

## طراحی مدل برنامه ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۱۳

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۱۰

پرویز آهی<sup>۱</sup>، سید حسین ابطی<sup>۲</sup>، شهامت حسینیان<sup>۳</sup> و میر علی سید نقوی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف و زمینه:** این مقاله کمک خواهد کرد تا پلیس مرزبانی بتواند به کارکنان خود این اطمینان را بدهد که می‌توانند با تلاش و رعایت آنچه در مسیر شغلی پیش بینی شده است مراحل رشد را در سازمان طی کنند و به سطوح عالی دست یابند.

**روش:** تحقیق از نوع تحقیق کاربردی است. برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی ابعاد پنج‌گانه نیازهای شغلی، افراد، سازمان، ارتقا و گردش شغلی مدنظر قرار گرفته که برای ابعاد با توجه به شاخص‌ها تعداد ۵۷ سؤال طراحی گردیده و در راستای سنجش هر شاخص و مؤلفه در وضعیت موجود و مطلوب با استفاده از طیف لیکرت مقایسه صورت گرفته است. روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار بوده و از کلیه خبرگان و مدیران مورد نظر که اعضای هیئت رئیسه و معاونین مرزبانی در مرکز و استان‌های مرزی به تعداد ۲۰۶ نفر می‌باشند، اطلاعات لازم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای بررسی روایی از روایی محتوایی که از طریق اخذ نظرهای استاد راهنما و سایر صاحب‌نظران و مدیران در این حوزه می‌باشد استفاده گردیده است و ضریب اعتبار آن عدد ۰/۸۳ به دست آمده است. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نیز تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بررسی‌های آماری نشان داد که ۴ شاخص مورد تأیید و ۵۳ شاخص رد شد که بیانگر مطلوب نبودن برنامه‌ریزی مسیر شغلی در وضعیت موجود می‌باشد. در وضعیت مطلوب همه ۵۷ شاخص مؤلفه‌های ابعاد پنج‌گانه مورد تأیید نظر پاسخگویان قرار گرفته به معنای آن است شاخص‌های مدنظر، وضعیت مطلوب را نیز تأیید نموده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل ضمن تأیید معنا داری همه ابعاد پنج‌گانه مورد نظر و تأیید آنها در سطح معنا داری ۹۹ درصد براساس ضرایب حاصل به ترتیب ۱- گردش شغلی (۹۴ درصد) ۲- نیازهای افراد (۹۱ درصد) ۳- ویژگی‌های شغلی (۹۰ درصد) ۴- ارتقا شغلی (۸۹ درصد) ۵- نیازهای سازمان (۸۵ درصد) به ترتیب بیشترین و کمترین سهم را در مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا به خود اختصاص دادند.

**واژگان کلیدی:** مسیر شغلی، مرزبانی، نیازهای سازمان، نیازهای کارکنان، نیازهای شغلی، گردش شغلی، ارتقای شغلی

□ استناد: آهی، پرویز؛ ابطی، سیدحسین؛ حسینیان، شهامت؛ سیدنقوی، میرعلی (بهار، ۱۳۹۲). طراحی مدل برنامه ریزی مسیر شغلی افسران

مرزبانی ناجا فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱(۱)، ۷۳-۹۲.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی (نویسنده مسئول) p. a. 704170@gmail.com

۲. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی

۴. دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است. در این میان، جایگاه و نقش نیروی انسانی از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است؛ به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار می‌روند، به گونه‌ای که بین سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمان رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و توانایی و نادانی و ناتوانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، نیروی انسانی توانا و دانا است، زیرا نیروی انسانی تنها عنصر ذی‌شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد.

مدیریت منابع انسانی، اداره راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین دارایی سازمان یعنی جایی که کارکنان در آنجا کار می‌کنند و به طور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می‌کند، بیان می‌شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۹)

در برنامه‌ریزی دوران خدمت مطلوب، این اطمینان به وجود می‌آید که سازمان، افراد شایسته را برای تصدی پست‌های خالی در زمان مورد نیاز در اختیار خواهد داشت. برای اینکه بتوان به طور موفقیت‌آمیز اهداف کارکنان و احتیاجات سازمان را با توجه به واقعیات سازمانی و نظام شایستگی بر هم منطبق کرد، ابتدا باید هم اهداف کارکنان و هم نیازهای سازمان را به طور صریح مشخص و معین کرد.

در وضعیت نامطلوب برنامه‌ریزی مسیر شغلی که در بیشتر سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود به نظر می‌رسد در بیشتر موارد فقط احتیاجات سازمان بیان و به نیازها و اهداف کارکنان کمتر توجه می‌شود. در برنامه‌ریزی‌هایی که در مورد نیروی انسانی به عمل می‌آید، سازمان در موضع قدرت قرار داده می‌شود، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی مشخص می‌شوند و برای تأمین احتیاجات به نیروی انسانی برنامه‌هایی نیز تنظیم می‌شود، اما هرگز از کارکنان خواسته نمی‌شود که در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند؛ در تنظیم برنامه‌های جابه‌جایی و جانشینی اگر برنامه‌ای تنظیم شود با توجه به سوابق آنها، نتیجه‌گیری‌های کلی صورت می‌گیرد که در بعضی

موارد این نتیجه‌گیری دور از واقعیت است.

از طرفی بیشتر جابه‌جایی‌ها و انتصابات بر مبنای اینکه «چه کسی، چه کسی را می‌شناسد» اتفاق می‌افتد. برای تصدی مشاغل اعم از مشاغل خالی به همه افراد واجد شرایط، فرصت مساوی داده نمی‌شود، افراد نمی‌دانند که چگونه خود را برای مشاغل بالاتر آماده نمایند؛ از همین رو احساس دلسردی و عدم رضایت در سازمان حاکم خواهد شد.

با این توصیف، سال‌هاست که سازمان‌ها به دنبال کارکنان توانمند و شایسته، و کارکنان نیز به دنبال سازمان‌هایی کارا و انسانی هستند. طراحی و توسعه مسیر شغلی با کنکاش و تفحص پیرامون خواسته‌های درونی انسان در تلاش به سوی هماهنگی بین سازمان و انسان‌ها می‌باشد؛ به معنای دیگر در طراحی و توسعه مسیر شغلی تلاش مشترک و همسو در جهت تحقق اهداف فرد و سازمان صورت می‌گیرد، زیرا از یک سو سازمان با طراحی و توسعه و مدیریت مسیر شغلی، سعی در تسهیل و هدایت فرد به سوی خواسته‌هایش می‌نماید و از سویی دیگر، فرد با انجام برنامه‌ریزی مسیر شغلی سعی در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی دارد و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی «برای تضمین اینکه سازمان افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب در زمان مناسب خواهد داشت» می‌باشد. (ابطحی، ۱۳۸۶: ۳۴۷)

با توجه به مطالب بیان شده در ارتباط با اهمیت نیروی انسانی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و نقش و جایگاه آن در تحقق اهداف یک سازمان، ضروری است که در هر سازمانی از جمله نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) که یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌های کشور در حوزه امنیت است، به این مهم پرداخته شود. سازمان ناجا با دارا بودن تعداد زیادی کارکنان اعم از کادر و وظیفه در قالب ۲۰ یگان مستقل تحت عنوان سازمان، معاونت و پلیس‌های تخصصی لازم است در هر یگان از جمله سازمان مرزبانی که متولی امنیت مرزهای کشور و مبارزه با هر گونه نا امنی در مرزها از سوی اخلاط‌گران می‌باشد، امر برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به صورت جدی و مجزا مورد توجه قرار دهد.

با در نظر گرفتن اهمیت مرز و تأثیر آن بر تمامیت ارضی و حاکمیت ملی و استقلال، اوضاع اقتصادی، امنیت داخلی و فرهنگ کشور؛ لازم است مرزهای کشور را به منظور تأمین اهداف

و تحقق آنها به نحو مطلوبی کنترل کرد، توجه به مرز باید با توجه به مرزداران به عنوان نیروی انسانی ارزشمند این سازمان همراه باشد، چرا که سالیانه مبالغ هنگفتی از ذخائر مالی و انسانی کشور در مرزها مورد تهدید واقع شده و بعضاً نیز از بین می‌روند، شاید بتوان سرمایه‌های مادی از دست رفته را جبران کرد اما هرگز نمی‌توان آسیب‌های وارده بر مرزداران و خانواده‌های آنها را جبران نمود.

با عنایت به سختی و اهمیت کار در سازمان مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، توجه به این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار بوده و لازمه کار و تلاش کارکنان در این سازمان، روشن بودن مسیر فعالیت‌ها، آموزش‌ها و پیشرفت‌های شغلی است که کارکنان بتوانند با طیب خاطر، کار، تلاش و پیشرفت نمایند. با اینکه سابقه مرزبانی در کشور ما از قدمت بالایی برخوردار است؛ با این همه، سازمان فعلی پلیس مرزبانی جمهوری اسلامی ایران یک سازمان تازه تأسیس است، از همین رو ضمن انجام مأموریت‌های محوله باید به‌طور همزمان به سازماندهی نیروی انسانی خود نیز بپردازد. از همین رو، این سازمان بخش اعظمی از کارکنان خود را از سایر رسته‌های سازمان ناجا تأمین نموده است. با این وضعیت، به نظر می‌رسد کارکنان نسبت به چگونگی پیشرفت و طی مراحل ترقی در سازمان دچار ابهام بوده و از طرفی داوطلبانی که به تازگی می‌خواهند این رسته را انتخاب نمایند و به استخدام سازمان درآیند با توجه به سختی‌ها و مشکلات این رسته شغلی باید نسبت به آینده شغلی خود اطمینان داشته باشند تا بتوانند با انگیزه وارد سازمان شده و به خدمت بپردازند. بدین ترتیب، تنها در صورت روشن بودن مسیر شغلی، آنها می‌توانند برنامه‌های خود را طوری تنظیم نمایند (آموزشی، تحصیلات، ...) که بتوانند با کار و تلاش و رعایت معیارهای سازمانی به سطوح بالای مدیریتی در سازمان دست یابند.

با این توصیف، این تحقیق می‌تواند ابهام و سرخوردگی کارکنان را کاهش داده و در عین حال امنیت شغلی آنها را افزایش دهد و سازمان نیز، برنامه‌ریزی آموزشی مناسب را جهت رشد و شکوفایی و توسعه منابع انسانی فراهم نماید. در مقابل، کارکنان نیز به راحتی فرصت خواهند یافت تا استعدادهای بالقوه خود را به بالفعل تبدیل کنند. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند برخی از مشکلات را در حوزه برنامه‌ریزی مسیر شغلی در پلیس مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری

اسلامی ایران مرتفع نماید، به گونه‌ای که هم عامل نیروی انسانی به عنوان سرمایه ارزشمند و مهم سازمان به طور شایسته مورد توجه قرار گیرد و هم سازمان بتواند به نحو کارا و مؤثرتری به اهداف خود نائل گردد. در صورت طراحی این الگو در پلیس مرزبانی این امکان فراهم می‌گردد که در سایر رسته‌های هفده‌گانه نیز این طراحی و برنامه‌ریزی انجام گردد. با توجه به آنچه گفته شد، این مقاله درصدد پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. وضعیت فعلی برنامه‌ریزی مسیرشغلی افسران در پلیس مرزبانی نیروی انتظامی چگونه است؟
۲. مدل مطلوب برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی نیروی انتظامی کدام است؟

### پیشینه تحقیق

حال در سال ۱۹۸۶، در پژوهشی اهمیت کارراه و فنون استفاده از آن را مورد تأکید قرار داده است. منظور او از مدیریت کارراه شغلی، رویکرد جامع به همه فعالیت‌ها و فنونی است که در حوزه‌های توسعه شغلی سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. (هال<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶: ۹۴-۵۰)

مدیریت کارراه شغلی، حوزه‌هایی است که هم از نظر دیدگاه کارکنان به آینده شغلی خود و هم از نظر فعالیت‌های کاری سازمانی به آن نیاز است. غالب پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بیشتر دیدگاه‌های شخصی کارکنان را مورد تأکید قرار داده‌اند و کمتر به رویکردهای سازمانی توجه کرده‌اند و غالباً هم چارچوب‌های تئوریک و نظری داشته‌اند. (باروچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۴۹-۴۰)

در این میان، واراوان بر یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع و جریان اطلاعات جهت طراحی نظام مناسب کارراه سازمانی تأکید دارد. (واراوان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۳۹-۳۱)

پازی نیز بر طراحی نظام کارراه شغلی با استناد به امور سازمانی و مدیریتی تأکید داشته است. (پازی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹: ۲۵۶-۲۴۳)

باروچ طی تحقیقی بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی مسیر شغلی یکی از پیشرفته‌ترین حوزه‌های

---

1. Hall  
2. Baruch  
3. Waravan  
4. Pazey

مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید. (باروچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۴۹-۴۰)

شاین بر این باور است که اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت شغلی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به شدت افزایش یافته است و بیان می‌دارد که یکی از مهم‌ترین اقدامات لازم برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی، شناسایی جهت‌گیری‌های شغلی و تمایلات افراد برای انتخاب مسیرهای شغلی او است، و یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر سیستم برنامه‌ریزی مسیر شغلی، همخوانی مسیرهای شغلی با جهت‌گیری‌ها و مراجع درونی شغلی کارکنان سازمان می‌باشد. شاین از اولین کسانی بود که به طور جامع با طراحی پرسشنامه‌ای سعی در تعریف مراجع درونی نمود. او در پژوهشی که در ۱۹۶۵ در ناسا انجام داد؛ ابعادی را برای هویت و سبک شغلی افراد مشخص نمود و در سال ۱۹۷۶ نیز برای اولین بار در تحقیقی که بر روی ۴۴ نفر از فارغ‌التحصیلان دانشکده مدیریت انستیتو تکنولوژی ماساچوست به انجام رسانید به تعریف دقیق مدل خود و مراجع درونی شغلی پرداخت. (شاین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۶۵)

روثول و کازاناس در ۲۰۰۳ پژوهشی انجام داده و ضمن بیان اهمیت برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بیان داشتند: در صورتی که در طراحی مسیرهای شغلی، نیازهای گروه‌های مختلف را در نظر نگیریم و نتوانیم اولویت‌ها و نیازهای آنان را در مسیرهای موجود تأمین نماییم، نمی‌توانیم ترکیب مناسبی از نیروهای خیره را در سازمان جذب و نگهداری کنیم. (روثول و کازاناس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۶۳)

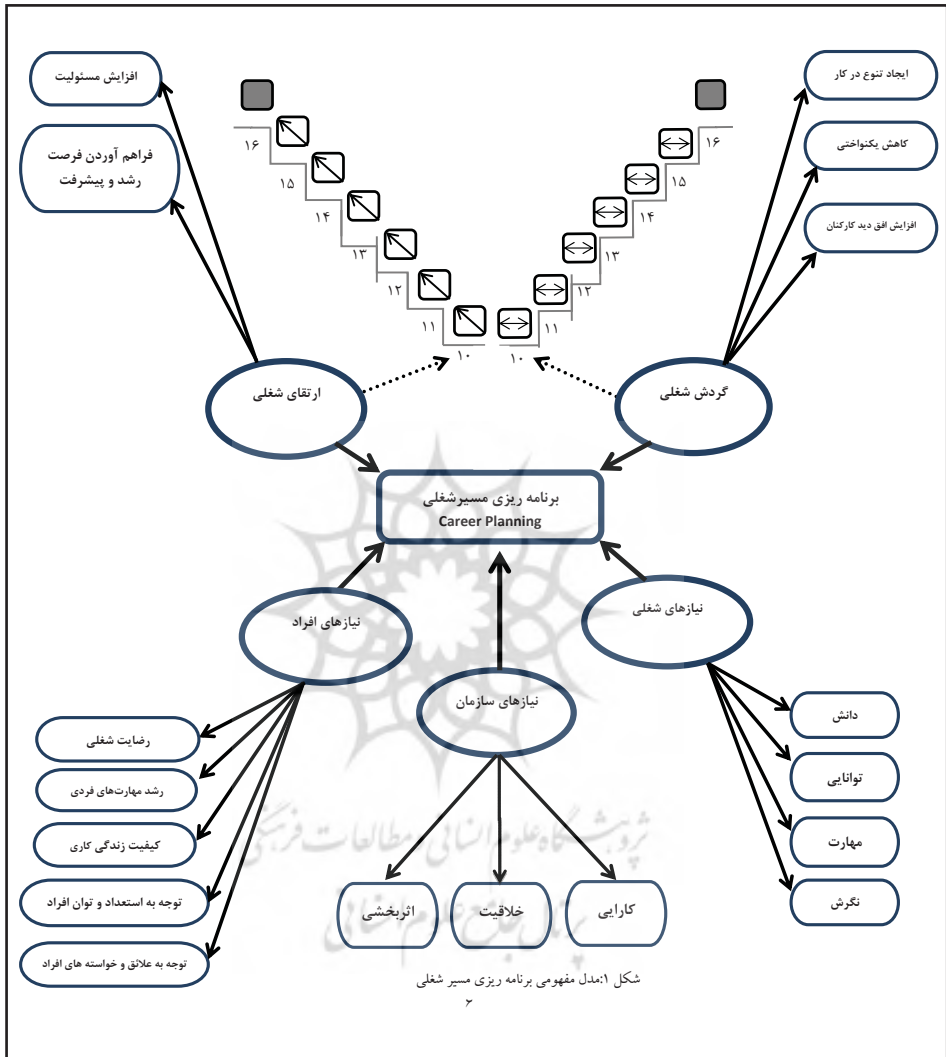
نوردویک در بررسی مدل مراجع درونی شاین به مقایسه آن با تئوری شخصیت‌های شغلی هولند و تئوری مایزر-بریگز پرداخته است. تمامی این مدل‌ها به این نکته اشاره و تأکید می‌کنند که افراد علایق و ارجحیت‌های گوناگون شغلی دارند که بر انتخاب‌های شغلی و رضایت شغلی آنان از کارشان تأثیر می‌گذارد. (نوردویک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۲۶۹-۲۶۳)

### مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی این تحقیق ابعاد و عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی مسیر شغلی شامل نیازهای شغلی،

- 
1. Baruch
  2. Schein
  3. Rothwell and Kazanas
  4. Nordvic

نیازهای افراد و کارکنان و نیازهای سازمانی و گردش و ارتقای شغلی مورد بررسی قرار گرفته است.



## روش

این تحقیق از نوع کاربردی است که به روش توصیفی پیمایشی انجام شده است. برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی پنج بعد نیازها و ویژگی‌های شغلی، نیازهای افراد، نیازهای سازمان، ارتقای شغلی و گردش شغلی مدنظر قرار گرفته است.

جدول ۱- مدل تحلیلی تحقیق

منابع	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
لوئن و ال‌هوامده <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۱، ادواردز و ماهلینگ <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۷، هولگرسون <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵، والتون <sup>۴</sup> ، ۱۹۷۳، کارولین یوسف <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۲، جاج <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۰، واتایت <sup>۷</sup> ، نیواستروم و دیوس <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۲، اولدهام و هاگمن <sup>۹</sup> ، ۱۹۸۰، جنیفر و جونز <sup>۱۰</sup> ، ۱۹۹۹، لوتانز <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۲	دانش توانایی مهارت نگرش استقلال	نیازها و ویژگی‌های شغلی (اولدهام، هاگمن ۱۹۸۰)	برنامه‌ریزی مسیر شغلی
اسپکتر <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۱، جنیفر و جونز ۱۹۹۹، جاج ۲۰۰۰، والتون ۱۹۷۳، رولینسون ۱۹۹۸، نیواسترام و دیویس ۲۰۰۲، والتون ۱۹۷۳، کاسیو ۱۹۹۲ <sup>۱۲</sup> ، نادلر ولاولر <sup>۱۳</sup> ، ۱۹۹۵، ایوانسویج <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۳، والتون ۱۹۷۳، ادگار شاین <sup>۱۵</sup> ، ۱۹۹۶، نادلر ولاولر، ۲۰۰۵	رضایت شغلی رشد مهارت‌های فردی کیفیت زندگی کاری توجه به استعداد و توان افراد علاقه و خواسته‌های افراد	نیازهای کارکنان (تیلور ۱۹۱۶) (هرسی و بلانچارد ۲۰۰۱) (سینگر ۱۹۹۰)	
جنیفر و جونز ۱۹۹۹، لوتانز ۲۰۰۲، لوتانز ۲۰۰۲، دولان و شولر <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۰۷، لوتانز ۲۰۰۲	کارایی اثر بخشی خلافت	نیازهای سازمان (تیلور ۱۹۱۶) (هرسی و بلانچارد ۲۰۰۱) (سینگر ۱۹۹۰)	
نیواستروم و دیوس ۲۰۰۲، اولدهام و هاگمن ۱۹۸۰	تنوع در کار کاهش یکنواختی افزایش افق دید کارکنان گسترش تجربیات	گردش شغلی	
ایوانسویج ۲۰۰۳	افزایش مسئولیت، مطالبات فردی فراهم آمدن فرصت رشد و پیشرفت	ارتقا شغلی	

پرسشنامه مورد استفاده دارای پنج بخش بوده که از ۵۷ سؤال که به ترتیب شامل سؤالات مربوط به ۱- نیازهای سازمان ۲- نیازها و ویژگی‌های شغلی ۳- نیازهای افراد ۴- گردش شغلی ۵- ارتقای شغلی تشکیل گردیده است.

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| 1. Luen and Al-Hawamdeh | 2. Edwards and Mahling |
| 3. Holgersson           | 4. Walton              |
| 5. Youssef              | 6. Jouge               |
| 7. Newstorm and Davis   | 8. Oldham and Hackman  |
| 9. Jennifer and Jones   | 10. Luthans            |
| 11. Spector             | 12. Cascio             |
| 13. Nadler and Lawler   | 14. Ivancevich         |
| 15. Schein              | 16. Dolans and Schuler |



در راستای سنجش هر شاخص و مؤلفه، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب با یکدیگر مقایسه و در این زمینه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است. جامعه آماری تحقیق، فرماندهان، رؤسا و مدیران پلیس مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بوده که در ستاد مرکزی تهران و استان‌های شانزده‌گانه مرزی مستقر هستند و در مجموع ۲۰۶ نفر را تشکیل می‌دهند. از آن جایی که موضوع تحقیق، برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا است، افراد جامعه آماری کسانی هستند که در موضوع فوق صاحب‌نظر می‌باشند.

روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار بوده و از کلیه افراد (خبرگان و مدیران) اطلاعات لازم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق، برای بررسی روایی از روایی محتوایی که از طریق اخذ نظرهای استاد راهنما و سایر صاحب‌نظران و مدیران در این حوزه می‌باشد استفاده گردیده است. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ۰/۹۷ برآورد شده است. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نیز تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

## یافته‌ها

از نظر جمعیت شناختی نتایج زیر حاصل گردید:

الف- تحصیلات: پاسخ دهندگان ۲۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۸/۳ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۷/۴ دارای مدرک فوق لیسانس، ۳/۹ درصد دانشجوی دکتری و ۳/۴ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند.

ب- درجه: پاسخ دهندگان ۱۱/۸ درصد دارای درجه سرگردی، ۲۲/۵ درصد دارای درجه سرهنگ دومی، ۵۹/۶ درصد دارای درجه سرهنگی و ۶/۱ درصد نیز دارای درجات سرتیپ دومی و به بالا می‌باشند.

ج- سنوات خدمتی: پاسخ دهندگان، ۱۲/۴ درصد دارای سنوات خدمتی بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۵/۸ درصد دارای سنوات خدمتی بین ۲۰ تا ۲۵، ۵۰/۶ درصد دارای سنوات بین ۲۵ تا ۳۰ و ۱۱/۳ درصد دارای سنوات بیش از سی سال می‌باشند.

## وضعیت موجود جامعه مورد مطالعه

برای بررسی وضعیت موجود و اهمیت هر کدام از شاخص‌ها از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق از طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است مقیاس را ۳ در نظر گرفته و با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای معناداری مطلوبیت و اهمیت شاخص‌ها را بررسی می‌کنیم.

## وضعیت مطلوب جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : وضعیت مطلوب شاخص مورد مطالعه از مطلوبیت معناداری برخوردار نیست.

$H_1$ : وضعیت مطلوب شاخص مورد مطالعه از مطلوبیت معناداری برخوردار است.

$$\begin{cases} H_0 : Mean \leq 3 \\ H_1 : Mean > 3 \end{cases}$$

با توجه به یک طرفه بودن فرضیه در صورتی فرضیه معنادار می‌باشد که مقدار آماره t از  $+1/96$  بزرگ‌تر باشد و همچنین با استفاده از فاصله اطمینان نیز می‌توان در مورد فرضیه نتیجه‌گیری کرد. در صورتی که کران بالا و کران پایین فاصله اطمینان محاسبه شده هر دو مقدار مثبت و بزرگ‌تر از صفر باشند آنگاه می‌توان فرض صفر را رد کرد و فرض خلاف را تأیید کرد و نتیجه گرفت که آن شاخص مورد مطالعه وضعیت مطلوب و معناداری دارد. اما در غیر این صورت فرض صفر رد نمی‌شود.

## آزمون T زوجی جهت مقایسه وضعیت موجود و مطلوب

$H_0$ : میانگین اهمیت شاخص ( $\mu_{Importance}$ ) تفاوت معناداری با میانگین وضعیت موجود شاخص ( $\mu_{Available}$ ) ندارد.

$H_1$ : میانگین اهمیت شاخص ( $\mu_{Importance}$ ) تفاوت معناداری با میانگین وضعیت موجود شاخص ( $\mu_{Available}$ ) دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = 0 \\ H_1 : \mu_d \neq 0 \end{cases}$$

$$\mu_d = \mu_{Importance} - \mu_{Available} \quad \text{که در آن}$$

نتایج به دست آمده نشان داده است که مقدار آماره  $t$  در تمامی زوج‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در تمامی جفت‌ها بزرگ‌تر از  $1/96+$  می‌باشد و یا اینکه در تمامی موارد کران بالا و کران پایین هر دو مثبت می‌باشند، می‌توان گفت که میانگین اهمیت عوامل از میانگین وضع موجود بالاتر است.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در وضعیت موجود

جدول ۲. بارهای عاملی (Loading factor) مرتبه دوم

رتبه در مدل	بارعاملی	ابعاد
(۴)	۰/۸۲**	(۱) نیازهای سازمانی
(۲)	۰/۹۲**	(۲) ویژگی‌های شغلی
(۱)	۰/۹۶**	(۳) نیازهای افراد
(۲)	۰/۹۲**	(۴) گردش شغلی
(۳)	۰/۸۸**	(۵) ارتقا شغلی

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که هر پنج بعد وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند. بر اساس ضریب به دست آمده، بعد نیازهای افراد بیشترین سهم را در ایجاد مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی داشته است. بعدهای ویژگی‌های شغلی و گردش شغلی دومین سهم را داشته است. بعد ارتقا شغلی رتبه بعدی را دارد؛ کم‌ترین سهم را بعد نیازهای سازمانی در وضعیت موجود ایجاد کرده است.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در وضعیت مطلوب

جدول ۳- بارهای عاملی (Loading factor) مرتبه دوم

رتبه در مدل	بارعاملی	ابعاد
(۵)	۰/۸۵**	(۱) نیازهای سازمانی
(۳)	۰/۹۰**	(۲) ویژگی‌های شغلی
(۲)	۰/۹۱**	(۳) نیازهای افراد
(۱)	۰/۹۴**	(۴) گردش شغلی
(۴)	۰/۸۹**	(۵) ارتقا شغلی

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که هر پنج بُعد، وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند. بر اساس ضریب به دست آمده، بعد گردش شغلی بیشترین سهم را در ایجاد مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی داشته است. بُعد نیازهای افراد دومین سهم را داشته است. بُعدهای ویژگی‌های شغلی و ارتقا شغلی رتبه بعدی را دارد، و کمترین سهم را در مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی بعد نیازهای سازمانی در وضعیت مطلوب ایجاد کرده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### آمار توصیفی وضعیت موجود و مطلوب:

نتایج حاصل نشان داد که در وضعیت موجود از ۵۷ شاخص مربوط به مؤلفه‌های ابعاد پنج‌گانه فقط تعداد ۴ شاخص (صحت عمل کارکنان، سرعت عمل کارکنان، شفافیت فعالیت‌ها و ابلاغیه‌ها، توانایی جسمانی) تأیید و مابقی ۵۳ شاخص رد شده‌اند، در وضعیت مطلوب همه ۵۷ شاخص مؤلفه‌های ابعاد پنج‌گانه مورد تأیید نظر پاسخگویان قرار گرفته و به معنای آن است که برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی در وضعیت فعلی از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد و شاخص‌های مد نظر برای وضعیت مطلوب را نیز تأیید نموده‌اند.

#### مقایسه وضعیت موجودی و مطلوب:

اطلاعات به دست آمده از آزمون نشانگر آن است که مقدار آماره  $t$  در تمامی زوج‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنا دار است، با توجه به اینکه آماره  $t$  در تمامی زوج‌ها بزرگ‌تر از عدد  $1/96$  است و در تمامی موارد کران بالا و کران پایین هم هر دو مثبت هستند می‌توان بیان نمود که میانگین اهمیت عوامل وضع مطلوب از میانگین عوامل وضعیت موجود بالاتر است و در واقع پاسخگویان معتقدند که مدل ارائه شده می‌تواند کاستی‌های برنامه‌ریزی شغلی وضعیت موجود را سامان دهد.

سؤال اصلی اول: وضعیت فعلی برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران در پلیس مرزبانی ناجا چگونه است؟

با توجه به اینکه برای برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی ابعاد پنج‌گانه ۱- نیازهای سازمانی،

۲- نیازهای کارکنان، ۳- نیازها و ویژگی‌های شغلی، ۴- ارتقای شغلی، ۵- گردش شغلی و شاخص‌های ۵۷ گانه از بررسی نظریه‌ها و ادبیات موضوع احصاء و تعیین گردید و در جامعه آماری که خبرگان پلیس مرزبانی ناجا بوده به آزمون گذاشته شد، بررسی‌های آماری نشان داد که ۴۱ شاخص مورد تأیید و ۵۳ شاخص رد شد. که این امر بیانگر مطلوب نبودن برنامه‌ریزی مسیر شغلی در وضعیت موجود پلیس مرزبانی ناجا می‌باشد.

سؤال اصلی دوم: مدل مطلوب برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی افسران مرزبانی نیروی انتظامی کدام است؟ پاسخ‌دهندگان ابعاد و شاخص‌های برنامه‌ریزی مسیر شغلی را تأیید و اهمیت هر یک از ابعاد را نیز با توجه به نتایج تحقیق اعلام نموده‌اند که این امر، بیانگر میزان اهمیت ابعاد پنج‌گانه می‌باشد که به شرح زیر بنا می‌گردد:

۱- گردش شغلی ۹۴ درصد، ۲- نیازهای افراد ۹۱ درصد، ۳- ویژگی‌های شغلی ۹۰ درصد، ۴- ارتقای شغلی ۸۹ درصد، ۵- نیازهای سازمانی ۸۵ درصد.

سؤال اول فرعی: در برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا نیازهای سازمانی کدام‌اند؟ این بُعد با توجه به بارهای عاملی رتبه دوم، در میان ابعاد پنج‌گانه با شاخص‌های کارایی، اثربخشی، خلاقیت و نوآوری با بار عاملی رتبه پنجم را به خود اختصاص داده است. نتایج نظرسنجی بیانگر آن است که بُعد نیازهای سازمانی از ابعاد مهم برنامه‌ریزی مسیر شغلی به حساب می‌آید و کارایی، اثربخشی و خلاقیت و نوآوری را در تحقق نیازهای سازمانی مهم دانسته‌اند، به نظر می‌رسد که در رده پنجم قرار گرفتن این بُعد در میان ابعاد پنج‌گانه بیانگر آن است که پلیس مرزبانی به اهداف سازمانی بیشتر توجه می‌نماید به نحوی که پاسخ‌دهندگان توجه به نیازهای سازمانی را در حد افراط دانسته و نیازمند تعدیل این بُعد در مقایسه با ابعاد دیگر هستند. در بعد نیازهای سازمانی با شاخص‌های اثربخشی با ۶/۴۴، کارایی ۶/۰۱ و خلاقیت و نوآوری نیز ۵/۷۸ به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نموده است با اینکه فاصله در بین شاخص‌ها فاحش نیست اما به نظر می‌رسد که خلاقیت و نوآوری مورد بی‌توجهی در پلیس مرزبانی قرار دارد.

سؤال دوم فرعی: در برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا، نیازهای کارکنان کدام‌اند؟ این بُعد با توجه به بارهای عاملی رتبه دوم، در میان ابعاد پنج‌گانه برنامه‌ریزی مسیر شغلی با

شاخص‌های چهارگانه رشد مهارت‌های فردی، کیفیت زندگی کاری، توجه به استعدادها و توان افراد و علایق و خواسته‌های افراد با بار عاملی ۹۱ درصد رتبه دوم را به خود اختصاص داده است. نتایج بیانگر آن است که نیازهای سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان در برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی آنها بسیار مؤثر است و از رتبه دوم قرار گرفتن آن در بین ابعاد پنج‌گانه می‌توان استنباط نمود که شرایط خدمتی دشوار معیشتی و عملیاتی، عدم تأمین کافی کارکنان از لحاظ مادی، کمبود امکانات رفاهی و تفریحی، دور بودن از خانواده به مدت طولانی بر مهارت‌های فردی و کیفیت زندگی کاری آنها تأثیر بسزایی داشته که نیازمند توجه ویژه به سطح معیشت آنان دارد. بالطبع شرایط خدمتی سخت، استعدادها و توانمندی‌ها آنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و علایق آنها نیز از این موضوع متأثر خواهد شد. نگرش جامع و کامل به نیازهای فردی و سازمانی کارکنان شاغل ضمن ایجاد بستر مناسب برای شاخص‌های این بعد می‌تواند در برنامه‌ریزی صحیح مسیر شغلی آنان نیز تأثیر بسزایی داشته باشد.

سؤال سوم فرعی: در برنامه‌ریزی مطلوب مسیر شغلی افسران مرزبانی ناجا، نیازهای شغلی کدام‌اند؟

بعد نیازهای شغلی کارکنان با توجه به بارهای عاملی رتبه دوم، در میان ابعاد پنج‌گانه با شاخص‌های دانش، توانایی، مهارت و نگرش شغلی با بار عاملی ۹۰ درصد رتبه سوم را به خود اختصاص داده است، نتایج آزمون‌ها بیانگر آن است که نیازهای شغلی از ابعاد مهم و اثرگذار در برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌باشد که این موضوع نشان‌دهنده اهمیت نیازسنجی آموزش‌های تخصصی، ارتقای سطح آگاهی و دانش کارکنان مرزبانی از طریق ارائه آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، آموزش‌های ضمن خدمت، تلاش در راستای توانمند نمودن کارکنان و بالفعل نمودن استعدادها و بالقوه آنان، افزایش سطح مهارت شغلی و نهایتاً تغییر نگرش نسبت به شغل و سازمان را نشان می‌دهد. در این بعد دانش شغلی با عدد ۷/۴۱، نگرش ۶/۹۹، مهارت شغلی ۶/۶۷ و توانایی شغلی ۶/۲۲ به ترتیب مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به شاخص‌ها، بازنگری ویژه در نوع آموزش‌های مورد نیاز و در حال ارائه و بالا بردن دانش شغلی کارکنان، تبیین راهکارهای تغییر نگرش کارکنان به خدمت در مرزبانی، ارائه آموزش‌های عملی و تهیه منابع و متون علمی مورد نیاز احساس می‌گردد؛ همچنین توجه ویژه به تجربیات فرماندهان شاغل در این رشته نباید

از دید مسئولان آموزشی برای انتقال این تجربیات ارزنده دور بماند.

سؤال چهارم فرعی: برنامه ریزی مطلوب جابجایی افقی (گردش شغلی) در بین شاغل هم رده کدام است؟ این بعد با توجه به بارهای عاملی رتبه دوم، در میان ابعاد پنج گانه با شاخص های تنوع در کار، کاهش یکنواختی کار و افزایش دید کارکنان با بار عاملی ۰/۹۴ رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. نتایج آزمون ها بیانگر آن است که این بعد در میان ابعاد پنج گانه برنامه ریزی شغلی از اهمیت بالایی برخوردار است و بیانگر آن است که با توجه به جغرافیای و مشکلات خدمتی مرزبانی، کارکنان این رسته به علت طولانی بودن زمان جابجایی ها در مشاغل عملیاتی، در کار خود دچار یکنواختی شده و نیازمند ایجاد تنوع و جابجایی می باشند، البته این به مفهوم جابجایی در مرزبانی نبوده و می توان با عملیاتی کردن این بعد از برنامه ریزی مسیر شغلی، ضمن ایجاد فضای جدید و تنوع در کار، انگیزه کارکنان را ارتقا داده و در کنار آن در کسب تجربیات جدید کاری برای مشاغل مدیریتی آینده نیز به آنها کمک نمود.

سؤال پنجم فرعی: برنامه ریزی مطلوب جابجایی عمودی (ارتقای شغلی) در مشاغل مرزبانی کدام است؟ بُعد ارتقای شغلی با توجه به بارهای عاملی رتبه دوم، در میان ابعاد پنج گانه با شاخص های دوگانه افزایش مسئولیت و فراهم آوردن فرصت رشد و پیشرفت با بار عاملی ۰/۸۹ درصد رتبه چهارم را به خود اختصاص داده است، نتایج آزمون ها بیانگر آن است که این بعد از نظر پاسخگویان مورد تأیید قرار گرفته و استنباط می گردد که برای ایجاد انگیزه و فراهم نمودن فرصت پیشرفت کارکنان در سازمان باید امتیازات ویژه با توجه به نوع خدمت و سختی آن در نظر گرفت، هر چند تلاش های زیادی برای این موضوع انجام شده و نتایج خوبی هم داشته است اما به نظر می رسد تدوین سند راهبردی خدمت در رسته مرزبانی به دلیل شرایط خاص آن که به طور جامع ویژگی ها، امتیازات، راههای رشد و پیشرفت کارکنان این رسته را شامل می گردد از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد با عنایت به اینکه حداقل مدت توقف کارکنان پایور و پیمانی در هر یک از درجات و رتبه ها برابر ماده ۷۳ فصل ۴ قانون استخدامی ناجا، چهار سال می باشد، می توان با توجه به سختی کار در رسته مرزبانی و با هدف ایجاد انگیزه در جذب نیروهای شایسته و علاقمند این مدت توقف را با تعریف ویژگی ها و شرایط کاهش داد.

**پیشنهادها:** پیشنهادهای زیر در ارتباط با ابعاد پنجگانه تحقیق در جهت کاربرد بهینه الگو و مدل برنامه‌ریزی مسیر شغلی و تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی در پلیس مرزبانی ناجا ارائه می‌گردد:

#### ۱- پیشنهادهای مربوط به بُعد نیازهای سازمانی:

خلاقیت: تقویت ساختاری دفاتر تحقیقات کاربردی و پرداختن به تحقیقات کاربردی مورد نیاز و سوق دادن آنها به سمت تبدیل شدن به مراکز R&D پیشرفته و قابل رقابت با توجه به آسیب‌های استانی احصا شده.

کارایی: گزینش و استخدام نیروهای واجد شرایط و ارائه آموزش‌های لازم و کاربردی در جهت تأمین نیروهای کارآمد.

اثربخشی: هدف‌گذاری مناسب توسط هیئت رئیسه و مدیران استراتژیست و همسو با اهداف مرزبانی و سازمان ناجا.

#### ۲- پیشنهادهای مربوط به بُعد نیازهای کارکنان:

رضایت شغلی:

- طراحی الگوی برد - برد باهدف رفع نیازهای کارکنان و تحقق اهداف سازمانی و گره زدن سرنوشت حرفه‌ای با سرنوشت زندگی؛

- تغییر در سیستم طراحی مدل حقوق و مزایا برای کارکنان مرزبانی ناجا؛

- معنوی کردن محیط کار و ارتقای باورهای دینی با هدف اعتقادی کردن خدمت در مرز و کاهش گرایش‌های مادی؛

- مشارکت کارکنان مرزبانی در مدیریت بهینه و سود بازارچه‌های مرزی با هدف ارتقا سطح زندگی کارکنان؛

- ارج نهادن به کرامت انسانی و تلاش و زحمات کارکنان.

رشد مهارت‌های فردی:

برنامه ریزی در راستای آموزش‌های حرفه‌ای با هدف رشد مهارت‌های فردی کارکنان.

کیفیت زندگی کاری:

ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان مرزبانی در مرزهای کشور جمهوری اسلامی ایران با



ایجاد امکانات بهینه رفاهی، تجهیزاتی، فرهنگی، آموزشی، اقتصادی و ...؛  
- مشارکت کارکنان در حل مسائل و تصمیم گیری‌ها؛  
- حمایت از برنامه‌های QWL نظیر غنی سازی شغل، امنیت شغلی و...؛  
- تأکید مدیران بر اجرای برنامه‌هایی با هدف ایجاد احساس مالکیت، مشارکت، مسئولیت و عزت نفس در کارکنان.

توجه به استعداد و توان افراد:

- اختصاص اعتبارات لازم برای رشد و توانمند سازی استعدادهای کارکنان؛  
- ایجاد بستر لازم برای مشارکت کارکنان باهدف فرصت‌سازی جهت شکوفاشدن استعدادهای و احساس توانایی در بین آنها؛  
- اصلاح روش‌های آموزش کارکنان.  
توجه به علائق و خواسته‌های افراد:

- شناسایی علائق افراد و طراحی مدل‌های ایجاد هماهنگی بین خواسته‌های کارکنان و اهداف سازمان.

## ۲. پیشنهادهای مربوط به بُعد ویژگی‌ها و نیازهای شغلی کارکنان:

دانش:

- شناسایی شکاف‌های دانشی مورد نیاز در حوزه مرزبانی با هدف رفع نیازهای دانشی کارکنان؛  
- طراحی سیستم مدیریت مستندات با هدف استفاده از تجربیات با هدف ارتقای دانش شغلی کارکنان؛

- تهیه نشریات تخصصی و فنی مربوط به رشته‌های مختلف شغلی در مرزبانی ناجا با هدف به روز رسانی دانش کارکنان.

توانایی:

- برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی (کوتاه مدت و بلند مدت) با هدف ارتقا توانایی کارکنان؛

- اجرای سبک‌های تفویضی و مشارکتی مدیریت با هدف توانمند کردن کارکنان مستعد و توانمند؛

مهارت:

- تدوین برنامه‌های آموزشی عملی، هماهنگ با مهارت‌های لازم محیط خدمتی.

نگرش:

- همسو نمودن مسئولان کشور و سیستم اطلاع رسانی (صدا، سیما، جراید) در بیان اهمیت کار مرزبانان؛

- ایجاد احساس هویت و نگرش مثبت نسبت به مشاغل مرزبانی با بیان اهمیت کار مرزبانان با تکیه بر آموزه‌های دینی؛

- بازنگری مجموعه وظائف و مسئولیت‌های مشاغل و غنی‌سازی آن متناسب با توانایی کارکنان به منظور جذاب و گیرا کردن مشاغل مرزبانی؛

- تلاش مدیران سازمان در بیان اهمیت و نقش حرفه در جامعه و فعالیت‌های آن؛

- دادن اطلاعات دقیق، صادقانه و درست به داوطلبان جدید با هدف هماهنگ نمودن انتظارات و ارزش‌های فرد و سازمان؛

- آموزش کارکنان با هدف افزایش دانش، مهارت و توانایی‌های آنها.

### ۳. پیشنهادهای مربوط به بُعد گردش شغلی کارکنان:

- طراحی یک طرح جامع گردش شغلی با تعیین اهداف آن، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل از نظر رسته، رشته و ماهیت شغل و شیوه مناسب آن؛

- ارائه خدمات مشاوره‌ای به منظور مقابله با تنش‌ها، استرس‌ها و خستگی‌های ناشی از کار.

### ۴. پیشنهادهای مربوط به بعد ارتقای شغلی کارکنان:

- نظام‌مند نمودن سیستم ارزشیابی و مشخص شدن مسیر ارتقای شغلی؛

- ایجاد سیستم انتصابات سازمانی براساس شایسته سالاری؛

- ایجاد سیستم ارتقای مناسب بر اساس نوع کار و مأموریت؛

- ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق؛

- تعیین اهداف مشارکتی و جایگزین نمودن آنها به جای اهداف تحمیلی در سازمان.

## منابع

### فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی (راهنمای عمل). محمد علی اعرابی و داود ایزدی، مترجم. تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. کرج، موسسه تحقیقاتی و آموزش مدیریت، وابسته به وزارت نیرو.
- روئول، ویلیام، کازانس (۱۳۸۹). مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی. حسین وزیری، مترجم. تهران، شرکت برق منطقه‌ای.
- شیمون، دولان و دندال اس، شولر (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. (محمدعلی طوسی و محمد صائبی، مترجم). تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

### انگلیسی

- Baruch. Y, Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in use in High-tech organizations, Career Development International, 40-49, 1996.
- Cascio. W, Managing Human Resources, 4th Edition, MCGrow-Hill International Editions, 1995.
- Dolans. S. L, Valle. R, Jackson. S. E and Schuler. R. S, Lagestion de Los Recursos Humanos: Co mo atraer, Tetenery, 2007.
- Edwards. D. L and Mahling. D. E, Toward Knowledge Management System in the Legal Domain, In proceeding of International ACM SIGGROUP Conference on supporting Group work, The Association of Computing Machinery ACM, pp. 158- 166, 1997.
- Hackman. J. R and Oldham. G. R, Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 1980.
- Hall. D, Careers in Organization. Pacific, Palisades, California, Good year publishing company, Inc, 1976.
- Holgersson. S, YRKC: POLIS- Yrkeskunskap, Motivaston, IT-System Ogancre Forutsetninger for Politiarbeide, PhD Doctoral dissertation, Institution for dalavetenskap, Linkoping Universitet, Sweden, 2005.
- Ivancevich. J, Human Resource Management. 11th edition. Irwin professional pub, 2003.
- Jennifer. M. G and Jones. G. R, Organizational Behavior, 2nd edition, Addison-Wesley, p. 238, 1999.
- Jouge. W, Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers, Journal of Organizational Behavior, 2000.
- Leun. T. W and Al- Hawamdeh. S, Knowledge Management in the Public Sector: Principles and Practices in Police Work, Journal of Information Science 27 (5), pp. 308-311, 2001.
- Luthans. F, Organizational Behavior, p. 5-6, 2002.
- Nadler. D, Lawlar. A and Edward. E, Quality of Work life: Perspectives and Directions, Reading in Personnel and Human Resource Management, 1995.
- Newstorm, J. W and Davis. K , Organizational Behavior, p. 250, 2002.
- Nordvic. H, Relationship between Halland's Vocational Typology, Schein's Career Anchers and Myers-Brigg's Types, Journal of Occupational and Organizational Psychology, pp. 263-269, 1996.
- Pazy. A, Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management, Human Re-

- source Management, Vol. 26, pp. 243-256, 1986.
- Rollinson. D, Organizational Behavior and Analysis: an Integrated Approach, Allison Wesley Longman, 1998.
  - Schein, Edgar. H, Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, Academy of Management Executive 10 (4): 65, 1996.
  - Spector. P. E, Development of the Work Lucas of Control Scale, Journal of Organizational Psychology, 2001.
  - Walton. J, The Provision of Learning Support for Non- Employees, in London Pitman, 1973.
  - Waravan. T. N, Career Mobility within Organizations, Implication for Career Development- a case study, Journal of European Industrial Management, pp. 31-39,1996.
  - Youssef. C. M, Professionalism: An Overlooked Positive Psychological Capacity, University of Nebraska, Department of Management, College of Business, PhD Thesis, pp. 3-12, 2002.

