میزان اثربخشی مهارت خودآگاهی بر یادگیری افراد در درجه اول اهمیت قرار دارد.
- 2- میزان اثربخشی مهارت خودآگاهی بر هدفگذاری مسیر شغلی افراد در درجه اول اهمیت قرار دارد.
- 3- میزان اثربخشی مهارت خودآگاهی بر راهبرد مسیر شغلی افراد در درجه اول اهمیت قرار دارد.
- 4- میزان اثربخشی مهارت خودآگاهی بر تصمیم‌گیری مسیر شغلی افراد در درجه اول اهمیت قرار دارد.

#### 4-2- دانش محیطی

دانش محیطی بر درک واضح و صحیح از محیطی که فرد در آن فعالیت می‌کند، تمرکز دارد. دانش مذکور آگاهی از محیط را افزایش می‌دهد؛ انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری را در زمینه‌های مختلف توسعه می‌دهد. افراد به منظور درک اینکه چگونه خودشان را با محیط در حال تغییر منطبق سازند، نیاز به نظارت مستمر بر محیط خود دارند. از این رو کسب دانش محیطی در مدیریت توسعه اهمیت دارد. امروزه سازمانها در محیطهای بسیار متلاطم فعالیت می‌کنند. بنابراین شناخت صحیح محیط و اتخاذ راهبرد مناسب در چنین موقعیتی، در کنار سایر بخشها چون استراتژی، فرهنگ، ساختار، فرایندهای داخلی و منابع به موفقیت سازمانها کمک قابل توجهی می‌کند.

همچنین افزایش آگاهی از محیط به اثربخشی مدیریت کارراهه کمک می‌کند و این امر نیاز به یکسری اهداف کارراهه مناسب و واقعی دارد. در نتیجه، افزایش آگاهی از محیط به افزایش درک افراد نسبت به خودشان (یادگیری)، توسعه اهداف واقعی، افزایش انگیزه استفاده از راهبردهای کارراهه و ارتقای تصمیم‌گیری کارراهه منجر می‌شود.

بنابراین فرضیه زیر بررسی می‌شود:

میزان اثربخشی مهارت شناخت محیطی بر مدیریت مسیر شغلی در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

#### 4-2-1- فرضیه‌های فرعی

1- میزان اثربخشی مهارت شناخت محیطی بر یادگیری افراد در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

2- میزان اثربخشی مهارت شناخت محیطی بر هدفگذاری مسیر شغلی افراد در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

3- میزان اثربخشی مهارت شناخت محیطی بر راهبرد مسیر شغلی افراد در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

4- میزان اثربخشی مهارت شناخت محیطی بر تصمیم‌گیری مسیر شغلی افراد در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

#### 4-3- دانش بین فردی

شامل مهارتهایی است که به رابطه بین افراد مربوط می‌شود. دانش بین فردی در محیط کاری به شکل تفویض اختیار، مدیریت تعارض، نفوذ بر سایر افراد و استفاده مؤثر از قدرت، نمود پیدا می‌کند. همان‌طوری‌که افراد قابلیت همکاری مؤثر با دیگران را به دست می‌آورند، در مورد خودشان نیز اطلاعاتی کسب می‌کنند و سعی می‌کنند تا بفهمند که افراد در موقعیتهای مختلف، چرا و به چه نحو واکنش نشان می‌دهند.

کسب قابلیت در زمینه نحوه ارتباط با افراد نیازمند یک رویکرد هدایت شده و نظام‌مند است که دارای مزیت‌هایی نظیر هدفگذاری واقعی، به‌کارگیری استراتژیهای صحیح مسیر شغلی و اتخاذ تصمیم‌های مسیر شغلی می‌باشد. بنابراین در این تحقیق فرض می‌شود که: میزان اثربخشی مهارت دانش روابط بین فردی بر مدیریت مسیر شغلی در درجه سوم اهمیت قرار دارد.

#### 4-3-1- فرضیه‌های فرعی

1- میزان اثربخشی مهارت دانش روابط بین فردی بر یادگیری افراد در درجه سوم اهمیت قرار دارد.

2- میزان اثربخشی مهارت دانش روابط بین فردی بر هدفگذاری مسیر شغلی افراد در درجه سوم اهمیت قرار دارد.



3- میزان اثربخشی مهارت دانش روابط بین فردی بر راهبرد مسیر شغلی افراد در درجه سوم اهمیت قرار دارد.

4- میزان اثربخشی مهارت دانش روابط بین فردی بر تصمیم‌گیری مسیر شغلی افراد در درجه سوم اهمیت قرار دارد.

## 5- روش تحقیق و ابزار جمع‌آوری اطلاعات

### 5-1- روش تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی مطالعه شده می‌باشد، تحقیق به روش توصیفی (از بعد هدف) و از نوع پیمایشی (از بعد زمان) است.

### 5-2- ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، تنظیم ادبیات و مبانی نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای و شبکه اینترنت استفاده شده است و در بخش میدانی از روش پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است (جدول 1).

جدول 1 ارتباط بین سؤالیهای پرسشنامه، فرضیه‌ها و متغیرها

سؤالیهای مربوط به آن	نوع متغیر		فرضیه‌ها
6-5-4-3-2-1	مهارت خودآگاهی	متغیر مستقل	فرضیه اول
از سؤال 33-17	مدیریت کارراهه	متغیر وابسته	
16-15-14-13	مهارت شناخت محیطی	متغیر مستقل	فرضیه دوم
از سؤال 33-17	مدیریت کارراهه	متغیر وابسته	
12-11-10-9-8-7	مهارت دانش ارتباط بین فردی	متغیر مستقل	فرضیه سوم
از سؤال 33-17	مدیریت کارراهه	متغیر وابسته	

## ادامه جدول 1

متغیرها	مؤلفه‌های مرتبط با هر متغیر
مهارت خودآگاهی	1. درک نقطه نظرهای دیگران
	2. توانایی ارائه نقطه نظرهای شخصی
	3. توانایی تسلط بر موقعیتهای استرس زا
	4. انجام کارهای متعدد به‌طور همزمان
	5. اندیشیدن به برنامه‌های آینده
	6. اختصاص دادن زمان کافی به فعالیتهای اولویت‌دار
	7. توانایی همکاری با افرادی که دارای فرهنگ و پیشینه متفاوت می‌باشند.
مهارت دانش ارتباط بین فردی	8. توانایی انجام فعالیتهایی که دیگران توانش را ندارند.
	9. توانایی هدفگذاری برای خود و دیگران
	10. توانایی استفاده از قدرت و اختیار شخصی در انجام امور
	11. توانایی حل تعارضات درون سازمانی
	12. توانایی به کارگیری تلاش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی
مهارت شناخت محیطی	13. شناخت فعالیتهای سازمان
	14. شناخت نحوه فعالیت سازمانهای رقیب
	15. شناخت تغییرات محیطی
	16. توانایی انطباق با تحولات محیطی
مدیریت کارراه	17. شناخت نقاط قوت و ضعف شخصی
	18. شناخت ارزشهای سازمان
	19. شناخت قابلیتها و محدودیتهای سازمان
	20. شناخت الزامات شغلی
	21. شناخت وظایف و مسؤولیتهای شخصی
	22. شناخت اولویتهای آینده و برنامه‌ریزی در جهت تحقق آنها
	23. توانایی سازگاری بین الزامات شغلی و خواسته‌های غیر شغلی
	24. توانایی تعیین اهداف واقعی برای افراد
	25. علاقه به فعالیتهای گروهی
	26. کمک به موفقیت افراد
	27. آگاه کردن افراد نسبت به برنامه‌های آینده
	28. پذیرش ایده‌ها و نظرهای سازنده افراد سازمان
	29. حمایت از افراد در انتخاب مسیر شغلی
	30. توانایی تغییر موقعیت شغلی
	31. توانایی دسترسی به اطلاعات مورد نیاز در سازمانهای دیگر
	32. توانایی آماده سازی زمینه برای انتخاب مسیرهای شغلی مناسب
	33. امکان دسترسی به اطلاعات کافی درون سازمان



### 5-3- فرایند تحقیق

هدف اصلی از این تحقیق، بررسی مهارت‌های (خودآگاهی، روابط بین فردی و شناخت محیطی) مدیران در مدیریت مسیر شغلی افراد و میزان اهمیت هر یک از این مهارت‌ها بوده است.

در راستای انجام تحقیق، بعد از انجام مطالعات مقدماتی در مبنای نظری پژوهش و استفاده از نظر صاحب‌نظران و خبرگان، سه مهارت (خودآگاهی، دانش روابط بین فردی و شناخت محیطی)، مبنای تحقیق قرار گرفت.

به منظور بررسی تأیید این مهارت‌ها بر مدیریت مسیر شغلی و شاخصهای آن، باید فرضیه‌های مورد نظر در یک جامعه آماری آزمون می‌شد.

### 5-4- جامعه آماری تحقیق

در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل 90 نفر از مدیران وزارت آموزش و پرورش است. لازم به ذکر است که کلیه مدیران عالی و میانی پنج معاونت و سازمانهای تابع وزارت آموزش و پرورش به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و پرسشنامه نیز به کلیه 90 نفر توزیع شده است ولی از بین 90 نفر، 83 پرسشنامه قابل استفاده بوده است.

### 5-5- روایی و پایایی پرسشنامه

روایی: برای اطمینان از روایی تحقیق، پرسشنامه پژوهشی به تعدادی از اساتید و متخصصان داده و از نظرهای تخصصی آنان در این زمینه استفاده شد. به دلیل مثبت بودن نظر صاحب‌نظران در مورد روایی سؤالات، پرسشنامه مورد نظر در جامعه آماری انتخاب شده، توزیع شد.

پایایی: در تحقیق حاضر از میان روشهای عمده براورد ضریب پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه‌ها در یک گروه 15 نفری از نمونه آماری توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از برنامه SPSS مورد استفاده قرار گرفت که ضریب به دست آمده 88 درصد بود. این ضریب برای کل پرسشنامه نیز محاسبه شد که برای آن نیز مصداق داشت. بنابراین پرسشنامه از پایایی و قابلیت اعتماد بالایی برخوردار بوده است.

پرسشنامه مذکور برای 4 متغیر (مهارت خودآگاهی، مهارت دانش روابط بین فردی، مهارت شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی) تهیه شد و برای تنظیم سوالات متغیرها از پژوهشهایی که در این زمینه انجام شده بود، استفاده شد [10، صص 3-12؛ 14، صص 8-16؛ 15، صص 4-10].

### 5-6- تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها بر مبنای آمار استنباطی به کمک فنون آماری مناسب جهت پاسخگویی به مسأله تدوین شده، تصمیم‌گیری در مورد تأیید و عدم تأیید فرضیه یا فرضیه‌هایی که برای تحقیق در نظر گرفته شده و به‌طور کلی به منظور تعیین صحت و سقم فرضیه تحقیق صورت گرفته است.

به منظور بررسی و توصیف جامعه آماری و پردازش داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از نرم افزار spss استفاده شد.

در تحلیل داده‌ها از آزمون معنادار بودن همبستگی ( $r$ ) جهت تأیید یا رد فرضیه‌ها و از مقایسه میانگینها برای رتبه‌بندی مهارتها استفاده شد. در ادامه، مراحل عمومی به‌کار رفته برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بیان می‌شود:

مرحله 1) تعریف فرض آماری  $H_0$  و  $H_1$ : مهمترین و اولین مرحله در آزمون فرض آماری تبدیل فرضیه پژوهشی و نقیض آن به فرضیه‌های آماری است که یکی را ( $H_0$ ) و دیگری را فرضیه ( $H_1$ ) می‌نامند. قاعده این است که همواره باید فرضیه ( $H_0$ ) دربرگیرنده تساوی باشد، پس ( $H_0$ ) گاهی بیان‌کننده ادعا و گاهی بیان‌کننده نقیض ادعاست.

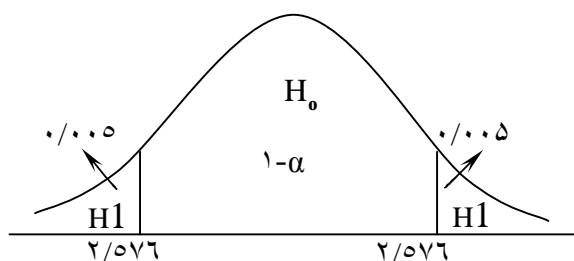
$H_0 : r = 0$	نقیض ادعا
$H_1 : \rho \neq 0$	ادعا

مرحله 2) تعیین توزیع نمونه‌گیری آماره و نوع آماره آزمون: با توجه به اینکه فرضیه پژوهشی چه نوع پارامتری را بیان می‌کند، توزیع نمونه‌گیری آماره و آماره آزمون تغییر خواهد کرد.



$$t = \frac{r - r'}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

مرحله 3) تعیین سطح زیر منحنی  $H_0$  و  $H1$  و محاسبه مقدار بحرانی: سطح زیر منحنی  $H1$  به توزیع نمونه گیری و مقدار  $\alpha$  بستگی دارد.  $H_0$  در برگیرنده سطح اطمینان و  $H1$  سطحی برابر  $\alpha$  خواهد داشت.



$$df = n - 2 \Rightarrow 83 - 2 = 81$$

$$t_{\frac{\alpha}{2}, n-2} = t_{0.005, 81} = \pm 2.576$$

مرحله 4) تصمیم گیری: در این مرحله مقدار آماره آزمون محاسبه شده با مقدار بحرانی مرحله سوم مقایسه می‌شود. چنانچه آماره آزمون در ناحیه پذیرش  $H_0$  وجود دارد. در غیر این صورت فرض  $H_0$  رد شده و  $H1$  در سطح خطای  $\alpha$  درصد پذیرفته می‌شود [16، صص 100-102].

## 7-5- سنجش شاخصها و مهارتها

### 7-5-1- مهارتها

مهارت‌های خودآگاهی، شناخت ارتباط بین فردی و شناخت محیطی براساس 10 متغیر بررسی شده است که پاسخگویان براساس مقیاس 5 عاملی لیکرت متشکل از 1 خیلی کم تا 5 خیلی زیاد به سؤالات جواب داده‌اند. در این زمینه در مهارت خودآگاهی بر 4 مؤلفه «شنود مؤثر»، «مدیریت فشار روانی و زمان»، «همکاری مؤثر با سایر افراد دارای فرهنگ و سوابق متفاوت» و در مهارت شناخت محیطی بر انعطافپذیری و انطباق با محیط تأکید شده است.



در زمینه مهارت شناخت روابط بین فردی نیز چهار متغیر «تفویض اختیار»، «توانایی استفاده از قدرت»، «مدیریت تعارض»<sup>1</sup> و «توانایی هدفگذاری» بررسی می‌شوند.

#### 5-7-2- شاخصهای مدیریت مسیر شغلی

این شاخصها نیز هر کدام براساس متغیرهای قابل اندازه‌گیری (که در یک مقیاس 5 عاملی لیکرت (از 1-5) پاسخگویان پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده‌اند)، آزمون شده است.

الف - یادگیری: برای سنجش این متغیر از شاخصهایی که به وسیله کالانان (1989م.) ارائه شد، استفاده شده است. این تحقیق شامل معیارهایی است که برای سنجش درک یک شخص در مورد علاقه‌ها، تواناییها، ارزشها و قابلیت‌های آن طراحی شده است.

ب - هدفگذاری: در شناسایی مؤلفه‌های این متغیر از مبانی نظری گرینهاوس و کالانان (1996م.) و اسکور و هال (1996م.) استفاده شده است که عبارتند از: شناخت اولویتها در برنامه‌ریزی، تطابق بین الزامات شغلی و غیر شغلی، تعیین اهداف واقعی [10، ص 2].

ج - راهبردهای مسیر شغلی: این راهبردها با شاخصهایی که گلد و پنلی<sup>2</sup> (1984م.) معرفی کرده بودند، سنجش شد که ارائه فرصتهای مسیر شغلی، شبکه سازی، سازگاری با عقاید دیگران از جمله این موارد می‌باشند.

د - تصمیم‌گیری مسیر شغلی: این تصمیم‌گیری براساس عواملی که هیکس و لاندن<sup>3</sup> ارائه کرده‌اند. به منظور سنجش عوامل، سوالات در قالب مقیاس 5 عاملی لیکرت از 1 تا 5 طراحی شده‌اند.

#### 5-8- آزمون فرضیه‌ها

جدول 1 حاوی اطلاعاتی در مورد میانگین، انحراف معیار متغیرها است. فرضیه‌های تحقیق نیز براساس همبستگی بین متغیرها، مقایسه همبستگی متغیرهای مستقل و وابسته در سطح اطمینان 99 درصد آزمون شده‌اند.

فرضیه اول: متشکل از چهار فرضیه فرعی است که به رابطه بین مهارت خودآگاهی با مدیریت مسیر شغلی، شاخصهای آن و میزان اهمیت این مهارت مربوط می‌شود.

1. conflict management

2. Gould & Panly

3. Hicks And Landon



فرضیه دوم: این فرضیه و فرضیه‌های فرعی آن، رابطه بین مهارت شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی و شاخصهای آن را بررسی می‌کند.

فرضیه سوم: این فرضیه نیز به رابطه بین مهارت شناخت روابط بین فردی و مدیریت مسیر شغلی و شاخصهای آن می‌پردازد.

در خصوص رابطه بین متغیرها، همان‌طوری که در جدول 3 مشاهده می‌شود، ارتباط مثبت بین مهارت خودآگاهی، شناخت محیطی و شناخت روابط بین فردی با شاخصهای مدیریت مسیر شغلی (یادگیری، هدفگذاری مسیر شغلی، راهبرد مسیر شغلی و تصمیم‌گیری مسیر شغلی) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول 2 میانگین و انحراف معیار متغیرها

متغیرها	خودآگاهی	شناخت محیطی	شناخت روابط بین فردی	یادگیری	هدفگذاری مسیر شغلی	راهبرد مسیر شغلی	تصمیم‌گیری مسیر شغلی
میانگین	4/23	3/97	4/22	4/16	4/14	4/48	3/8
انحراف معیار	0/34	0/38	0/44	0/46	0/5	0/46	0/49

در زمینه میزان اهمیت هر یک از مهارتها نیز، داده‌های به‌دست آمده نتایج زیر را مورد تأیید قرار می‌دهند:

میزان اهمیت مهارت شناخت محیطی و ارتباط آن با مدیریت مسیر شغلی در درجه اول اهمیت قرار دارد. مهارت خودآگاهی در درجه دوم و مهارت شناخت روابط بین فردی در درجه سوم اهمیت قرار دارد (جدول 3).

جدول 3 نتایج میزان همبستگی بین متغیرها

متغیرها	وابسته		هدفگذاری مسیر شغلی	راهبرد مسیر شغلی	تصمیم‌گیری مسیر شغلی	مدیریت مسیر شغلی
	وابسته	مستقل				
مهارت خودآگاهی	0/473	0/44	0/511	0/548	0/628	
شناخت محیطی	0/625	0/511	0/591	0/484	0/701	
شناخت ارتباط بین فردی	0/373	0/446	0/417	0/278	0/482	

- بر اساس یافته‌های حاصل از این تحقیق پیشنهاد می‌شود:
1. افراد سازمانی (مدیران و کارکنان) به منظور افزایش انطباق پذیری و انعطاف پذیری، باید علاوه بر خودآگاهی به آگاهی از محیط نیز دست پیدا کنند.
  2. هم افراد و هم سازمان به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی، باید یادگیری مداوم را مشتاقانه بپذیرند.
  3. با توجه به یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در زمینه تأثیر مثبت مهارتهایی خودآگاهی، شناخت محیطی و شناخت ارتباط بین فردی بر مدیریت مسیر شغلی افراد در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود تا مدیرانی انتصاب شوند که واجد چنین مهارتهایی باشند.
  4. در زمینه آموزش و مهارت‌آموزی مدیران وزارتخانه بویژه در زمینه مهارتهای مذکور برنامه‌ریزی شود.
  5. با توجه به اینکه محقق از مدلی استفاده کرده که در سایر کشورها مورد تأیید قرار گرفته است، به پژوهشگران توصیه می‌شود که با استفاده از روشهایی نظیر دلفی و غیره و با بهره‌گیری از نظرهای صاحب‌نظران مهارتهای دیگری را در این زمینه بررسی کنند.

## 6- منابع

- [1] Butcher D., Renny H.; "Meta-Ability development: A New Concept For Career Management"; *Career Development International* , Vol.3, No.2, 1998.
- [2] Htite M.; "Help us but yourself: The paradox of contemporary career management"; *Career Development International*, Vol.6, No.16, 2001.
- [3] Wright P., Belcourt M.; "Management development, A career management perspective"; *The International of Career Management*, Vol.16, No.5, 1994.
- [4] Anakwe P.U., Hall C.J., Schore.M.S.; "Knowledge-Related skills and effective career management"; *International Journal of Management*, Vol.21, No.7, 2000.
- [5] Alred B.B., Snow C.C., Mils R.R.; "Characteristics of managerial careers in the 21st century"; *Academy Of Management Of Executive*, Vol.X, No.4, 1996.

- [6] Flether.; "A relational approach to the protean career"; In Hall, d.t and Associates Jossey-Bass Publishers, San Francisco, C A , 1996.
- [7] Kram K.E.; "A Relational approach to career development"; In Hall, D.T, and Associates (Eds.), the Career Is Dead-Long Live The Career, Jossey-Bass, San Francisco, Ca, 1996.
- [8] Gutteridge, F., Otte L.; "Organizational career development: What's going on out there?"; *Training and Development Journal*, Vol.32, No. 2, 1983.
- [9] Kanter,R.M.; "When gaints learn to dance, mastering the challenges of strategy management and careers in the 1990s,"; Routledge,London & New Yourk,Ny 1989.
- [10] Greenhaus J., Callanan G., Kaplan E.; "The role of goal setting in career management"; *The International Journal Of Career Management*, Vol.7, No.5, 1999.
- [11] Gould S., Panly L.E.; "Career strategies and salary progression: A study of their relationship in a muilcipal bureaucracy"; *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol.34, 1984.
- [12] Hicks N., London M.; "Career decision making"; *Contemporary Career Development*, No.5, 1991.
- [13] Schor S.M., Hall J.C.; "Management skills ionventory (Msi): A comprehensive self assasment and feedback instrument"; *Proceedings, Eastern Academy Of Management*, Vol.I, 1996.
- [14] Hall D.; "Protean Careers of the 21st Century"; *Academy Of Management Executive*, Vol.10, 1996.
- [15] Greenhaus J., Callanan G.; "Career management"; Edited: R. Rominger and J. Gregory, 1994.
- [16] آذرع، مؤمنی م؛ «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، ج2، انتشارات سمت، 1377.