

## نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در

### نگهداشت کارکنان پلیس<sup>۱</sup>

قاسم قربانی<sup>۲</sup> و دکتر مجید رضائی راد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۱/۲۱

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۳/۲۸

### چکیده:

**زمینه و هدف:** به کارگیری و استفاده مناسب از نقش‌های مدیریتی ضمن صیانت و نگهداشت و دلگرم نمودن کارکنان کلانتری‌ها به تداوم خدمت انتظامی، می‌تواند موجب ارتقاء انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان و مجموعه کلانتری را فراهم ساخته و از آسیب‌پذیری کارکنان بکاهد. هدف این تحقیق شناسایی و معرفی نقش‌های مدیریتی رؤسای کلانتری و چگونگی تأثیر ایفای این نقش‌ها بر نگهداشت کارکنان کلانتری می‌باشد.

**روش:** روش پژوهش توصیفی و پیمایشی است. در این تحقیق نقش‌های مدیریت رؤسای کلانتری‌ها بر اساس نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ (ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری) تحت عنوان متغیر مستقل و نگهداشت کارکنان به عنوان متغیر وابسته مطرح است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته که برای روایی محتوایی از نظرات خبرگان و اساتید استفاده گردید؛ پایایی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ عدد  $(\alpha=0/9)$  به دست آمد. جامعه آماری آن، کارکنان کلانتری‌های استان همدان در سال ۱۳۷۸ بوده که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه با نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده ۱۷۱ نفر تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق از آزمون رگرسیون تک‌متغیره استفاده گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که نقش‌های مدیریتی رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان موثر است. در بین سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در نگهداشت کارکنان، نقش تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را داشته است.

**نتیجه‌گیری:** رؤسای کلانتری باید پیرامون نقش‌های مدیریتی آموزش کافی ببینند و به نقش تصمیم‌گیری در نگهداشت کارکنان توجه ویژه داشته باشند.

### کلیدواژه:

نگهداشت کارکنان پلیس Police employee retention، نقش‌های مدیریتی Managerial roles، کلانتری‌ها Police departments، رؤسا و فرماندهان پلیس Police chiefs & commanders، نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ Mintzberg managerial roles، کارکنان پلیس Police employees، فرماندهی انتظامی استان همدان Hamadan Province Police Command (HPPC)

□ استناد: قربانی، قاسم؛ رضائی راد، مجید (۱۳۹۰، بهار). نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس. *فصلنامه مطالعات*

*مدیریت انتظامی*، ۶(۱)، ۱۱۷-۱۳۲

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت می‌باشد.

۲. کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت

۳. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی (نویسنده مسئول) [mrezairad41@yahoo.com](mailto:mrezairad41@yahoo.com) ۰۹۱۲۱۹۷۱۹۸۲-۰۲۱۴۸۹۳۱۸۱۱

## مقدمه

اگر مدیران، دلایل درست و منطقی ماندن را تقویت کنند و از تقویت دلایل غلط به پرهیزند، نه تنها می‌توانند آمار ترک خدمت را کاهش دهند، بلکه هدف‌های دیگر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی را نیز تحقق می‌بخشند. در هر حال اولین اقدام درک کارکنان و احترام گذاشتن به آن‌ها به عنوان افرادی است که ارزش‌های متفاوت از ارزش‌های مدیران دارند. اگر برای مدیریت مهم است که افراد به خاطر دلایلی که هم برای خودشان و هم برای جامعه مفید باشند باقی بمانند، باید سازمان‌هایی که به صورت زنده و پویا اداره می‌گردند را توسعه دهند، که حقیقتاً در آن‌ها افراد با ارزش‌های گوناگون پذیرفته به آن‌ها احترام گذاشته شود (فلاورز و هاگز، ۱۳۷۱، ص ۶۹، ۸۲).

آمارها نشان می‌دهند که در سطح ناجا تعداد کارکنانی که تحت عناوین مختلف به کمیسیون ۱۲۱ برای رسیدگی به جرایم و تخلفات کارکنان معرفی شده‌اند، خواسته یا ناخواسته سیر صعودی داشته است و این موضوع موجبات رهایی از خدمت و یا انتظار خدمت تعداد زیادی از کارکنان گردیده است که در سال ۱۳۸۷ نسبت به مدت مشابه سال قبل بیشتر بوده است. وجود این نوع مشکل در سطح ناجا موجب شد که در سال ۱۳۸۸ همایش «نگهداشت کارکنان و منابع انسانی» در سطح ناجا برگزار شود که به ابعاد مختلف این موضوع در ناجا پرداخته شد. که حکایت از توجه مدیران ارشد ناجا به این امر مهم دارد. با بررسی میدانی پژوهشگران و مستندات و انجام مصاحبه با مسئولین امر در سطح فرماندهی انتظامی استان همدان، مشخص شد که تعداد این قبیل کارکنان در استان در سال ۱۳۸۷ نسبت به سال ۱۳۸۶ افزایش داشته است.

حفظ و نگهداشت منابع انسانی: «حفظ و نگهداشت کارکنان فرآیند طراحی برنامه‌های بهداشت و ایمنی و ارائه خدمات رفاهی را تحلیل می‌نماید» (سیدجوادی، ۱۳۷۳، ص ۶۱). «نگهداری به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان، که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم بکار گیرند» (میرسپاسی، ۱۳۷۶، ص ۱۷۶). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثر بخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطاء امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد. «نگهداشت عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند» (خوش‌نشین، ۱۳۷۶، ص ۴۳).

یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند،

به آنان پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیراند خط‌مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آن‌ها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کار افتادگی برنامه‌ریزی کرده و آنها را به اجرا درآورد (پرهیزکار، ۱۳۷۳).

در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است: ۱ - جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و ۲ - تأمین سلامت جسمی و روانی (شهرابی، ۱۳۸۸). منظور از حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و هم‌سویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسایل مربوط به آن است (فرهنگی و صمدی، ۱۳۸۸).

ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی: فلاورز و هاگز (۱۳۷۱) عوامل نگهداشت و ترک خدمت را از نقطه‌نظر ماندن یا رفتن در چهار گروه بررسی می‌کنند:

■ **ترک خدمت‌کنندگان:** این قبیل افراد، از شغلشان ناراضی هستند؛ در عین حال، فشارهای محیطی نیز در اندازه‌ای نیستند که بتوانند آن‌ها را از ترک سازمانشان باز دارند؛ در نتیجه، در اولین فرصت شغلشان را تغییر خواهند داد.

■ **ناراضیان شغلی:** این افراد، تمایل به انجام فعالیت‌های محفلی دارند. رضایت شغلی این افراد بسیار پایین است و اساساً به دلایل محیطی در سازمان ماندگار شده‌اند.

■ **رضایت‌مندان شغلی:** این دسته کارکنان از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند و به دلایل کاری سازمان را ترک نمی‌کنند.

■ **رضایت‌مندان از شغل و محیط:** این گروه از نیروی انسانی به احتمال زیاد، دوران کاری خود را با ماندن در سازمان به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی، همزمان فرد را در سازمان نگه می‌دارند.

در یک نتیجه‌گیری کلی، می‌توان گفت که اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد نخواهد بود و برعکس اگر هر دو هم جهت و در حداقل ممکن قرار گیرند، احتمال ترک خدمت به حداکثر خواهد رسید (آرمسترانگ، ۱۳۸۰).

عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی: با توجه به اینکه ابعاد نگهداشت منابع انسانی را رضایت شغلی، میل به ماندن در سازمان، داشتن روحیه و انگیزه کار و توانایی انجام کار تعریف نمودیم هر عاملی که

بر این ابعاد موثر باشد را می‌توان عامل تأثیرگذار بر نگهداشت منابع انسانی مطرح نمود. در ادامه به چند مورد به طور نمونه اشاره می‌گردد.

۱. مدل جهانگیری و مهرعلی: جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷)، که در جهت زمینه‌یابی و کشف عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و هم‌چنین تعیین اولویت عوامل مذکور در سطح سازمان پژوهشی در صنایع دفاع انجام داده‌اند، بیان می‌کند: عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی را می‌توان به حوزه‌های اصلی جمعیت شناختی، اقتصادی، اجتماعی، تقسیم نمود. این عوامل و روابط آن‌ها با ترک خدمت به طور خلاصه در زیر ارائه شده است:

الف) متغیرهای جمعیت‌شناختی: بین سن با ترک خدمت اختیاری رابطه منفی، تحصیلات رابطه مثبت و جنسیت رابطه خنثی وجود دارد.

ب) متغیرهای اقتصادی: بین فرصت‌های شغلی، فرصت‌های ارتقا و حقوق مناسب با میزان ترک خدمت رابطه منفی دارد.

ج) متغیرهای اجتماعی: بین غیبت و کاهش امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با خروج خدمت اختیاری رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. هم‌چنین بین سنگینی کار و واجد شرایط شغل نبودن با ترک خدمت رابطه مثبت نشان داده شده است. نتایج تحقیق آنان نشان می‌دهد که عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه بندی شدند

مطالعه رحمانپور (۱۳۸۰) نشان داد که عواملی چون دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام (جامعه پذیری)، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد. مطالعه توصیفی مقطعی رنجبر و وحیدشاهی (۱۳۸۵) نشان داد که: الف) استادیاران دانشکده علوم پایه به طور معنی داری به عوامل حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه سرپرستی و نظارت مسئولین، شناخت و قدردانی و ماهیت کار و دانشیاران به خط مشی محیط و مسئولیت شغلی اهمیت بیشتری می‌دادند. ب) عوامل بیرونی شامل حقوق و دستمزد و شرایط محیط کار مؤثرترین عوامل در رضایت شغلی بودند و عوامل مربوط به موقعیت سازمانی (ارتباطات و نحوه سرپرستی مسئولین) اهمیت کمتری داشتند. این یافته‌ها کم‌رنگ بودن تفکر تیمی و سازمانی و غلبه منافع فردی را در رضایت شغلی نشان می‌دهد که باید در جهت تغییر نگرش اعضای هیئت علمی تدابیر مناسب اندیشیده شود.

عوامل موثر بر رضایت شغلی نیروی پلیس: شهبازی، عنصری و جواهری کامل (۱۳۸۷) عوامل موثر بر رضایت شغلی نیروی پلیس را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که عوامل جمعیت‌شناختی شامل: تحصیلات، سن، جنسیت، طول خدمت و درجه و عوامل شغلی شامل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خود کار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی هستند. در این بین، عوامل سازمانی بیشتر از عوامل جمعیت‌شناختی تعیین‌کننده هستند.

عوامل موثر بر تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت: سجادی، خامسی پور، حسن زاده و والی (۱۳۸۸) عوامل موثر بر تعهد سازمانی و کاهش میل به ترک خدمت کارکنان را در حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۷ بررسی کردند. نتایج آنها نشان داد که امنیت شغلی کارکنان، اصلاح نظام استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، جذب مدیران جدید از درون سازمان، غنی‌سازی شغلی، ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی، ارائه آموزش‌های مناسب و توجهی قبل از به‌کارگیری منابع انسانی، فراهم نمودن شرایط ادامه تحصیل، اجرای برنامه‌های تشویقی، توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان در افزایش میزان تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌تواند موثر باشد.

عوامل موثر بر ترک خدمت پرستاران: «هوشمند بهابادی، سیف و نیکبخت نصرآبادی (۱۳۸۳)» علل ترک خدمت پرستاران دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات درمانی تهران، ایران و شهید بهشتی را در یک دوره ده ساله بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که عدم تأمین نیازهای فردی، کافی نبودن حقوق و مزایا، جایگاه غیرعلمی برای پرستاران، عدم حمایت مدیران و سرپرستان، مهم‌ترین عوامل موثر بر ترک خدمت پرستاران بوده است.

با توجه به ادبیات مربوطه می‌توان ابعاد، عوامل موثر بر نگهداشت و پیامدها را به شرح ذیل بیان نمود:

#### الف) ابعاد نگهداشت منابع انسانی:

۱. سلامت جسمی، سلامت روانی (توانایی انجام وظیفه، توانایی برقراری ارتباط، درک انگیزه‌های دیگران، تفکر منطقی و خردمندانه، تلاش در جهت سلامتی (قره‌جه، ۱۳۸۸)؛
  ۲. جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد، تأمین سلامت جسم و روان (شهرابی، ۱۳۸۸)؛
  ۳. حضور و حرکت فعالانه کارکنان، هماهنگی و هم‌سوئی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان، درگیر بودن با کار و شغل و مسائل مربوطه (فرهنگی و صمدی، ۱۳۸۸)؛
  ۴. رضایت شغلی و تعهد سازمانی، میل به ماندن (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷)؛
  ۵. تعهد سازمانی و عدم تمایل به ترک خدمت (سجادی و همکاران، ۱۳۸۸).
۲. عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی: در جمع‌بندی می‌توان این عوامل بر نگهداشت منابع انسانی

مؤثر هستند:

- محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کاری، رضایت از پرداخت‌ها و مزایا (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷)؛
- واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش، نظام پرداخت اثربخش (رحمانپور، ۱۳۸۰)؛
- حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه سرپرستی، ماهیت کار، ارتباطات (رنجبر و وحیدشاهی، ۱۳۸۶)؛
- جذب و استخدام، آموزش و توسعه، به‌کارگیری صحیح منابع انسانی، ارزیابی عملکرد مناسب، جبران خدمات، جامعه‌پذیری (مجیدی، ۱۳۸۵)؛
- خودمختاری، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، استرس شغلی، ابهام در نقش، تضاد نقش، کار مورد انتظار، پرداخت و وابستگی شغلی (جهانگیری و مهر علی، ۱۳۸۷ به نقل از گارتنر، ۱۹۹۹)؛
- رفتارهای تشویقی مدیر، انگیزه کارکنان، سبک رهبری، تسهیلات مسکن، متأهل بودن (نحریر، عبادی، توفیقی، کریمی‌زارچی و هنرور، ۱۳۸۹)؛
- ارزش‌های فرهنگ، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی (گل‌پور و نادری، ۱۳۸۹)؛
- عوامل جمعیت‌شناختی شامل: تحصیلات، سن، جنسیت، طول خدمت و درجه و عوامل شغلی شامل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خود کار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار (شهبازی و دیگران، ۱۳۸۷)؛
- امنیت شغلی کارکنان، اصلاح نظام استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، جذب مدیران جدید از درون سازمان، غنی‌سازی شغلی، ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی، ارائه آموزش‌های مناسب و توجهی قبل از به‌کارگیری منابع انسانی، فراهم نمودن شرایط ادامه تحصیل، اجرای برنامه‌های تشویقی، توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان (سجادی و همکاران، ۱۳۸۸)؛
- تأمین نیازهای فردی، حقوق و مزایای کافی، جایگاه علمی برای پرستاران، حمایت مدیران و سرپرستان (هوشمند بهابادی، سیف و نیکبخت نصرآبادی، ۱۳۸۳).

**نقش‌های مدیریت:** مدیران برای اجرای وظایف خود نقش‌هایی را اجرا می‌نمایند که در مدیریت و عملکرد روزانه آن‌ها متجلی و ملموس است. این رفتارها دربرگیرنده جلوه‌هایی از وظایف مدیران است. صاحب‌نظران این جلوه‌های مدیریتی، مدیران را به عنوان «نقش‌های مدیریتی» می‌دانند. نقش‌های مدیران

به آن رفتارهایی اطلاق می‌گردد که دیگران و بالاخص کارکنان از مدیران انتظار و توقع دارند. با توجه به مطالعات مختلف، دیدگاه‌ها و نظریات اندیشمندان علم مدیریت در خصوص نقش‌ها و وظایف مدیران در جدول ۱ به صورت خلاصه و تطبیقی ارائه گردیده است.

جدول ۱. خلاصه نقش‌ها براساس نظریه‌پردازان مختلف\*

نام نظریه پرداز	معرفی نقش‌ها
مینتز برگ	۱. نقش ارتباطی، ۲. اطلاعاتی، ۳. تصمیم‌گیری
آدیزیس	۱. تولیدی، ۲. اجرایی، ۳. ابداعی، ۴. ترکیبی
کوئین و همکاران	۱. روابط انسانی، ۲. بهره‌وری، ۳. سازماندهی، ۴. انطباق سازمان
گاری یوکی	۱. روابط انسانی، ۲. شبکه‌سازی، ۳. سنتی مدیریتی، ۴. تصمیم‌گیری، ۵. اطلاعات
سید جوادین	۱. مشاور، ۲. خلاق بودن، ۳. پشتیبان، ۴. تدوین خط مشی، ۵. میانجی، ۶. ناظر، ۷. حل مسائل
لوتاز	۱. سنتی، ۲. منابع انسانی، ۳. ارتباطی، ۴. شبکه‌سازی
سنگه	۱. طراح، ۲. ناظر، ۳. معلم
هارولد کنتز	ده رهیافت: ۱. تجربی، ۲. رفتار متقابل افراد، ۳. گروهی، ۴. تصمیم‌گیری، ۵. سیستمی، ۶. اقتضایی، ۷. موقعیت، ۸. نقش‌های مدیریت، ۹. عملیاتی

\* برگرفته از: طهران، ۱۳۸۴.

مینتزبرگ ده نقش مدیریتی معرفی کرده است و بر این باور است که علیرغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران این نقش‌ها در کارهای مدیران مشترک است (غفاریان، ۱۳۷۹، ص ۴۱). او این ده نقش را در سه گروه شامل: نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده است. این نظریه نگرش ملموس‌تری از رفتارهای مدیریتی ارائه می‌کند. خود او در این خصوص می‌گوید: «اگر از یک مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می‌دهد، احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و . . . . حال اگر به آنچه که او انجام می‌دهد بنگرید تعجب نکنید که هیچ یک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد.»

مینتزبرگ اشاره می‌کند که همه مدیران الزاماً نباید همه نقش‌ها را ایفاء نمایند ولی همواره در کارکرد آن‌ها به تناسب نوع کار، برخی از این نقش‌ها وجود دارد. نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ تا به حال به عنوان یکی از نظریات معتبر در خصوص نقش‌های مدیریتی مدیران، مورد مراجعه و استفاده پژوهشگران

قرار گرفته است. در این پژوهش نیز این نظریه به عنوان چارچوب نظری این پژوهش در نظر گرفته شده است؛ که اشاره‌ای مختصر به این نقش‌ها می‌گردد.

۱. نقش‌های روابط فردی یا ارتباطی: این نقش‌ها در برگیرنده سه ریزنقش تحت عناوین:

الف) تشریفات: انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان؛

ب) رهبری: توانایی نفوذ در افراد جهت تحقق اهداف؛

ج) رابطه: فعالیت‌های مربوط به معرفی اهداف، ساختار و غیره به ویژه در مواجهه با افراد خارج از

سازمان.

۲. نقش‌های اطلاعاتی: این نقش‌ها در برگیرنده سه ریزنقش به شرح زیر هستند:

الف) گیرنده اطلاعات: اخذ اطلاعات مربوط به عملیات واحدهای سازمانی و برون‌سازمانی؛

ب) نشر اطلاعات: ارائه اطلاعات لازم به کارکنان.

ج) سخنگو: انتقال اطلاعات به خارج از سازمان، بر مبنای تبلیغات و توزیع نشریات.

۳. نقش‌های تصمیم‌گیری: این نقش‌ها در برگیرنده چهار ریزنقش به شرح ذیل می‌باشد:

الف) کارآفرین: فعالیت‌های توسعه‌ای که منجر به گسترش واحدها و بهبود روش‌ها در کار است؛

ب) مشکل‌گشا: حل تنش‌ها و فشارهایی که از روابط کار و مجادله افراد و واحدها به وجود می‌آیند؛

ج) تخصیص‌گر: اختصاص منابع، اعتبار و نظرات جهت کسب اهداف به واحدها؛

د) مذاکره‌کننده: چانه‌زنی و بده‌بستان کلامی و رفتاری جهت منطقی کردن انتظارات افراد.

ارتباط نقش مدیر در نگهداشت: جهت روشن شدن چگونگی پیوند و اثر و ارتباط بین ایفای نقش‌های

مدیریتی رؤسای کلانتری و تطبیق این وظایف با نظریه مینتزبرگ در زیر مصادیق آن اشاره شده است:

۱- مصادیق نقش‌های ارتباطی:

الف) رئیس تشریفات: در این نقش رؤسای کلانتری ضمن شرکت در جلسات داخلی و خارجی از

حقوق کارکنان دفاع خواهند نمود. هم‌چنین با اجرای مراسم‌های رسمی زمینه حضور دیگر کارکنان را در

جلسات رسمی و غیررسمی محیا می‌نماید؛

ب) رهبری: در این نقش، رؤسای کلانتری با استفاده از قدرت نفوذ رهبری و مقبولیت خود، کارکنان

را به خدمت دلگرم و در راه ایجاد و تقویت روحیه و انگیزش کارکنان تلاش می‌نمایند. هم‌چنین دلگرمی

و پشتکار فرمانده نسبت به مأموریت‌ها و صداقت وی موجب تبعیت کارکنان خواهد شد؛

ج) رابطه: در این نقش رؤسای کلانتری با برقرار کردن ارتباط مثبت و دلسوزانه با کارکنان ضمن

شناخت نیازها و درک مشکلات آنان سعی در رفع مشکلات و رفع نیازها نموده و موجبات دلگرمی



کارکنان را فراهم می‌سازد. همچنین با داشتن ارتباط با رده‌های بالای سلسله‌مراتب و مقامات قضایی و برون‌سازمانی از کارکنان حمایت قانونی و معنوی می‌نماید.

۲. مصادیق نقش اطلاعاتی:

*الف) گیرنده اطلاعات:* در این نقش رؤسای کلانتری با استفاده از نفوذی که دارند اطلاعات مربوط به عملیات‌ها و عملکرد کارکنان و هم‌چنین اطلاعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را دریافت می‌نمایند؛

*ب) نشر اطلاعاتی:* رؤسای کلانتری در این نقش ضمن برگزاری جلسات توجیهی جمعی و به‌طور هفتگی یا روزانه و... کارکنان را نسبت به مسائل جاری و اولویت‌ها و تهدیدها آگاه و اطلاع‌رسانی می‌نمایند؛

*ج) سخنگو:* رؤسای کلانتری در مواقع لزوم اخبار و اطلاعات و عملکرد مثبت کارکنان و کلانتری را به مراجع داخل و خارج سازمان اطلاع‌رسانی می‌کند.

۳. مصادیق نقش تصمیم‌گیری:

*الف) کارآفرین:* در این نقش رؤسای کلانتری روش‌های اجرایی و چرخش امور در واحد را بازنگاری و راه حل بهینه را طرح و اجراء می‌نمایند هم‌چنین طرح‌های ارائه شده از سوی کارکنان را بررسی و در صورت مثبت بودن عملیاتی می‌سازند و طرح‌های واصله را بومی و اجرا می‌کنند؛

*ب) حلال مشکلات:* رؤسای کلانتری در این نقش نسبت به رفع مشکلات و تعارضات فی مابین دوایر و کارکنان اقدام و تلاش می‌کنند با حل و فصل مشکلات و تعارضات، همکاری و هماهنگی را تقویت نمایند. هم‌چنین دلسوزانه و با احترام سعی در حل مشکلات دارند؛

*ج) تخصیص‌دهنده منابع:* در این نقش رؤسای کلانتری منابع و امکانات موجود را به کارکنان دوایر اختصاص، تا راه رسیدن به اهداف آسان‌تر باشد. امکانات را عادلانه توزیع می‌نمایند. هم‌چنین با شناخت نیازها در جهت جذب امکانات و منابع جدید تلاش می‌نمایند؛

*د) مذاکره‌کننده:* در این نقش رؤسای کلانتری ضمن مذاکره با کارکنان و برگزاری جلسات توجیهی آنان را در اهداف شریک و در تصمیمات نظر آن‌ها را اخذ و در صورت لزوم استفاده می‌نمایند.

تطبیق نقش رؤسای کلانتری با الگوی پژوهش: به منظور توجیه و دست‌یابی منطقی و علمی به الگوی تحقیق در جدول ذیل اقدام به طرح و تطبیق نقش‌های مدیریت مینتزبرگ با مصادیق و شیوه‌های اعمال مدیریت در کلانتری‌ها توسط رؤسای کلانتری گردیده است (جدول ۲).

جدول ۲: تطبیق وظایف و نقش رؤسای کلانتری

گروه نقش‌ها	ریزنقش‌ها	مصادیق نقش رؤسای کلانتری	محورهای مسئولیت رؤسای کلانتری	نتیجه و اثر
ارتباطی	۱. تشریفاتی	شرکت در جلسات، دفاع از حقوق کارکنان.	ایفای وظایف ارتباطی	نگهداشت
	۲. رهبری	انگیزش، مقبولیت و دلگرم نمودن کارکنان.		
	۳. رابط	ارتباط مثبت، رفع مشکل کارکنان.		
اطلاعاتی	۱. گیرنده	کسب اطلاعات درون و برون سازمانی.	ایفای وظایف اطلاعاتی	کارکنان
	۲. نشر دهنده	توجیه و اطلاع رسانی به کارکنان.		
	۳. سخنگو	بیان عملکرد کارمندان در جلسات.		
تصمیم‌گیری	۱. کار آفرین	بازنگری، بررسی و بومی نمودن طرح‌ها.	ایفای وظایف تصمیم‌گیری	کلانتری
	۲. حلال مشکلات	تقویت روح همکاری و رفع تعارض کارکنان.		
	۳. تخصیص منابع	دریافت و توزیع عادلانه امکانات.		
	۴. مذاکره‌گر	مذاکره جهت منطقی کردن توقعات.		

مطالعات انجام شده: مینایی (۱۳۸۴) به بررسی مدیریت نگهداری رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ اختصاص داده و در این تحقیق ضمن بیان وظایف معاونت نیروی انسانی ناجا در خصوص نگهداشت رؤسای کلانتری تأثیر عوامل انگیزشی را بیشتر از عوامل بهداشتی استخراج نموده است. تهرانی (۱۳۸۵) به بررسی نقش فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان اختصاص و در این خصوص به پژوهش پرداخته است که در نتیجه تأثیر نقش فرماندهان بر تقویت انضباط مثبت و نقش ارتباطی تأثیر بیشتری داشته است. زارع (۱۳۸۴) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر نگهداری کارکنان متخصص بیمارستان‌های اکیباتان، مباشر کاشانی و امام خمینی همدان اختصاص داده که در نتیجه این پژوهش تأثیر فرهنگ سازمان بر نگهداشت پرسنل متخصص احراز گردید. ترکمان (۱۳۸۶) به بررسی تأثیر عوامل نگهدارنده و انگیزشی هرزبرگ در ماندگاری کارکنان شرکت رفاه همدان اختصاص داده که نتیجه این تحقیق تأیید نظریه هرزبرگ است و نقش عوامل انگیزشی

بیشتر بوده است. رضائی‌راد و ملک ثابت (۱۳۸۹) به بررسی نقش فرماندهان و مدیران در توسعه نظم و انضباط کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بر اساس نقش‌های سه‌گانه میتنزبرگ پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که همه نقش‌های سه‌گانه بر انضباط نقش دارند و بیشترین نقش را به ترتیب نقش‌های اطلاعاتی، ارتباطی و تصمیم‌گیری دارند.

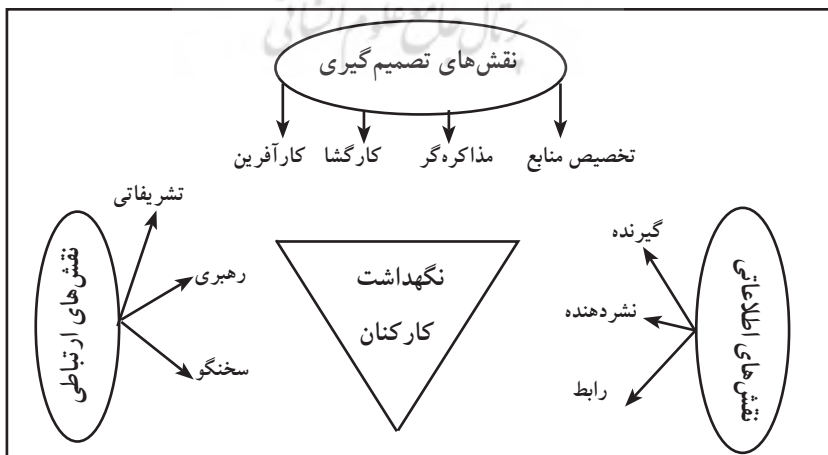
## روش

روش این پژوهش پیمایشی و نوع آن کاربردی است. جامعه آماری آن کارکنان کلانتری‌های هجده‌گانه تحت نظارت فرماندهی انتظامی استان همدان در سال ۱۳۸۷ بوده است. که شامل هشت کلانتری در شهرستان مرکز استان (همدان)، در شهرستان‌های ملایر، تویسرکان، اسدآباد هر کدام دو کلانتری و در شهرستان‌های نهاوند، رزن، کبودرآهنگ، بهار هرکدام یک کلانتری می‌باشند. با توجه به روش پیمایشی در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و صوری پرسشنامه نظر چندین نفر از خبرگان خواسته شد و تغییرات لازم انجام شد و سوالات غیرمرتبط حذف گردیدند. پس از تهیه پرسشنامه و حصول اطمینان از روایی آن تعداد، ۲۵ نفر کارکنان کلانتری به صورت تصادفی انتخاب، پرسشنامه توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری و آزمون پایایی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد ( $\alpha = 0/9$ ).

## الگوی پژوهش:

در این مدل نقش مدیران به عنوان متغیر مستقل و نگهداشت منابع انسانی به عنوان متغیر وابسته منظور و رابطه آن‌ها به شرح نمودار ۱ بررسی شد.

نمودار ۱. الگوی پژوهش نقش مدیران و فرماندهان بر نگهداشت کارکنان پلیس



## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: تعداد ۹۰ نفر (۵۲/۶٪) درجه‌دار، ۷۶۰ نفر (۴۴/۴٪) افسر جزء و ۵ نفر (۲/۹٪) افسر ارشد بوده‌اند. تعداد ۱۱۶ نفر (۶۷/۸٪) دیپلم و زیردیپلم، ۳۳ نفر (۱۹/۳٪) کاردانی و ۲۲ نفر (۱۲/۹٪) کارشناسی داشته‌اند. تعداد ۸۶ نفر (۵۰/۳٪) زیر ۱۰ سال، ۶۳ نفر (۳۶/۸٪) بین ۱۰ تا ۱۹ سال و ۲۲ نفر (۱۲/۹٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت در ناجا داشته‌اند. تعداد ۱۳۲ نفر (۷۷/۲٪) زیر ۱۰ سال، ۳۳ نفر (۱۹/۳٪) بین ۱۰ تا ۱۹ سال و ۶ نفر (۳/۵٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال در کلانتری خدمت کرده‌اند.

## یافته‌های تحلیلی:

● فرضیه اصلی: نقش‌های مدیریتی رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.

برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون تک‌متغیره استفاده شده که در این رابطه میانگین سوال‌های ۱ تا ۲۲ به عنوان متغیر مستقل و میانگین ۲۳ تا ۲۷ در خصوص نگهداشت کارکنان به عنوان متغیر وابسته منظور که نتیجه نشان می‌دهد، محاسبه شده (۵/۳۵) بزرگ‌تر از  $t$  جدول (۱/۹۶) است. از سوی دیگر سطح معناداری کوچک‌تر از ۵٪ است. لذا با احتمال ۹۵٪ فرضیه تایید می‌شود.

● فرضیه فرعی اول: نقش ارتباطی رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.

برای بررسی فرضیه فوق از آزمون رگرسیون تک‌متغیره استفاده شده است. در این آزمون میانگین سوال‌های ۱ تا ۸ پرسشنامه به عنوان متغیر مستقل و میانگین سوالات ۲۳ تا ۲۷ به عنوان متغیر وابسته منظور شدند. نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد، محاسبه شده (۴/۹۳) بزرگ‌تر از  $t$  جدول (۱/۹۶) می‌باشد. از طرف دیگر سطح معناداری کوچک‌تر از ۵٪ است، لذا نتیجه می‌گیریم نقش ارتباطی رؤسای کلانتری با ضریب بتا (۳۵٪) بر نگهداشت کارکنان مؤثر است. لذا فرضیه فوق با احتمال ۹۵٪ تایید گردید.

● فرضیه فرعی دوم: نقش اطلاعاتی رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.

جهت بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون تک‌متغیره استفاده شد. در این آزمون، میانگین سوال‌های ۹ تا ۱۵ به عنوان متغیر مستقل و میانگین سوال‌های ۲۳ تا ۲۷ به عنوان متغیر وابسته مطرح و آزمون انجام، نتیجه نشان می‌دهد که  $t$  محاسبه شده (۴/۴۱) بزرگ‌تر از  $t$  جدول (۱/۹۶) می‌باشد. از طرفی سطح معناداری کوچک‌تر از ۵٪ بوده است. لذا نتیجه گرفته می‌شود که نقش‌های اطلاعاتی با ضریب بتا (۳۲٪) بر نگهداشت کارکنان مؤثر است. پس فرضیه مذکور نیز مورد تایید می‌باشد.

● فرضیه فرعی سوم: نقش تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.

این فرضیه نیز با استفاده از رگرسیون تک متغیره مورد آزمون قرار گرفت. در این آزمون میانگین سوال‌های ۱۶ تا ۲۲ به عنوان متغیر مستقل و میانگین سوال‌های ۲۳ تا ۲۷ به عنوان متغیر وابسته منظور و آزمون انجام شد. نتیجه نشان می‌دهد که  $t$  محاسبه شده (۵/۶۰) بزرگ‌تر از  $t$  جدول یعنی (۱/۹۶) می‌باشد از طرف دیگر سطح معناداری کوچک‌تر از ۵٪ است. لذا نتیجه گرفته می‌شود که نقش تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری با ضریب بتا (۳۹٪) بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؛ پس فرضیه سوم هم مورد تأیید است.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از سوال‌های اصلی و فرعی پژوهش موارد ذیل ارائه می‌گردند:

۱. فرضیه اصلی یعنی نقش‌های مدیریتی رؤسای کلانتری به صورت کلی (نقش ارتباطی، نقش اطلاعاتی و نقش تصمیم‌گیری) مورد آزمون واقع، نتیجه حاصل نشان می‌دهد که به احتمال ۹۵٪ این نقش‌ها بر نگهداشت کارکنان مؤثر هستند. لذا شایسته است رؤسای کلانتری‌ها در این باب آموزش و موارد را به کار گیرند.

۲. هرچند سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در نگهداشت کارکنان مؤثر و فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند، اما در مقایسه این سه اثر نقش تصمیم‌گیری قوی‌تر بوده است. لذا جا دارد رؤسای کلانتری در این باب توجه کافی معمول دارند.

### پیشنهادها:

الف) بر اساس نتایج حاصل از تحقیق:

۱. برگزاری منظم جلسات هفتگی به منظور توجیه و آموزش کارکنان با حضور رؤسای کلانتری و توجه به نظرات کارکنان؛
۲. برقراری ارتباط با کارکنان به نحوی که مشکلات کاری و شخصی کارکنان را احصا و سپس در جهت رفع و یا کاستن از مشکلات تلاش نمایند؛
۳. برقراری ارتباط مثبت و سازنده با سلسله‌مراتب، مسئولین قضایی، و گروه‌های بانفوذ رسمی و غیررسمی؛
۴. دقت و تلاش رؤسای کلانتری جهت دریافت اطلاعات جدید درون و برون‌سازمانی و برنامه‌ریزی با توجه به اولویت‌های حاصل از این اطلاعات؛
۵. تلاش رؤسای کلانتری در خصوص حمایت قانونی و منطقی از کارکنان به منظور تقویت روحیه و انگیزه خدمت در آنان؛

۶. شناسایی و رفع تعارضات فی مابین کارکنان و دوایر کلانتری به منظور ایجاد هم افزایی مثبت و همگرایی به منظور دستیابی به اهداف؛
۷. پی گیری و تلاش رؤسای کلانتری جهت جذب و اختصاص منابع، تجهیزات و امکانات به کلانتری و کارکنان؛
۸. هر چند سطح عمومی و کلی مدیریت رؤسای کلانتری در استان همدان بیش از حد متوسط است، با این حال آسیب پذیری کارکنان کلانتری ها نیز زیاد بوده است لذا توجه بیشتر رؤسای کلانتری ها را می طلبد.
- (ب) بر اساس تجارب و مشاهدات:
۱. رؤسای کلانتری باید سبکی داشته باشند تا کارکنان ایشان را علاوه بر جایگاه، همچون پدری دلسوز دانسته، و قادر به بیان مشکلات کاری و شخصی با وی باشند؛
۲. رؤسای کلانتری در حل مشکلات کارکنان از تمام توان و اختیارات، بهره جسته و در صورت نیاز موضوع را به رده های بالاتر منعکس و پی گیری نمایند؛
۳. در مرحله نخست اصلاح کارکنان مهم است لذا رؤسای کلانتری ابتدا این امر را آزمایش، در صورت عدم نتیجه از دیگر ابزارها بهره جویند.

## منابع

### منابع فارسی:

- آمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). *راهبردهای مدیریت منابع انسانی (رویکرد کلی کسب و کار)* (خدایار ابیلی و حسن موفق، مترجمان). تهران: فوا.
- جهانگیری، علی؛ مهرعلی، امیرهوشنگ (۱۳۸۷)، *شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی (ویژه مدیریت)*، سال هشتم، شماره بیست و نهم، تابستان، ۳۷-۵۶.
- خوش نشین، زهره (۱۳۷۶). *عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری کارکنان آموزش و پرورش استثنائی شهر تهران در مقایسه با آموزش پرورش مناطق تهران*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰). *شناسایی عوامل مؤثر بر در حفظ و نگهداری منابع انسانی، مطالعه موردی بانک رفاه کارگران*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، تهران.
- رضائی راد، مجید؛ ملک ثابت، حمزه (۱۳۸۹)، *زمستان*. نقش فرماندهان و مدیران ناجا در توسعه نظم و انضباط. *نظارت و بازرسی*، ۴(۴)، ۶۹-۹۰.
- رنجبر، منصور؛ وحیدشاهی، کوروش (۱۳۸۶). *بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مازندران. گام های توسعه در آموزش پزشکی*، ۴(۲)، ۹۲-۹۷. باز یابی از [http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/74113860204.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/74113860204.pdf)
- زارع، محسن (۱۳۸۴). *بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان*

- بیمارستان‌های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان ۱۳۸۴. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران. دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی، تهران.
- سجادی، حانیه السادات؛ خامسی پور، مجید؛ حسن زاده، اکبر؛ والی، لیلا (۱۳۸۸، پاییز). تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۳۸۷. *فصلنامه سلامت کار ایران*، ۶(۳)، ۳۲-۳۷. بازیابی از [http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/46013880305.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/46013880305.pdf)
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۳). *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*. تهران: دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- شهبازی، محمد؛ عنصری، آرش؛ جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی پلیس. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال پنجم، شماره ۱۹، ۲۵-۴۸.
- شهرابی، مصطفی (۱۳۸۸). *منزلت اجتماعی پلیس و تأثیر آن در نگهداشت نیروی انسانی ناجا* (مجموعه مقالات اولین همایش علمی نگهداشت نیروی انسانی دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا). تهران: پردیس دانش، طهرانی، محمدهادی (۱۳۸۴). *نقش فرماندهان در تقویت مبانی انضباط*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، تهران.
- فلاورز، وین سنت؛ هاگز، چارلز (۱۳۷۱، فروردین). چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند (مصطفی قاضی‌زاده، مترجم). فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۶، ۶۹-۸۳. بازیابی از [http://journals.ut.ac.ir/page/download\\_JGYDJ5JmftE.artdl](http://journals.ut.ac.ir/page/download_JGYDJ5JmftE.artdl)
- قره‌جه، منصور (۱۳۸۱). *ارتقای روحیه و بهداشت روانی کارکنان* (مجموعه مقالات اولین همایش علمی نگهداشت نیروی انسانی دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا). تهران: پردیس دانش.
- گل‌پرور، محسن؛ نادی، محمدعلی (۱۳۸۹، بهار). ارزش‌های فرهنگی و انصاف عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی*، ۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۸. بازیابی از [http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/47213890908.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/47213890908.pdf)
- مجیدی، عبدالله (۱۳۸۹، بهار). نقش خدمات رفاهی در نگهداشت منابع انسانی (با تأکید بر تفاوت انسان‌ها). *فصلنامه منابع انسانی*، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱۳۳-۱۵۰.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۴). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی سیستمی - اقتصادی)*. تهران: شروین.
- مینایی، غلام‌رضا (۱۳۸۵). *مدیریت نگهداری روسای کلاتتری تهران بزرگ*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، تهران.
- نحیر، بتول؛ عبادی، عباس؛ توفیقی، شهرام؛ کریمی‌زارچی، علی‌اکبر؛ هنرور، حسن (۱۳۸۹، بهار). ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها. *طب نظامی*، ۱۲(۱)، ۲۳-۲۶. بازیابی از [http://www.militarymedj.ir/browse.php?a\\_code=A1\\_449\\_10\\_&slc\\_lang=fa&sid=1](http://www.militarymedj.ir/browse.php?a_code=A1_449_10_&slc_lang=fa&sid=1)
- هوشمند بهابادی، عباس؛ سیف، هادی؛ نیکبخت‌نصرآبادی، علیرضا (۱۳۸۳، زمستان). بررسی ترک خدمت پرستاران در یک دوره ده ساله. *طب و تزکیه*، ۱۳(۴)، ۱۰-۲۰. بازیابی از [http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/55613835501.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/55613835501.pdf)

منابع انگلیسی:

- Rezaei Dehaghani, A., Hosseini, H., Tavakol, K., & Bakhtiyari, S. (2010, Spring). Relationship between communication manners of head nurses with job satisfaction of nurses under their supervision in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences in 2006. *IJNMR*, 15(2), 49 53... Retrieved from <http://ijnmr.mui.ac.ir/index.php/ijnmr/article/download/224/219>

### سایر منابع جهت مطالعه بیشتر:

- آهنچی، محمد (۱۳۸۶). مدیریت/استراتژیک. تهران: نشر دستان.
- استونر، ادوارد و همکاران (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر مدیریت در قرن بیست و یک (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۴). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: سمت.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- امینی فرد، مجید؛ صادق، بابک (۱۳۷۶). نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، مقاله ارائه شده در اولین همایش نگهداشت نیروی انسانی). تهران: معاونت نیروی انسانی ناجا.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی و اداره امور/استخدامی، تهران: نشر دیدار.
- جمعی از اساتید (۱۳۷۸). نگهداری و حمایت نیروی انسانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رنگریز، حسن (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی.
- دسلر، گری (۱۳۷۴). مبانی مدیریت (داود مدنی، مترجم). جلد دوم. تهران: نشر قومس.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶). نظریه‌های مدیریت و سازمان (جلد اول). تهران: نگاه دانش.
- شفیع آبادی، عبدالله (۱۳۷۹). مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل. تهران: رشد.
- شورتز، بروس ئی (۱۳۷۹). بررسی و برنامه ریزی زندگی تحصیلی (طیبه زندی پور، مترجم). تهران: فردوسی.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰). مدیریت نیروی انسانی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- فرهنگی، علی اکبر؛ صمدی، مهرا (۱۳۸۹، بهار). جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تأثیر آن بر نگهداشت منابع انسانی. فصلنامه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱۰۷-۱۳۰.
- قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۷۱). تجزیه و تحلیل علل بقاء و ماندگاری پرسنل شرکت نفت بهران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، تهران.
- مستقیمی، نسرین (۱۳۸۷). عوامل فردی در خصوص علاقه به تداوم خدمت کارکنان تغییر وضعیت از کارمندی به انتظامی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده اداری-فنی، تهران.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: مرکز انتشارات آموزش مدیریت دولتی.