

بررسی نقش عوامل مدیریتی بر کاهش تلفات نیروی انسانی

محمد علی عامری^۱، خسرو اسکندری^۲، علیرضا صوفی^۳

از صفحه ۴۳ تا ۷۰

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۷، تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۳

چکیده

این پژوهش در راستای شناخت تأثیر سبک رهبری و ویژگیها و وظایف مدیریتی فرماندهان بر کاهش تلفات انسانی در ناچا انجام شده که از نظر هدف کاربردی، و به روش توصیفی-پیمایشی و با استفاده از شیوه مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفته است. در این تحقیق ضمن بررسی پرونده‌های پنج سال گذشته که در کمیسیونهای قانون استخدام ناچا مطرح شده جهت انجام مصاحبه تا زمان اشباع نظری محقق با ۳۱ نفر از کارشناسان و خبرگان مرتبط با موضوع مصاحبه شده است. در ادامه با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۳ سؤال و توزیع بین خبرگان نسبت به میزان اهمیت و اولویت بندی شاخصها اقدام شد. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی سبک رهبری با میانگین رتبه‌ای ۱,۹۳ در اولویت اول، ویژگیهای فرماندهان و مدیران؛ میانگین رتبه‌ای ۱,۶۴ در اولویت دوم و وظایف مدیریتی فرماندهان و مدیران ناچا؛ میانگین رتبه‌ای ۱,۳۳ در اولویت سوم بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیرگذار بوده است. از شاخصهای سبک رهبری؛ مدیریت پدران و حمایتی و از ویژگیهای فرماندهان و مدیران؛ ویژگیهای مدیریتی و از وظایف مدیریتی فرماندهان و مدیران؛ هدایت و رهبری بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی داشت.

واژگان کلیدی

تلفات انسانی و مدیریت، مدیریت منابع انسانی، سبک رهبری و مدیریت، ویژگیهای مدیران،

وظایف مدیران در ناچا

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه علوم انتظامی امین، پست الکترونیکی: m.ali.ameri.h@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

۳. رئیس مرکز تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناچا

۱. مقدمه

بهره‌گیری بهینه از توانمندی کارکنان از اهداف اولیه هر سازمان است که به منظور تحقق آن ایجاد عدالت، تعهد و رضایت در مورد کارکنان می‌تواند نقشی اساسی داشته باشد؛ به بیانی دیگر، نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمانهاست. هر چه این سرمایه کیفیت بهتری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد؛ بنابراین شناخت نیازهای نیروی انسانی، اساسی‌ترین عنصر سازمانی و جنبه‌های مختلف نیازهای جسمی و روحی او از دیر زمان مورد توجه علمای علم مدیریت بوده و مطالعات علمی و عملی بسیاری در این زمینه صورت گرفته است (ابطحی، ۱۳۸۶، ص ۳۵).

نیروی انتظامی از گسترده‌ترین سازمانهای درون هر جامعه‌ای است که امنیت و آرامش آن جامعه را به عنوان یکی از نیازهای اولیه و اساسی زندگی در بلند مدت تعیین می‌کند که باید برای بهبود و افزایش بهره‌وری سازمان، کارایی و عملکرد خود را افزایش دهد که در این میان استفاده بهینه از نیروی انسانی، لزوم توجه به خواسته‌ها و دیدگاههای شغلی آنها و برنامه‌ریزی و نگهداشت نیرو بر اساس این خواسته‌ها را ضروری و اجتناب‌ناپذیر نموده است. بر این اساس تلفات نیروی انسانی به عنوان بخش مهمی از نیازهای پژوهش سازمان برای تدوین برنامه بهسازی کیفیت و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مطرح است.

۲. بیان مسئله

یکی از عمده مسائلی که بر حیات اقتصادی و اجتماعی جوامع تأثیر بزرگی دارد، نگهداشت کارکنان در سازمانهای اداری و خدماتی جامعه است. اهمیت این عامل به اندازه‌ای است که تمام فعالیتهای انسانها و کنشگران اجتماعی درون هر جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پورتر و ایمن، ۲۰۱۰، ص ۳۰۷).

با مقایسه آماری میزان خسارت ناشی از حوادث محیط کار و تأثیرات بد آن در روحیه کارکنان که عامل مهمی در بازدهی و بهره‌وری سازمان است به این نتیجه می‌رسیم که مدیریت و سازمان باید بهداشت، حفاظت و ایمنی را جزئی از کار به حساب آورد و به همان اندازه که به کمیت و کیفیت عرضه خدمت با حداقل هزینه فکر می‌کند به مقررات

و موارد ایمنی و بهداشت نیز علاقه‌مند، و اطمینان داشته باشد. از طرفی تا زمانی که مدیر، خود در بهداشت، حفاظت و ایمنی پیشقدم نباشد، دیگر کارکنان و مسئولان نمی‌توانند نتایج ثمربخشی را در این زمینه به دست آورند.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز، که یکی از مهمترین سازمانهای کشور است، قبل از اجرای وظایف ذاتی و قانونی خود باید بتواند مدیریت ایمنی و نگهداشت کارکنان را مد نظر قرار دهد تا بتواند ضمن پیشگیری و کاهش تلفات انسانی، سازمانی مفید و مؤثر در برقراری نظم و انضباط اجتماعی باشد. یکی از عواملی که در ماندگاری کارکنان بسیار مؤثر است و موجب نگهداشت نیروی انسانی در ناجا، و باعث می‌شود این سرمایه‌گذاری عظیم ناجا به هدر نرود، ایمنی و کاهش تلفات نیروی انسانی است، لذا جلوگیری از حوادث و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان ناجا اهمیت زیادی دارد دلیل این اهمیت افزایش آمار حوادث و ماهیت بسیار ناامن محیط خدمت در ناجا است. با توجه به بررسیها در طول هر سال و در اثر عوامل سازمانی، تعدادی از کارکنان ناجا سلامت و جان خود را از دست می‌دهند و این سرمایه بی‌نظیر سازمان، که با سرمایه‌گذاری زیاد، تجربه خوبی نیز اندوخته است براحتهی از دست می‌رود. بنابراین در راستای شناسایی علتها و عوامل سازمانی که به بروز حوادث و سوانح و نهایتاً تلفات نیروی انسانی در ناجا منجر می‌شود، این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است که سبک رهبری و ویژگیها و وظایف مدیریتی فرماندهان و مدیران ناجا چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد.

۳. اهداف پژوهش

الف- هدف اصلی

شناخت تأثیر سبک رهبری، ویژگیها و وظایف مدیریتی فرماندهان و مدیران بر کاهش تلفات انسانی

ب- اهداف فرعی

- شناخت میزان تأثیر سبک رهبری بر کاهش تلفات انسانی در ناجا
- شناخت میزان تأثیر ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا

- شناخت میزان تأثیر وظایف مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا

۴. سؤالات پژوهش

الف- سؤال اصلی

سبک رهبری، ویژگیها و وظایف مدیریتی فرماندهان و مدیران چگونه بر کاهش تلفات انسانی در ناجا تأثیرگذار است؟

ب- سؤالات فرعی

- به نظر شما سبک رهبری، مدیریت چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا تأثیر خواهد داشت؟
- به نظر شما ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا تأثیر خواهد داشت؟
- به نظر شما وظایف مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا تأثیر خواهد داشت؟
- اولویت‌بندی شاخصها و عوامل پژوهش به تفکیک متغیرها چگونه است؟

۵. مروری بر مفاهیم و مبانی نظری پژوهش

۵-۱. مدیریت منابع انسانی

منظور از منابع انسانی سازمان، تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند (سعادت، ۱۳۹۴، ص ۱)

با نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت درمی‌یابیم که موفقیت هر سازمان در گروی تلفیق بهینه منابع وارد شده به سازمان، یعنی نیروی انسانی، سرمایه، فناوری، مواد اولیه و اطلاعات در رسیدن به هدفهای سازمانی است. باید اهداف سازمانها با منابع وارد شده هماهنگی داشته باشد تا مدیران بتوانند به دست خود در داخل سازمان با تلفیق و ترکیب به هماهنگی مطلوب برسند. دستیابی به اهداف سازمانی از طریق برنامه‌ریزی صحیح، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل میسر است. البته انسان مهمترین عامل

در رسیدن به اهداف سازمانی است؛ زیرا سایر منابع وارد شده به سازمان به خودی خود نخواهد توانست هدفهای سازمانی را تحقق بخشند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند است و براحتی قابل الگوبرداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (نفو^۱، ۲۰۰۹، ص ۴).

مدیریت منابع انسانی، تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدفهای سازمانی، برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند (ابطحی، ۱۳۸۶، ص ۷).

امروزه به دلیل پیچیدگی سازمانها تخصصهای ویژه‌ای مورد نیاز است که برای اداره امور سازمانی شکل گرفته است. مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر تمام عملیات استخدامی و هم‌چنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و بویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران برعهده دارد. بنابراین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره راهبردی (بلندنظرانه) و پایدار با ارزشترین داراییهای سازمان است؛ یعنی کارکنانی که در آنجا کار، و در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ترجمه مهدیه و اعرابی، ۱۳۹۳).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان مانند کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان بستگی دارد. برخی این سیاستها و اقدامات را دربرگیرنده موارد متعددی دانسته‌اند که «برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی»، «گزینش داوطلبان واجد شرایط»، «ایجاد انگیزه و مزایا» و «متعهد نمودن کارکنان به سازمان» را از آن جمله دانسته‌اند (دسلر^۲، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۳).

نظام مدیریت نیروی انسانی را می‌توان به چهار زیرنظام یا نظام فرعی به این شرح تقسیم کرد:

- نظام جذب: شامل عملیات مربوط به تأمین نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته همراه با برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب

1. Neo

2. Desler

- نظام بهسازی: شامل عملیات مربوط به ارزشیابی کمی و کیفی و آموزش کارکنان
- نظام نگهداری: شامل عملیات مربوط به رفاه و ایجاد انگیزش در منابع انسانی در هر سازمان از قبیل بهداشت و درمان، ایمنی و حفاظت، خدمات و تسهیلات رفاهی، بیمه و بازنشستگی
- نظام به کارگیری: شامل عملیات اجرایی برای کاربرد صحیح منابع انسانی نظیر رهبری و سرپرستی، ارتباطات و انگیزش، جا به جایی و امور انضباطی (برزنونی، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

۲-۵. رویکرد مدیریت منابع انسانی

یکی از رویکردهای بسیار رایج در مدیریت، رویکرد مدیریت منابع انسانی است. اصلی ترین پیشفرض این رویکرد این است که موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد و منابع انسانی بستگی دارد؛ اما در هر سازمانی موانع بسیاری برای تحقق این امر هست. از این رو در صورتی می توان از مدیریت مناسب منابع انسانی سخن گفت که سازمانها بتوانند مهارت‌ها، تواناییها و ویژگیهای فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار بگیرند؛ به همین دلیل مدیریت منابع انسانی می تواند راهکارهای مناسبی را برای کاهش میزان تلفات انسانی در سازمان پیشنهاد کند که با اجرای آنها علاوه بر افزایش کارایی سازمان، کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش می یابد و نیز به میزان زیادی از بروز انواع تلفات جلوگیری می شود. در این راستا می توان به این موارد اشاره کرد (دسلر، ترجمه: رساییان و اعرابی؛ ۱۳۹۳، ص ۱۲۰):

- تجزیه و تحلیل و طراحی پستها و مشاغل
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل
- آسان سازی شرایط و کمک به کارکنان برای یافتن جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود
- آموزش کارکنان
- نظام پاداش و حقوق و مزایا
- فراهم کردن محیط مناسب کار کارکنان
- کمک به برقراری روابط مناسب و صمیمانه میان کارکنان و نیز میان کارکنان و مدیریت

۵-۳. تأثیر مدیریت بر تلفات انسانی

یکی از عوامل سازمانی مؤثر در تلفات، فرایند مدیریت در کل سازمان است که می‌تواند در ریشه‌کنی تخلفات نقش مؤثری داشته باشد. بر این اساس با توجه به نقش و اهمیت فرایند مدیریت در کاهش تلفات انسانی در این پژوهش سعی می‌شود نقش مدیریت نیز در وقوع حوادث و تلفات انسانی تبیین شود.

ساده‌انگاری مشکلات کارکنان: مدیریت بر هر مجموعه انسانی یعنی اینکه توجه به مشکلات و نقاط برجسته کارکنان است. برداشت مدیریتی در مؤسسات صنعتی غالباً بدین طریق است که از نقاط برجسته و توانمندیهای کارکنان استفاده، و کیفیتهای مطلوب کارکنان به شکل منطقی در اختیار اهداف سازمان قرار داده می‌شود. ولی زمانی که در کنار کیفیتهای مطلوب، کارکنان دچار مشکل می‌شوند، مدیریت صحیحی بر این مشکلات اعمال نمی‌شود. کارکنان دارای مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعددی هستند. عدم توجه به آنها می‌تواند بذر وقوع حوادث و سوانح را در سازمان بکارد. فردی که مشکلاتش در حد مقدمات حل و فصل نشود، بخشی از انرژی خود را به حل مشکل خود اختصاص می‌دهد و این امر باعث می‌گردد که کار سازمان را بخوبی انجام ندهد؛ کمکاری و یا سهل‌انگاری کند در نتیجه زمینه عدم تعهد سازمانی در او شکل می‌گیرد. بنابراین در این بخش، مدیریت می‌تواند حتی با همدردی با کارکنان از بروز حوادث و تلفات انسانی جلوگیری کند.

تقسیم‌کار ناعادلانه: تقسیم کار یکی از سازوکارهایی است که مدیریت بدان وسیله می‌تواند کار واحد و یا سازمان خود را به گونه مطلوبی بین کارکنان سرشکن سازد. در سازمانها اگر از این سازوکار درست استفاده نشود، هم کارهای سازمان انجام نخواهد گرفت و هم نارضایتی کارکنان به بروز حوادث منجر خواهد شد؛ چرا که در تقسیم کار ناعادلانه به عده‌ای کارهای زیادی ارجاع می‌شود و عده‌ای دیگر از زیر کار فرار می‌کنند و این مسئله زمینه‌های بروز حوادث را در کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیریت می‌تواند با آگاهی از مبانی تقسیم کار از این سازوکار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره‌گیرد. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات به منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری است. تمام کارکنان باید به این موضوع اشراف داشته باشند که کار آنها در کمک به تصویر بزرگ، یعنی کار سازمان در کل تا چه

حد کمک می‌کند. این کار فقط به این منوط است کارکنان را کاملاً از امور آگاه ساخت و بعد بر آن مبنا کارها را تقسیم کرد.

استفاده نکردن از ساز و کار ارزیابی عملکرد کارکنان: اینکه در سازمانی گفته می‌شود دوغ و دوشاب فرقی ندارد به عنوان واقعیت تلخ سازمانی به توجه و کالبدشکافی جدی نیاز دارد. درصدی از ریشه‌های تلفات انسانی کارکنان ناشی از این است که مدیریت سازمان، سازوکاری برای توجه به افراد برجسته ندارد و یا به آن بی‌توجه است. ارزیابی عملکرد، فرایندی است رسمی که کارگر را از بازخورد شخصیتی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند و موجب می‌شود که فرد نقاط ضعف خود را رفع کند (سعادت، ۱۳۹۴).

واگذاری اختیار ناآگاهانه و ناقص: واگذاری اختیار این است که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد. واگذاری اختیار همانند سایر عوامل مدیریت، فرایندی است که مراحل و روشهای خاص خود را دارد و به‌صورت قطعی نیست که در یک زمان در سازمان انجام گیرد و تمام شود. واگذاری اختیار دارای فراز و نشیبهای فراوانی است؛ گاهی اوقات شدت می‌یابد و گاهی اوقات کم‌رنگ می‌شود؛ در هر حال امری است که دائماً در حال شکل‌گیری و تکامل است (سلطانی، ۱۳۸۰، ص ۲۶).

اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط: ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هم‌نوکردن عملیات سازمان ضروری است؛ ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز حوادث می‌شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص، اجرا، و یا برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس قوانین و مقرراتی که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود، اگر خوب اجرا نشود، مشکل‌ساز خواهد شد (سلطانی، ۱۳۸۰، ص ۳۱). این موضوع به این دلیل است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نشد، این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض، و سعی در برقراری تعادل و جبران نارساییها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها هم‌چنین با نقض مقررات، کمکاری، تمرد، بی‌اعتنایی به سازمان از خود واکنش نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف به شمار می‌رود. زمانی که افراد سازمان در عمل احساس کردند از طریق قانون حق به‌حقدار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و... در جامعه جای خود را به دوستی،

اخوت، همیاری، نועدوستی و... می‌دهد که این کیفیتها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد. با توجه به این توضیحات است که بین برخی کارکنان سازمان محرومیت نسبی احساس می‌شود.

استفاده از امکانات و موقعیتها: یکی از شیوه‌های کارساز و عملی برای تغییر رفتار کارکنان این است که مدیران به عنوان فرهنگ کاری کنند که دیگران از آنها الگوی عملی بگیرند. در بسیاری از گروه‌ها یا سازمانها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می‌رود. در یک بررسی یکی از علت‌های مهم تلفات کارکنان، عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی اعلام شده که این زنگ خطری است برای مدیران تا در بهره‌برداری از امکاناتی که به منظور اجرای وظایف شغلی در اختیار آنان قرار گرفته است، نهایت دقت و سعی را بکنند و کنترلها را درونی سازند؛ این بدان معنی نیست که همه کارکنان به یک اندازه از امکانات استفاده کنند بلکه منظور این است که در عرف و روال سازمان احساس بی‌عدالتی نشود.

۴-۵. کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی

در مدیریت اسلامی بر ضرورت ارزشیابی و حسابرسی یا به بیان دیگر، نظارت و کنترل تأکید زیادی شده است. بر این اساس نظارت در مدیریت اسلامی نظام‌مند و همه‌جانبه، و دارای دو جنبه است: نخست، خودکنترلی یا وظیفه فرد در وظایف و تکالیف خود و دوم، نظارتی که به لحاظ نظام هستی بر فرد اعمال می‌شود و اساساً بر اعتقادات و باورهای وی مبتنی است. بر این اساس، اصول بنیادین نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام عبارت است از:

- اصل حضور و شهود
- اصل امر به معروف و نهی از منکر
- اصل نظم
- اصل رعایت حسن اخلاق
- اصل عدالت
- اصل تعریف معیار و ضابطه برای کنترل
- اصل هوشیاری و زیرکی در یافت و ارزیابی اطلاعات
- اصل پیشگیری (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۷).

۵-۵. مدیریت مشارکتی

فکر مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان امریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری امریکا و اروپا راه یافت. در واقع تحقیقات آرگریس^۱، مک گریگور^۲ و لیکرت^۳ منبع تفکر مدیریت مشارکتی در تمام نقاط دنیا شد. پیام اصلی این پژوهشها این بود که مدیریت مشارکتی شامل تغییری از سبک کنترلگرا به سبک مشارکتگرا است (معیدفر، ۱۳۸۰، ص ۶۵).

مدیریت مشارکتی نوعی سبک مدیریتی است که بر اساس آن مدیران و کارکنان توأمان برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کنند. در این سبک مدیریتی، اقتدار دیگر از بالا به پایین نیست بلکه بیشتر جنبه افقی دارد. امروز در میان جوامع جهان، کشور ژاپن بهترین مصداق عینی توجیه مدیریت مشارکتی است؛ چرا که ژاپنی‌ها مزایای سرشار مدیریت مشارکتی را یافته‌اند و سالهاست که آن را در عمل اجرا می‌کنند. ژاپنی‌ها اصولاً به کار گروهی و مشارکت فعالانه به کارکنان و کارگران در تصمیم‌گیریهایی سازمان بها می‌دهند به طوری که می‌توان سه نقش اساسی را برای مدیریت سازمانها و مراکز کاری شمرد:

- ایجاد و توسعه بستر مناسب به منظور بالنده‌سازی منابع انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر سازمان از طریق برقراری احترام و اعتماد متقابل میان افراد و هویت دادن به افراد و معنی‌دار کردن شغلها و اعطای استقلال نسبی در وظیفه شغلی به کارکنان
- انتصاب مدیران جزء شایسته
- توسعه فرهنگ سازمانی از طریق اعتلای وجدان کاری و فرهنگ کار، تشویق نوآوری و خلاقیت و نهادینه کردن مفهوم همکاری و اجرای کار گروهی (والائی شریف، ۱۳۸۵، ص ۳۰).

۵-۶. ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران

سید احمد سجادی (۱۳۹۰) در کتاب چهار جلدی خود تحت عنوان مدیران و فرماندهان شایسته، ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران را در چهار بعد ارائه کرده که هر بعد دارای شاخصها و عواملی به شرح جدول (۱) است.

1. Argeris
2. Mcgregor
3. Likert

جدول (۱): ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته (سجادی، ۱۳۹۰)

ردیف	نوع ویژگی	شاخصها و عوامل اصلی
۱	مدیریتی	۱- مهارت ادراکی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت قدرت تحمل ۴- مهارت تطبیق ۵- مهارت سازماندهی ۶- مهارت برنامه‌ریزی ۷- مهارت تصمیم‌گیری ۸- مهارت ایجاد انگیزش ۹- مهارت ارتباطی ۱۰- مهارت مشاوره‌پذیری ۱۱- مهارت ICDL ۱۲- مهارت اجتماعی ۱۳- مهارت نظارت و کنترل ۱۴- مهارت هدایت و رهبری ۱۵- مهارت اطلاعاتی
۲	شخصیتی	۱- شجاعت ۲- خلاقیت و نوآوری ۳- انعطاف‌پذیری ۴- قاطعیت ۵- اعتمادبه نفس ۶- بردباری و خوبشستن داری ۷- هوش
۳	رفتاری	۱- اخلاق اسلامی ۲- امانتداری ۳- قانونگرایی ۴- مسئولیت‌پذیری ۵- اطاعت‌پذیری ۶- نظم و انضباط ۷- انگیزه و روحیه خدمتی ۸- تلاش و توسعه ۹- انضباط مالی و اقتصادی ۱۰- انضباط سیاسی ۱۱- مناعت طبع
۴	ارزشی و بینشی	۱- ادای فرائض دینی و رعایت شئون اسلامی ۲- اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه ۳- پابندی به ارزشهای اسلامی و انقلابی ۴- ایجاد فضای اسلامی

۵-۷. وظایف و مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی

وظایف و مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی را می‌توان به دو قسمت به این شرح

تقسیم‌بندی کرد:

الف) وظایف و مسئولیتهای عمومی

- برنامه‌ریزی^۱: تصور و طراحی وضعیت مطلوب، یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم سازد به برنامه‌ریزی اشاره دارد.
- سازماندهی^۲: فرایندی که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود به سازماندهی اشاره دارد.
- هدایت^۳: این وظیفه بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دلالت دارد.
- کنترل^۴: فرایندی برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است.

1. Planning
2. Organizing
3. Directing/Leading
4. Controlling

ب) وظایف و مسئولیتهای اختصاصی

- تجزیه و تحلیل شغل^۱: فرایند سامانمند تعیین و تبیین وظایف، مسئولیتهای مورد نیاز اجرای شغل در سازمان و رابطه تعاملی آن با دیگر مشاغل به تجزیه و تحلیل شغل اشاره دارد.
- برنامه‌ریزی منابع انسانی^۲: فرایندی که به وسیله آن سازمانها اطمینان می‌یابند که نیروی انسانی مورد لزوم در حال و آینده را در اختیار دارند و می‌توانند وظایف خویش را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند.
- جذب و به کارگیری منابع انسانی:
 - کارمندیابی^۳: فرایند جذب و به کارگیری بموقع منابع انسانی به تعداد مورد انتخاب^۴: مقایسه وضعیت متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل برای انتخاب بهترین داوطلبان
 - انتصاب^۵: گماردن داوطلب در شغلی بر مبنای اطلاعات به دست آمده متناسب با آن شغل
- جبران خدمات منابع انسانی:
 - ارزشیابی مشاغل^۶: فرایندی برای تعیین ارزش نسبی مشاغل در درون سازمان
 - حقوق و دستمزد^۷: مبلغ خالصی که به کارکنان در برابر توانایی فکری، جسمی، ویژگیهای اجتماعی و روحی، مسئولیتهای و تخصص و مهارتهای ویژه به‌طور ماهانه پرداخت می‌شود.
- توانمندسازی منابع انسانی:
 - ارزشیابی عملکرد^۸: فرایندی که به وسیله آن مدیر، رفتارهای کاری منابع انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آن با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی، و نتایج را ثبت و اعلام می‌کند.

1. Job Analysis

2. Human Resource Planning(HRP)

3. Recruitment

4. Selection

5. Appointment

6. Job Evaluation

7. Salary And Wage

8. Performance Appraisal

- آموزش و بهسازی^۱: ایجاد محیطی که در آن کارکنان رفتارها، دانش، مهارت و تواناییهای مربوط به شغل را فرا می‌گیرند به آموزش و بهسازی اشاره دارد.

- مدیریت کار راهه^۲: فرایندی که با آن برنامه مسیر شغلی نیروی انسانی در طول سازمان طراحی و بر اساس ارزیابیهای سازمانی، عملکرد و ترجیحات شخصی افراد طرحریزی و شکل‌دهی می‌شود.

۵-۸. سبک مدیریت^۳

تأثیر سبک مدیریت بر نگرشهای کارکنان به مطالعات هاثورن^۴ بر می‌گردد در واقع این نگرش، که مدیران مشارکتی آزادنگر هستند و بازخور مثبت می‌دهند، سطوح بالاتری از تعهد را در میان کارکنان ایجاد خواهد کرد. نظریه پردازان نامی چون لیکرت و مک گریکور از این نکته حمایت کرده‌اند که سبک مدیریت بر تعهد سازمانی اثر می‌گذارد (کالبرس و کنکر^۵، ۲۰۰۷).

۵-۹. جو سازمانی:

در ادبیات مدیریت تعاریف زیادی از جو سازمانی مطرح شده است. تعبیر جو سازمانی به مجموع ویژگیهای قابل سنجش محیط کاری اشاره دارد که مستقیم یا غیرمستقیم توسط افرادی تعبیر می‌شود که در این محیط کاری زندگی می‌کنند تعبیر می‌شود و انگیزش و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هافستد^۶، ۱۹۹۸). مطالعات در ایالات متحده نشان داده است که جو مثبت، احساس دلگرمی، حمایت، هویت شغلی با سطوح بالای تعهد سازمانی ربط داده می‌شود. هنگامی که افراد احساس می‌کنند که در وضعیت مطلوب و مناسبتری قرار دارند، تعهد آنان به سازمان افزایش می‌یابد (لو و همکاران^۷، ۲۰۰۷).

1. Training
2. Career Management
3. Management style
4. Hathorn
5. Kalbers & Cenker
6. Hofsted
7. Lu et al

الگوی تحلیلی پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

جدول (۲): الگوی تحلیلی پژوهش

بعد	عامل	(نظریه و منبع مرتبط)
عوامل مدیریتی	سبک رهبری	مدیریت مشارکتی
		مدیریت پدران و حمایتی
		مدیریت فرامتنی (عدم سلسله مراتبی)
	ویژگیهای مدیریتی	ویژگیهای مدیریتی
		ویژگیهای شخصیتی و رفتاری
		ویژگیهای ارزشی و بینشی
	وظایف مدیریتی	برنامه‌ریزی
		سازماندهی
		هدایت
نظارت و کنترل		
برنامه‌ریزی		

۶. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است که به روش توصیفی تحلیلی صورت گرفته است. در این پژوهش نمونه‌گیری هدفمند بود و ضمن بررسی پرونده‌های پنج سال گذشته، برای دستیابی به داده‌های دقیق تا زمان اشباع نظری محقق با ۳۱ نفر از کارشناسان، خبرگان و فرماندهان و رؤسا و مدیران مرتبط با موضوع و بر اساس مبانی نظری تحقیق، مصاحبه صورت گرفت.

برای به دست آوردن روایی پرسشنامه از نظر اساتید خبره در امور مربوط به نیروی انسانی استفاده شد و از آنها در مورد مربوط بودن، واضح بودن و قابل فهم بودن سؤالات و اینکه آیا این سؤالات برای پرسشهای تحقیقاتی مناسب است و آنها را مورد سنجش قرار می‌دهد، نظر خواهی شد و اصلاحات مورد نظر در پرسشنامه اعمال گردید.

در این پژوهش برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری استفاده شده

است به طوری که علاوه بر درج نظر مصاحبه شوندگان در پرسشنامه، گویه‌ها و عبارت پرسشنامه بدقت توسط عده‌ای از استادان دانشگاهی و کارشناسان نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت و نظر تعدیلی آنها در پرسشنامه لحاظ شد.

در این تحقیق یافته‌های مصاحبه به روش تحلیل ساختاری و از طریق شناسه‌گذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت و در پایان با استفاده از آزمون فریدمن از طریق نرم افزار SPSS نسبت به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا اقدام شد.

۷. یافته‌های پژوهش

۱-۷. یافته‌های توصیفی

نتایج بررسی پرونده‌های پنج سال گذشته که در کمیسیونهای قانون استخدام ناجا مطرح شده در جدول (۳) نشان داده شده است:

جدول (۳): طیف درجات

درصد	طیف درجه
۴,۲	افسر ارشد
۱۹,۴	افسر جزء
۲۰,۴	درجه دار
۵۶	وظیفه
۱۰۰	جمع کل

بیشترین پرونده‌های مطرح شده در پنج سال گذشته به ترتیب متعلق به کارکنان وظیفه با ۵۶٪، درجه‌داران با ۲۰,۴٪، افسران جزء با ۱۹,۴٪ و افسران ارشد با ۴,۲٪ بود.

جدول (۴) نوع تلفات را در جامعه مورد مطالعه نشانی می‌دهد:

جدول (۴): نوع تلفات

نوع تلفات	درصد
شهادت	۱۲,۶
فوت هنگام خدمت	۳۵,۳
فوت عادی	۵۲,۱
جمع کل	۱۰۰

بیشترین آمار تلفات نیروی انسانی به ترتیب شامل: فوت عادی با ۵۲٪، فوت هنگام خدمت با ۳۵٪ و نهایتاً شهادت با ۱۳٪ است و بیشترین حادثه منجر به تلفات نیروی انسانی مربوط به تصادف، درگیری با اشرار و قاچاقچیان است.

۲-۷. یافته‌های استنباطی

بر مبنای مبانی نظری عوامل مدیریتی دسته‌بندی و پس از شناسه‌گذاری واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها توسط مصاحبه شونده‌گان مورد تجزیه و تحلیل واقع شد. برابر نتایج بدست آمده عوامل مدیریتی که در کاهش تلفات انسانی نقش مؤثری دارند در سه عامل سبک رهبری و مدیریت، ویژگی‌های فرماندهان و مدیران و در نهایت وظایف فرماندهان و مدیران دسته‌بندی که هر کدام دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌های خاص خود می‌باشند که در ادامه در قالب سؤالهای مصاحبه ارائه می‌شود.

سؤال اول:

به نظر شما سبک رهبری و مدیریت چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیر خواهد

داشت؟

پس از شناسه‌گذاری واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها توسط مصاحبه شونده‌گان عامل سبک و رهبری و مدیریت در سه شاخص اصلی تحت‌عنوان «مدیریت مشارکتی، مدیریت پدران و حمایتی و مدیریت فرامتنی» دسته‌بندی و شناسه‌های مربوط به هر شاخص مشخص شد.

جدول (۵): شناسه‌های باز مربوط به عامل سبک رهبری و مدیریت

شاخص مشخص شده	شناسه‌های باز
مدیریت مشارکتی	- توانایی فرماندهان در بهره‌گیری از نظر دیگران به منظور تصمیم‌گیری مناسب - واگذاری اختیار آگاهانه و کامل
مدیریت پدران و حمایتی	- درک و احترام به سلیقه‌های مختلف کارکنان توسط فرماندهان - ایجاد جو صمیمانه در محل خدمت توسط فرماندهان - عدم ساده‌انگاری مشکلات روحی و روانی جزئی کارکنان - تقسیم کار عادلانه بین کارکنان
مدیریت فرامتنی (عدم سلسله مراتبی)	- آسان‌سازی ارتباط نزدیک و تنگاتنگ فرمانده با کارکنان - حضور فرماندهان در داخل مأموریتها - ملاقات حضوری و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با کارکنان

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مصاحبه‌شوندگان در مجموع به عواملی چون مدیریت مشارکتی شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر مشورت و واگذاری اختیار، مدیریت پدران و حمایتی شامل ایجاد جوی صمیمانه و دوستانه در محیط خدمتی توسط فرماندهان، رؤسا و مدیران، عدم ساده‌انگاری مشکلات جزئی کارکنان و عدم تبعیض و تقسیم کار عادلانه بین کارکنان، مدیریت فرامتنی شامل ارتباط تنگاتنگ فرماندهان با کارکنان در همه اوقات و زمانها تأکید کرده‌اند.

سؤال دوم:

به نظر شما ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیر خواهد داشت؟

پس از شناسه‌گذاری واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها توسط مصاحبه‌شوندگان ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران در سه شاخص اصلی تحت عنوان «ویژگیهای مدیریتی، ویژگیهای شخصیتی و رفتاری و ویژگیهای ارزشی و بینشی» دسته‌بندی و شناسه‌های مربوط به هر شاخص مشخص گردید.

جدول (۶): شناسه‌های باز مربوط به عامل ویژگی‌های فرماندهان، رؤسا و مدیران

شناسه‌های باز	شاخص مشخص شده
<ul style="list-style-type: none"> - توانایی فرماندهان در تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های مختلف مأموریتی و ارائه راه‌حل‌های مناسب - افزایش آستان تحمل فرماندهان در برابر مشکلات سازمانی و خدمتی - افزایش قدرت تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری بموقع و مناسب در مأموریتها - توانایی عملیات روانی به منظور خنثی‌سازی عوامل ضد انگیزی در سازمان - توانایی فرماندهان در استفاده از فناوریهای روز در مأموریتها - افزایش قدرت تخیل و نظریه‌پردازی فرماندهان - افزایش اشراف اطلاعاتی فرماندهان به حوزه‌های مأموریتی - شناخت فرمانده از تهدیدها و آسیبهای حوزه مأموریتی - توانمندی در مدیریت صحنه عملیات و مأموریت 	ویژگیهای مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن اعتماد به نفس، روحیه فعال و استقلال رای و عمل توسط فرماندهان - بردباری، خویشتن داری، تحمل ناملایمات و سختی‌های خدمتی توسط فرماندهان - توانایی کنترل احساسات و تحمل عقاید مخالف توسط فرماندهان - شجاعت و خطر پذیری فرماندهان در برخورد با مجرمان و متخلفان - رعایت انضباط فردی و سازمانی توسط فرماندهان 	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن اخلاق اسلامی شامل حسن خلق، تواضع، فروتنی، مدارا با مردم، عفاف، پاکدامنی، صداقت و... - ادای فرایض دینی و رعایت شئون اسلامی توسط فرماندهان - تلاش فرماندهان در راستای ایجاد فضای اسلامی و تعظیم نسبت به شعائر الهی - به کارگیری نیروهای ارزشی و ایثارگر توسط فرماندهان 	ویژگیهای ارزشی و بینشی

همان‌طور که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، مصاحبه‌شوندگان در مجموع به عواملی چون توانمندی فرماندهان در مدیریت صحنه عملیات، تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های مختلف مأموریتی، تصمیم‌گیری مناسب و بموقع، اشرافیت اطلاعاتی و شناخت تهدیدها و آسیبها، داشتن ویژگیهای شخصیتی چون شجاعت، اعتماد به نفس، بردباری و انضباط و همچنین داشتن حسن خلق و ایجاد فضای معنوی در محیط‌های خدمتی تأکید کرده‌اند.

به نظر شما وظایف مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران چگونه بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیر خواهد داشت؟

پس از شناسه گذاری واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها توسط مصاحبه شوندگان وظایف فرماندهان، رؤسا و مدیران در چهار شاخص اصلی تحت عنوان «برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت و کنترل» دسته‌بندی و شناسه‌های مربوط به هر شاخص مشخص شد.

جدول (۷): شناسه‌های باز مربوط به عامل وظایف فرماندهان

شاخص مشخص شده	شناسه‌های باز
برنامه‌ریزی	- حل تعارضات بین افراد با یکدیگر و ایجاد ساز و کار کار گروهی - اهمیت دادن و تشویق افکار نو و ایجاد زمینه‌های عملیاتی شدن این افکار در سازمان
سازماندهی	- میزان توانایی فرماندهان در تقسیم متناسب مأموریت با توجه به توانایی کارکنان - به‌کارگیری کارکنان متناسب با رسته خدمتی در مأموریتها - عدم واگذاری کارهای طاقت فرسا و هم‌چنین چند مأموریت همزمان به کارکنان - عدم به‌کارگیری کارکنان وظیفه در مأموریت‌های حساس و مهم
هدایت	- اعمال تشویق و تنبیه مناسب و متناسب در حدود اختیارات فرماندهی - عدم انتقال و بکارگیری کارکنان به عنوان تنبیه انضباطی - بیان صریح، شفاف و سریع مواضع قانونی سازمان - استفاده صحیح، به موقع و مناسب از اختیارات و مسئولیت سازمانی توسط فرماندهان - اعزام به موقع کارکنان به مرخصی استحقاقی و تشویقی - رعایت ساعت مقرر خدمتی در بکارگیری کارکنان در مأموریت‌ها - توجه به معیشت و روحیه و رفاه کارکنان
نظارت و کنترل	- نظارت و کنترل فرماندهان به صورت محسوس و غیرمحسوس - ترویج فرهنگ خودکنترلی در زیر مجموعه - توجه فرماندهان به سلامت خانواده خود و کارکنان

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود، مصاحبه‌شوندگان در مجموع به عواملی چون کارگروهی، تقسیم مناسب و متناسب مأموریتها بین کارکنان، استفاده عادلانه و صحیح از اختیارات فرماندهی و هم‌چنین نظارت محسوس و غیرمحسوس و ترویج فرهنگ خودکنترلی بین کارکنان تأکید کرده‌اند.

۷-۳. اولویت بندی شاخصهای مربوط به عوامل مدیریتی

جدول (۸): میانگین رتبه‌های عوامل مدیریتی مؤثر بر کاهش تلفات انسانی در ناجا

رتبه	میانگین رتبه‌ای	شاخصها	رتبه	میانگین رتبه‌ای	عنوان عامل
۳	۱,۵۹	مدیریت مشارکتی	۱	۱,۹۳	سبک رهبری و مدیریت
۱	۱,۸۱	مدیریت پدران‌ه و حمایتی			
۲	۱,۶۳	مدیریت فرامتنی (عدم سلسله مراتبی)			
۲	۱,۶۳	ویژگیهای مدیریتی	۲	۱,۶۴	ویژگیهای مدیریتی
۱	۱,۹۸	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری			
۳	۱,۵۸	ویژگیهای ارزشی و بینشی			
۴	۲,۲۹	برنامه ریزی	۳	۱,۳۳	وظایف مدیریتی
۲	۲,۶۳	سازماندهی			
۳	۲,۴۵	هدایت			
۱	۲,۸۹	نظارت و کنترل			

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که تمامی عوامل مدیریتی به ترتیب، «سبک رهبری و مدیریت، ویژگیهای مدیریتی و وظایف مدیریتی» بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیرگذار است و از میان شاخص‌ها نیز؛ مدیریت پدران‌ه و حمایتی بین شاخصهای مربوط به سبک رهبری و مدیریت، ویژگیهای شخصیتی و رفتاری بین شاخصهای مربوط به ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران و نظارت و کنترل بین شاخصهای متعلق به وظایف مدیران بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

جدول (۹): میانگین رتبه‌های زیرشاخصهای مرتبط با شاخصهای سبک رهبری و مدیریت

رتبه	میانگین رتبه‌ای	زیرشاخص	شاخص
۱	۰,۸۹	توانایی فرماندهان در بهره‌گیری از نظر دیگران به منظور واگذاری تصمیم‌گیری مناسب	مدیریت مشارکتی
۲	۰,۷۲	واگذاری اختیار آگاهانه و کامل	
۴	۲,۱۲	درک و احترام به سلیقه‌های مختلف کارکنان توسط فرماندهان	مدیریت پدرا نه و حمایتی
۲	۲,۸۸	ایجاد جو صمیمانه در محل خدمت توسط فرماندهان	
۱	۲,۹۳	عدم ساده‌انگاری مشکلات روحی و روانی جزئی کارکنان	
۳	۲,۷۶	تقسیم کار عادلانه بین کارکنان	مدیریت فرامتنی (عدم سلسله مراتبی)
۱	۱,۵۹	سهولت در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ فرمانده با کارکنان	
۳	۱,۱۸	حضور فرماندهان در مأموریتها	
۲	۱,۳۶	ملاقات حضوری و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با کارکنان	

نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد که بین زیرشاخصهای مربوط به سبک رهبری و مدیریت فرماندهان، رؤسا و مدیران «عدم ساده‌انگاری مشکلات روحی و روانی جزئی کارکنان، ایجاد جو صمیمانه در محل خدمت توسط فرماندهان، سهولت در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ فرمانده با کارکنان و توانایی فرماندهان در بهره‌گیری از نظر دیگران به منظور تصمیم‌گیری مناسب» بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

جدول (۱۰): میانگین رتبه‌ای زیرشاخصهای مرتبط با شاخص ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران

رتبه	میانگین رتبه ای	زیر شاخص	شاخص
۴	۵,۳۲	توانایی فرماندهان در تجزیه و تحلیل پیچیدگیهای مختلف مأموریتی و ارائه راه حل‌های مناسب	ویژگیهای مدیریتی
۵	۴,۹۹	افزایش آستان تحمل فرماندهان در برابر مشکلات سازمانی و خدمتی	
۱	۵,۸۹	افزایش قدرت تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری بموقع و مناسب در مأموریتها	
۶	۴,۹۲	توانایی انجام عملیات روانی به منظور خنثی‌سازی عوامل ضد انگیزی در سازمان	
۸	۴,۶۳	توانایی فرماندهان در استفاده از فناوریهای روز در مأموریتها	
۹	۴,۵۱	افزایش قدرت تخیل و نظریه‌پردازی فرماندهان	
۷	۴,۸۷	افزایش اشراف اطلاعاتی فرماندهان به حوزه‌های مأموریتی	
۳	۵,۴۶	شناخت فرمانده از تهدیدها و آسیبهای حوزه مأموریتی	
۲	۵,۷۷	توانمندی در مدیریت صحنه عملیات و مأموریت	
۴	۲,۷۸	داشتن اعتماد به نفس، روحیه فعال و استقلال رأی و عمل توسط فرماندهان	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری
۵	۲,۶۹	بردباری، خویشتن‌داری، تحمل ناملایمات و سختی‌های خدمتی توسط فرماندهان	
۲	۲,۹۱	توانایی کنترل احساسات و تحمل عقاید مخالف توسط فرماندهان	
۱	۲,۹۹	شجاعت و خطر پذیری فرماندهان در برخورد با مجرمان و متخلفان	
۳	۲,۸۸	رعایت انضباط فردی و سازمانی توسط فرماندهان	
۱	۲,۴۵	داشتن اخلاق اسلامی شامل حسن خلق، تواضع، فروتنی، مدارا با مردم، عفاف، پاکدامنی، صداقت و...	ویژگیهای ارزشی و بینشی
۴	۲,۱۲	ادای فرایض دینی و رعایت شئون اسلامی توسط فرماندهان	
۲	۲,۳۶	تلاش فرماندهان در راستای ایجاد فضای اسلامی و تعظیم نسبت به شعائر الهی	
۳	۲,۲۴	به کارگیری نیروهای ارزشی و ایثارگر توسط فرماندهان	

نتایج جدول (۱۰) نشان می‌دهد که بین زیرشاخصهای مربوط به ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران «افزایش قدرت تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری بموقع و مناسب در مأموریتها، توانمندی در مدیریت صحنه عملیات و مأموریت، شناخت فرمانده از تهدیدها و آسیب‌های

حوزه مأموریتی، شجاعت و خطرپذیری فرماندهان در برخورد با مجرمان و متخلفان و داشتن اخلاق اسلامی شامل حسن خلق، تواضع، فروتنی، مدارا با مردم، عفاف، پاکدامنی، صداقت و ... « بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

جدول (۱۱): میانگین رتبه‌های زیرشاخصهای مرتبط با شاخص وظایف فرماندهان، رؤسا و مدیران

رتبه	میانگین رتبه‌ای	زیرشاخص	شاخص
۱	۰.۸۹	حل تعارضات بین افراد با یکدیگر و ایجاد ساز و کار کار گروهی	برنامه ریزی
۲	۰.۵۵	اهمیت دادن و تشویق افکار نو و ایجاد زمینه‌های عملیاتی شدن این افکار در سازمان	
۴	۲.۶۳	میزان توانایی فرماندهان در تقسیم متناسب مأموریت با توجه به توانایی کارکنان	سازماندهی
۲	۲.۸۲	به کارگیری کارکنان متناسب با رسته خدمتی در مأموریتها	
۳	۲.۷۱	عدم واگذاری کارهای طاقت فرسا و هم‌چنین چند مأموریت همزمان به کارکنان	
۱	۲.۹۱	عدم به کارگیری کارکنان وظیفه در مأموریت‌های حساس و مهم	هدایت
۵	۴.۸۸	اعمال تشویق و تنبیه مناسب و متناسب در حدود اختیارات فرماندهی	
۱	۵.۵۶	عدم انتقال و به کار گیری کارکنان به عنوان تنبیه انضباطی	
۷	۴.۳۲	بیان صریح، شفاف و سریع مواضع قانونی سازمان	
۶	۴.۶۵	استفاده صحیح، بموقع و مناسب از اختیارات و مسئولیت سازمانی توسط فرماندهان	
۴	۴.۹۱	اعزام بموقع کارکنان به مرخصی استحقاقی و تشویقی	
۲	۵.۴۲	رعایت ساعت مقرر خدمتی در به کارگیری کارکنان در مأموریت‌ها	
۳	۵.۲۳	توجه به معیشت و روحیه و رفاه کارکنان	نظارت و کنترل
۲	۱.۷۸	نظارت و کنترل فرماندهان به صورت محسوس و غیر محسوس	
۱	۱.۸۴	ترویج فرهنگ خود کنترلی در زیر مجموعه	
۳	۱.۶۹	توجه فرماندهان به سلامت خانواده خود و کارکنان	

نتایج جدول (۱۱) نشان می‌دهد که بین زیرشاخصهای مربوط به وظایف فرماندهان، رؤسا و مدیران «حل تعارضات بین افراد با یکدیگر و ایجاد ساز و کار کار گروهی، عدم به کارگیری کارکنان وظیفه در مأموریت‌های حساس و مهم، عدم انتقال و به کارگیری کارکنان به عنوان تنبیه انضباطی، رعایت ساعت مقرر خدمتی در به کارگیری کارکنان

در مأموریتها، توجه به معیشت و روحیه و رفاه کارکنان و ترویج فرهنگ خود کنترلی در زیرمجموعه»، بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

۸. نتیجه‌گیری

عوامل مدیریتی شناسایی شده شامل؛ وظایف مدیران، ویژگیهای مدیران و سبک رهبری و مدیریت است. در زمینه سبک رهبری و مدیریت مؤثر بر کاهش تلفات، مصاحبه شوندهگان در مجموع به عواملی چون مدیریت مشارکتی شامل؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر مشورت و واگذاری اختیار، مدیریت پدران و حمایتی شامل؛ ایجاد جوی صمیمانه و دوستانه در محیط خدمتی توسط فرماندهان و مدیران، عدم ساده انگاری مشکلات جزئی کارکنان و عدم تبعیض و تقسیم کار عادلانه بین کارکنان، مدیریت فرامتنی شامل؛ ارتباط تنگاتنگ فرماندهان با کارکنان در همه اوقات و زمانها تأکید کرده‌اند.

در زمینه ویژگیهای مدیریتی مؤثر بر کاهش تلفات، مصاحبه‌شوندهگان در مجموع به عواملی چون توانمندی فرماندهان در مدیریت صحنه عملیات، تجزیه و تحلیل پیچیدگیهای مختلف مأموریتی، تصمیم‌گیری مناسب و بموقع، اشرافیت اطلاعاتی و شناخت تهدیدها و آسیبها، داشتن ویژگیهای شخصیتی چون شجاعت، اعتماد به نفس، بردباری و انضباط و همچنین داشتن حسن خلق و ایجاد فضای معنوی در محیطهای خدمتی تأکید کرده‌اند. در زمینه وظایف مدیریتی مؤثر بر کاهش تلفات، مصاحبه‌شوندهگان در مجموع به عواملی چون حل تعارضات بین افراد با یکدیگر و ایجاد ساز و کار کار گروهی، کار گروهی، تقسیم مناسب و متناسب مأموریتها بین کارکنان، استفاده عادلانه و صحیح از اختیارات فرماندهی و همچنین نظارت محسوس و غیرمحسوس و ترویج فرهنگ خودکنترلی بین کارکنان تأکید کرده‌اند.

در زمینه تأثیر ساختار سازمانی بر کاهش تلفات، مصاحبه‌شوندهگان بر شاخصهایی چون تنوع در مشاغل و وظایف و عدم تشریح شفاف مأموریتها، عدم شفافیت در قوانین و دستورالعملها و روش‌های سازمانی، عدم تبیین مسیر شغلی در سازمان بویژه در مشاغل سخت و زیان‌آور و پراکندگی جغرافیایی مأموریتها و محلهای خدمتی در ناجا تأکید کرده‌اند.

بین عوامل مدیریتی به ترتیب «سبک رهبری و مدیریت (۱،۹۳)، ویژگیهای مدیریتی (۱،۶۴) و وظایف مدیریتی (۱،۳۳)» بر کاهش تلفات نیروی انسانی تأثیر خواهد داشت.

بین شاخصهای این عوامل «مدیریت پدرانۀ و حمایتی و بین شاخصهای مربوط به سبک رهبری و مدیریت، ویژگیهای شخصیتی و رفتاری بین شاخصهای مربوط به ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران و نظارت و کنترل و بین شاخصهای متعلق به وظایف مدیران» بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

بین زیرشاخصهای مربوط به سبک رهبری و مدیریت فرماندهان، رؤسا و مدیران «عدم ساده انگاری مشکلات روحی و روانی جزئی کارکنان، ایجاد جو صمیمانه در محل خدمت توسط فرماندهان، سهولت در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ فرمانده با کارکنان و توانایی فرماندهان در بهره‌گیری از نظر دیگران به منظور تصمیم‌گیری مناسب»، بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

بین زیرشاخصهای مربوط به ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران «افزایش قدرت تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری بموقع و مناسب در مأموریتها، توانمندی در مدیریت صحنه عملیات و مأموریت، شناخت فرمانده از تهدیدها و آسیب‌های حوزه مأموریتی، شجاعت و خطرپذیری فرماندهان در برخورد با مجرمان و متخلفان و داشتن اخلاق اسلامی شامل حسن خلق، تواضع، فروتنی، مدارا با مردم، عفاف، پاکدامنی، صداقت و ...» بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

بین زیرشاخصهای مربوط به ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران «حل تعارضات بین افراد با یکدیگر و ایجاد ساز و کار کار گروهی، عدم به کارگیری کارکنان وظیفه در مأموریت‌های حساس و مهم، عدم انتقال و به کارگیری کارکنان به عنوان تنبیه انضباطی، رعایت ساعت مقرر خدمتی در به کارگیری کارکنان در مأموریتها، توجه به معیشت و روحیه و رفاه کارکنان و ترویج فرهنگ خودکنترلی در زیر مجموعه»، بیشترین تأثیر را بر کاهش تلفات نیروی انسانی در ناجا خواهد داشت.

۹. پیشنهادها

الف- فرماندهان، رؤسا و مدیران به مشکلات روحی و روانی جزئی کارکنان اهمیت بدهند و ضمن ایجاد جو صمیمانه در محل خدمت و ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با کارکنان، تلاش لازم در راستای رفع مشکلات کارکنان به عمل آورند.

ب- ضمن برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های کاربردی آموزشی نسبت به ارتقای سطح توانمندی فرماندهان ناجا در زمینه‌های «قدرت تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری بموقع و مناسب در مأموریتها، مدیریت صحنه عملیات و مأموریت، شناخت تهدیدها و آسیب‌های حوزه مأموریتی، توانایی تجزیه و تحلیل پیچیدگیهای مختلف مأموریتی و ارائه راه‌حلهای مناسب» اقدام کنند.

ج- ضمن توجه به وضعیت روحیه، انگیزه و معیشت کارکنان، در به کارگیری کارکنان وظیفه در مشاغل مهم و حساس خودداری کنند.

فهرست منابع

- آرمستراتگ، مایکل (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه امید مهدیه و سید حامد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، ویرایش دوم، کرج: مؤسسه تحقیقاتی و آموزش مدیریت، وابسته به وزارت نیرو.
- برزونی، محمد علی (۱۳۸۵). نگاهی به مدیریت منابع انسانی: مفهوم مدیریت منابع انسانی، دو ماهنامه منابع انسانی ناجا، دفتر تحقیقات کاربردی معاونت نیروی انسانی ناجا، س اول، ش دوم.
- خورشیدی، عباس؛ قریشی، حمیدرضا (۱۳۹۳). راهنمای تدوین رساله و پایان‌نامه تحصیلی (از نظریه تا عمل)، تهران، انتشارات یسپرون.
- دسلر، گری (۱۳۹۳). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد علی اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ یازدهم.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۰). نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، مجله تحول اداری، ش ۱۶.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.
- فروزنده دهکردی، لطف اله؛ جوکار، علی اکبر؛ پرهیزکار، محمد مهدی (۱۳۹۲). مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

- معید فر، سعید (۱۳۸۰). بررسی اخلاق کار و عوامل فردی و اجتماعی مؤثر بر آن، تهران: موسسه کار و تأمین اجتماعی.

- والائی شریف، حمید (۱۳۸۵). مدیریت مشارکتی: راهبردهای مؤثر در اداره امور سازمان، تهران: انتشارات شریف.

- Hofsted, G. (1998). Attitudes, value and organizational culture. *Organization Student*, 19(3).
- Kalbers, L. P., & Cenker, W. J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375.
- Lu, K.Y., Chang, L. C., & Wu, H. L. (2007). Relationships between professional commitment, job satisfaction, and work stress in public health nurses in Taiwan. *Journal of Professional Nursing*, 23(2), 110- 116.
- Neo, R, Hollen beck, I. Gerhart, Band wright P. (2009). *Fundamentals of human resource management*. 3rd edition, McGraw-Hill.
- porter, S. & Ayman, R. (2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between workfamily conflict and intention to quit. *Journal of Management & Organization*, 16 (3): 411-424



پښتونستان ګاونډي علوم او مطالعات فرېنډي
پرتال جامع علوم انساني