

مدیریت راهبردی منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ورودی - نگهداشت - خروجی)^۱

علی محمد احمدوند^۲

داریوش رحمتی^۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۷/۲۳

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال سوم / شماره نهم - پائیز ۱۳۹۷ * ۱۱۹-۱۶۸

چکیده

تحقیق حاضر به منظور تدوین راهبردهای مطلوب منابع انسانی نیروی انتظامی انجام گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق همه فرماندهان و مدیران حوزه مرکزی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران هستند که سطوح سازمانی متفاوت دارند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری هدفمند و نمونه در دسترس بود که افراد واجد شرایط از طریق فرمول کوکران مشخص شدند. در این تحقیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Excel ۲۰۰۷ صورت گرفته است. برای تدوین راهبردهای منابع انسانی از تکنیک تحلیلی SWOT و برای تعیین وضعیت موجود و مطلوب هر یک از فرایندها از ماتریس ارزیابی و اقدام راهبردی و برای اولویت‌بندی و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذ شده هر یک از فرایندها از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی کردن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند مذکور، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌ها و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم خواهد شد.

واژگان کلیدی

راهبرد، راهبردهای منابع انسانی، مدیریت راهبردی، ناجا

۱ این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با همین عنوان است که در مرکز مطالعات راهبردی ناجا به انجام رسیده است.

۲ استاد مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۳ استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین، نویسنده مسئول

بیان مسئله

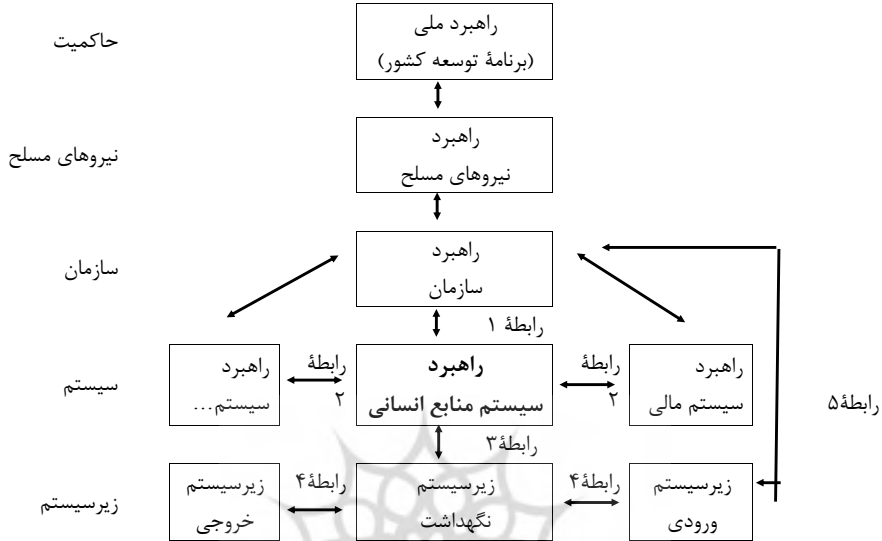
هر یک از مسائل مربوط به جذب، نگهداشت و خروجی نیروی انسانی در هر یک از حوزه‌های تخصصی موضوع نظیر عضوایی، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، سیستم جبران خدمات و سایر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی از نظامات و فرایندهای پیچیده‌ای برخوردارند و ارتباطات و تعاملات پیچیده‌ای با یکدیگر دارند. بنابراین نگاه جزئی در این حوزه، عملاً غیرممکن است و اثربخشی هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در گرو برقراری ارتباط منطقی و تعامل هم‌افزا با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی است. نیروی انتظامی تدوین مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان یکی از طرح‌های مطالعاتی در راستای تحقق چشم‌انداز و برنامه راهبردی سازمان در نظر گرفته است. اگر راهبردهای منابع انسانی شناسایی نشوند، جهت‌گیری‌های منابع انسانی در آینده یا هر زمانی، مشخص نمی‌شود و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در مقابل تغییرات و تحولات مجهز نخواهد بود؛ بنابراین راهبردهای آینده را باید طوری تنظیم کرد که متناسب با شرایط آینده باشد.

این تحقیق درصدد پاسخگویی به این سؤال اساسی است که راهبردهای مناسب منابع انسانی ناجا در حوزه‌های ورودی، نگهداشت و خروجی منابع انسانی چیست؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

در عرصه رقابتی موجود، ناجا با داشتن تعداد قابل توجهی از نیروی انسانی پایور، بازنشسته و نیروی انسانی وظیفه، در یگان‌های خود در سطح کشور، به عنوان یک سازمان انتظامی با تنوع مأموریت‌ها تعریف شده است و نقش انکارناپذیری در تأمین نظم و امنیت کشور دارد. در اسناد فرادستی کشور (سند چشم‌انداز بیست ساله و ...) و برای کسب جایگاه تعیین‌شده در منطقه، هماهنگی و یکپارچگی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان و سیاست‌های کلی نظام و زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل ورودی، نگهداشت و خروجی از ضرورت‌های اساسی به شمار می‌رود. بدون شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان نمی‌توان از تهدیدها پرهیز و از فرصت‌ها استفاده حداکثری کرد. همچنین بدون شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان نمی‌توان در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کامل از آن کرد و همچنین با غلبه بر ضعف‌ها یا کاهش آن نمی‌توان موفقیت سازمان را افزایش داد. هماهنگی به دلیل کارکرد مهمی که دارد

موجب افزایش هم‌افزایی در سازمان می‌شود. روابط هماهنگی را که ممکن است در سازمان ناجا به وجود آید می‌توان در نمودار ۱ مشاهده کرد.



نمودار ۱- روابط راهبردی در نظام منابع انسانی (اعرابی، ۱۳۹۰: ۴۲)

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق شناسایی و تعیین راهبردهای مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است و اهداف جزئی تحقیق موارد زیر را شامل می‌شود:

۱. بررسی فرایند ورودی منابع انسانی ناجا (عضوبایی، جذب، انتخاب و آموزش‌های حین

ورود) و ارائه راهبردهای مطلوب آن؛

۲. بررسی فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا (آموزش کارکنان، توسعه مدیریت، نظام

جبران خدمات، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، رسیدگی به شکایات، نظم و انضباط و

رعایت اخلاقیات، ارتباطات، رفاه و امنیت شغلی، مشاوره و راهنمایی، حمایت از کارکنان،

برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی فرماندهان و مدیران) و ارائه راهبردهای

مطلوب آن؛

۳. بررسی فرایند خروجی منابع انسانی ناجا (بازنشستگی، بازخریدی، انتقال، مأموریت،

ازکارافتادگی، استعفا، اخراج و مصاحبه‌های خروجی و ارائه راهبردهای مطلوب آن).

سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی تحقیق: راهبردهای مطلوب مدیریت منابع انسانی ناجا کدام است؟

سؤال‌های فرعی تحقیق نیز عبارت است از:

۱. راهبردهای مطلوب فرایند ورودی منابع انسانی ناجا (جذب، گزینش و آموزش‌های بدو خدمت) کدام است؟
۲. راهبردهای مطلوب فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا (آموزش کارکنان، توسعه مدیریت، نظام جبران خدمات، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، رسیدگی به شکایات، نظم و انضباط و رعایت اخلاقیات، ارتباطات، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی‌پروری فرماندهان و مدیران) کدام است؟
۳. راهبردهای مطلوب فرایند خروجی منابع انسانی ناجا (بازنشستگی، بازخریدی، انتقال، مأموریت، ازکارافتادگی، استعفا و اخراج) کدام است؟

متغیرهای تحقیق

۱. متغیر وابسته: عملکرد ناجا
۲. متغیرهای مستقل: راهبردهای منابع انسانی
۳. متغیر کنترل: هماهنگی بین راهبردهای منابع انسانی با سایر راهبردهای ناجا در سایر حوزه‌ها به منظور هم‌افزایی

قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است.
قلمرو موضوعی: مسائل مرتبط با مدیریت راهبردی منابع انسانی است.
قلمرو زمانی: از ۱۳۹۵ تا ۵ سال آینده را دربرمی‌گیرد.

پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق چند پروژه تحقیقاتی در قالب پایان نامه دکتری و مقاله‌های مرتبط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه این تحقیقات در سه حوزه تحقیقات انجام شده در سطح نیروی انتظامی، در سطح کشور و خارج از کشور به قرار زیر ارائه می‌شود:

۱. تحقیقات انجام شده در سطح نیروی انتظامی

محمد پوراسدی و ناهید حسینی در مقاله‌ای با عنوان «تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری» در سال ۱۳۹۱ بیان کرده‌اند هدف این مقاله شناسایی نگرش راهبردی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در حوزه پلیس پیشگیری ناجاست. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی و از شاخه پیمایش است. در این مقاله با بررسی دقیق فرایند ورودی نظام مدیریت منابع انسانی در پلیس پیشگیری ناجا و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT و PEST نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی شناسایی و راهبرد مناسب ارائه شده است. نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی دارای ۵ مرحله عملیات به شرح زیر است: ۱. عوامل داخلی و خارجی توسط پاسخگویان شناخته و فهرست شد. ۲. به هر یک از عوامل با توجه به نظر خبرگان پلیس پیشگیری ضریب داده شد. ۳. فرصت‌ها و تهدیدها رتبه‌بندی شد. ۴. ضعف‌ها و قوت‌ها در عوامل داخلی هم رتبه‌بندی شد. ۵. ضریب هر عامل در رتبه ضریب نمره نهایی به دست آمد. در قسمت پایانی راهبردهای ورودی نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزش‌های ورودی و توجیهی به دست آمد.

اله‌قلی اسماعیلی پور پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان «تدوین راهبرد تحقیق و توسعه در دانشگاه علوم انتظامی» در سال ۱۳۹۱ نگاشت. در این تحقیق تلاش شده است به منظور تسریع حرکت دانشگاه علوم انتظامی به سوی چشم‌انداز، با استفاده از یک مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای تحقیق و توسعه دانشگاه که یکی از اصلی‌ترین حوزه‌های فعالیت این دانشگاه است، طراحی و تدوین شود. بدین منظور اهداف بلندمدت تحقیق و توسعه براساس تحلیل محتوای داده‌های حاصل از اسنادی و مصاحبه با مسئولان

حوزه پژوهش، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی تحقیق و توسعه دانشگاه براساس اطلاعات پرسشنامه (شامل ۴۰ پرسش از عوامل داخلی و خارجی مؤثر در امر تحقیق و توسعه) و مصاحبه با مسئولان پژوهش شناسایی شد و در نهایت با استفاده از ابزاری به نام ماتریس SWOT (ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) و از طریق نرم‌افزار SPSS راهبردهای حوزه تحقیق و توسعه دانشگاه برای نیل به اهداف بلندمدت این حوزه تدوین شد. زینب صادقی و رضا محتشمی تحقیقی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی» را در سال ۱۳۸۹ با هدف بررسی ارتباط عملیات راهبردی منابع انسانی (استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش) و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی انجام داده‌اند. این مطالعه از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی بوده است. نمونه مورد بررسی تحقیق از کارکنان پایور یکی از مراکز نظامی بوده‌اند و از روش نمونه‌گیری ساده برای انتخاب این حجم نمونه استفاده شد. از ابزار پرسشنامه خودساخته و استاندارد نیز برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. با به کارگیری آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون روابط بین متغیرها بررسی شد و ابزار و نرم‌افزار تجزیه و تحلیل داده‌ها هم SPSS بوده است. دو متغیر تحقیق عبارت بودند از: عملیات راهبردی سازمانی و نوآوری سازمانی که هرکدام چند بعد داشتند. در بررسی تحقیق، محققان به این نتیجه رسیدند که بین عملیات راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی و نیز بین هر یک از ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی بیانگر آن است که بین ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی، ابعاد استخدام و مشارکت، تأثیر معنی‌داری برای نوآوری سازمانی دارند.

علی باباییان و میرعلی سید تقوی مقاله‌ای با عنوان «الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی براساس رویکرد اقتصادی در ناجا» را در سال ۱۳۸۹ انجام داده‌اند. هدف پژوهش، تبیین کارکردهای منابع انسانی براساس الگوی اقتصادی و فناوری بوده است. با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی به بررسی ارتباط بین ویژگی مشاغل (تخصص، سنجش‌پذیری، تحلیل‌پذیری و تغییرپذیری) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS به تجزیه و تحلیل پرداختند. نتایج حاکی است که سنجش‌پذیری و تحلیل‌پذیری مشاغل، تعیین‌کننده نوع پاداش، برنامه‌ریزی، کنترل و آموزش منابع انسانی است.

۲. تحقیقات انجام شده در سطح کشور

سوسن بهرامی و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «تبیین رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان» در سال ۱۳۹۰ بیان کرده‌اند که هدف از این مطالعه بررسی رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان است. در این پژوهش ۴۸۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و پرسشنامه نوآوری فنی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد میانگین نمره‌های کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نمره‌های نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نوآوری فنی همبستگی معنادار چندگانه وجود داشته است. همچنین ضرایب کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی از نظر آماری معنادار بوده و نظر اعضا درباره رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نوآوری فنی بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی معنادار بوده است.

علی‌اکبر افجه و محمد اسماعیل‌زاده در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها» در سال ۱۳۸۸ گفته‌اند: هدف این مقاله بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌هاست و به این مسئله می‌پردازد که آیا از نظر عملکرد، نگرش راهبردی در مدیریت منابع انسانی نسبت به نگرش سنتی برتری دارد؟ روش تحقیق توصیفی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و از طریق نرم‌افزار SPSS بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت راهبردی منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکت‌های سنتی) عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود.

حسین ابطحی و محمد موسوی تحقیقی با عنوان «تدوین راهبردهای منابع انسانی (مطالعه موردی آستان قدس رضوی)» در سال ۱۳۸۸ انجام دادند. اهداف تحقیق عبارت بوده‌اند از:

بررسی الف) راهبردهای فرایند ورودی منابع انسانی؛ ب) راهبردهای فرایند نگهداری منابع انسانی؛ ج) راهبردهای فرایند خروجی منابع انسانی. داده‌های این تحقیق از طریق پرسشنامه، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز مطالعه گزارش‌های موجود گردآوری شده است. برای تدوین استراتژی منابع انسانی در این پژوهش از روش تجزیه و تحلیل SWOT و PEST استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۹۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان تمام‌وقت سازمان مورد بررسی بوده است. روش بررسی آماری این تحقیق مبتنی بر روش مقایسه میانگین‌ها بوده و از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است. با به کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و نظام‌مند، حجم نهایی نمونه برابر ۱۳۷ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان بوده است. روش بررسی از نوع روش‌های تحقیق دلفی بوده است. بر اساس نتایج تحقیق، سازمان مورد بررسی این محققان، در فرایند ورود منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و بالاتر از حد متوسط را نشان داده است. بر اساس تجزیه و تحلیل آماری صورت‌گرفته، این سازمان در فرایند خروجی و نگهداری منابع انسانی، از نظر عوامل خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط از لحاظ عملکردی قرار می‌گیرد. داریوش غلامزاده و سونیا جلالی در مقاله‌ای با عنوان «تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی شرکت رنگین پروفیل کویر)» در ۱۳۹۱ بیان کرده‌اند: هدف این مقاله تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت رنگین پروفیل کویر است. این پژوهش با روش پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت تشکیل می‌دهند که به عنوان خبرگان اندازه هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده نقاط مرجع راهبردی را برای هر یک از مشاغل راهبردی شرکت اندازه‌گیری کردند. نتایج حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهداف است. عباس عباس‌پور در رساله دکتری خود با عنوان «مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل

فرایند بهینه برای آن» در سال ۱۳۸۲، اهداف تحقیق را بررسی سازگاری کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی اعلام کردند که از نتایج تحقیق عدم سازگاری این دو با هم استخراج شد. هدف دوم این بود که آیا کارکردهای منابع انسانی بر اساس رویکردی راهبردی، علمی و نوآورانه طراحی شده است که جواب و بررسی تأیید این هدف را رد کرد. بررسی و شناخت بهترین استراتژی برای دانشگاه در قالب تحلیل عوامل راهبردی SWOT چیست؟ این پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی- توصیفی بوده که از الگوی تحقیقات پیمایشی پیروی کرده است. وسیله اندازه‌گیری و ابزار سنجش عمدتاً پرسشنامه بسته و نیمه بسته بوده است. جامعه آماری تحقیق همه کارمندان ارشد و مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه و مدیران منابع انسانی بودند که از بین آنها ۵۱ نفر از مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه و ۲۱ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی به عنوان حجم نمونه نهایی انتخاب شده بودند. بر اساس نتایج تحقیق، دانشگاه عملاً فاقد جهت‌گیری راهبردی در این زمینه بوده است. در پایان و در نتایج این نتیجه به دست آمده است که بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای چهارده‌گانه مدیریت راهبردی منابع انسانی در چارچوب فرایند جذب و به کارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداشت تفاوت معنی‌داری وجود داشت.

۳. تحقیقات خارجی

جوهانسون و کریتوسنیس تحقیقی با عنوان «بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایالتی تگزاس» در سال ۲۰۰۷ انجام دادند. هدف تحقیق این بود که آیا عواملی مانند تأمین منابع انسانی کارآمد و متخصص، حفظ و نگهداری از نیروی متخصص، میزان پاداش خدمت و کار نیروهای مورد استفاده در دانشگاه، میزان آموزش‌بینی و آموزش دیدن متناوب این نیرو در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی ایفا می‌کند؟ جامعه آماری تحقیق شامل همه متخصصین مدیریت این دانشگاه و مدیران ارشد مسئول در وظایف اداری دانشگاه بودند که ۱۲۰ نفر از آنان به عنوان حجم پاسخگو و نمونه نهایی انتخاب شدند. از ابزار پرسشنامه بسته و نیمه بسته در تحقیقی که از نوع تحقیقات پیمایشی بود، استفاده

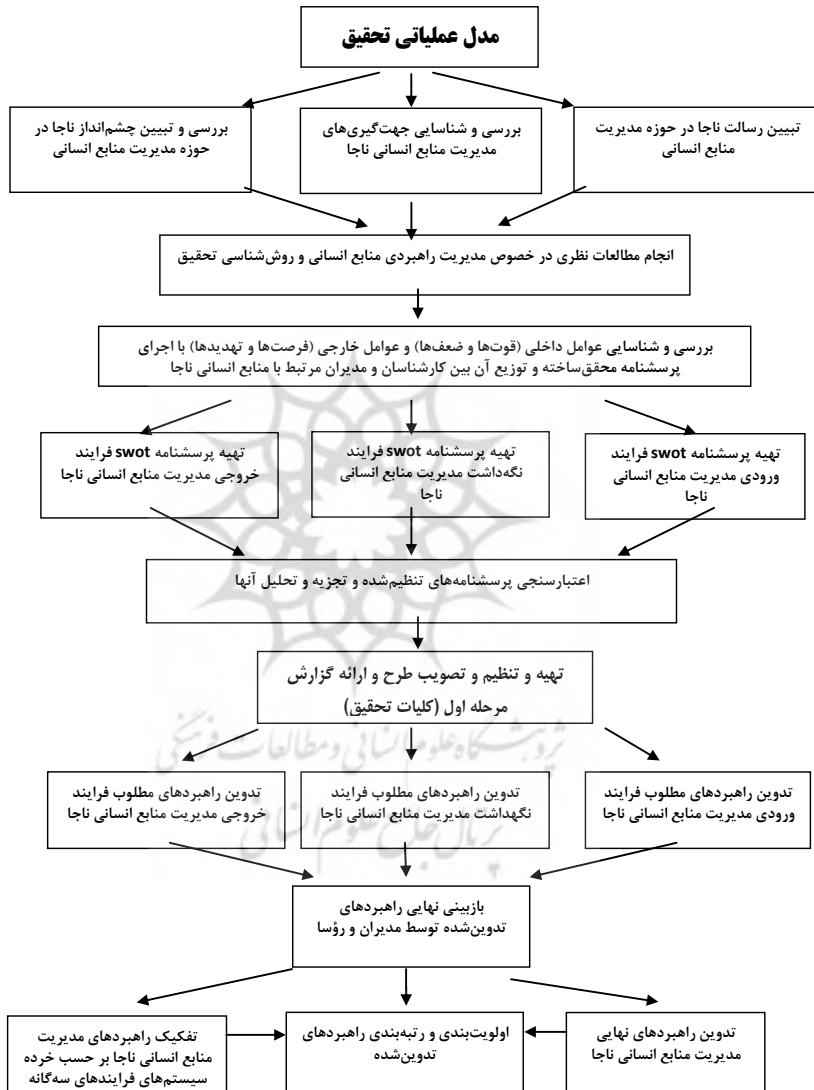
شد. از آمارهای بررسی مقایسه میانگین، ضریب همبستگی و رگرسیون در فرایند تحلیل داده‌ها استفاده شده است و از نرم‌افزار SPSS کمک گرفته شد. نتایج نشان می‌دهد تمام این عوامل تأثیر مثبت و قابل قبولی بر فرایند ارتقای کیفیت آموزش در این دانشگاه داشته‌اند. آندرو گرسلی در تحقیقی با عنوان «بهبود فرایند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان» در سال ۲۰۰۸ بیان می‌کند که هدف این تحقیق، مطالعه موردی از سازمانی است که یک فعالیت بهبود فرایند را با استفاده از تنوعی از ابزارها و تکنیک‌های فرایند دربرمی‌گیرد. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است و در چارچوب تحقیقات کیفی عمق‌نگر قرار دارد که بر فرایند بررسی و مشاهده محقق استوار بوده است. محقق، این روش ساختارمند تعریف شده برای سیستم پلیس انگلستان را موفق دانسته است. در این روش تعدادی از تکنیک‌های مسلم بهبود فرایند در واحد منابع انسانی مانند امتیازدهی متوازن و تلاش‌های درون‌سازمانی در راستای بهبود فرایند در واحد منابع انسانی مثبت ارزیابی شده است.

روش اجرای تحقیق

تحقیق حاضر از جنبه هدف، کاربردی و روش آن از نوع توصیفی - پیمایشی است. روش تجزیه و تحلیل نیز توصیفی- تحلیلی است. با بررسی فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی نظام مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر دیدگاه خبرگان و با استفاده از تکنیک تحلیلی SWOT برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، درصدد دستیابی به راهبردهای قابل حصول برای سیستم مدیریت منابع انسانی هستیم. با استفاده از این تکنیک، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) فرایندهای مذکور شناسایی و براساس مدل تحلیلی، راهبردهای مناسب، تدوین و ارائه می‌شوند. به منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌ها و اینترنت استفاده شده است. همچنین داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، علاوه بر انجام مصاحبه، از طریق تکمیل پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک سازمان به دست آمد.

مدل عملیاتی و مراحل انجام تحقیق

برای انجام تحقیق حاضر مدل عملیاتی در نظر گرفته شده است. در قالب نمودار زیر به اختصار مراحل مذکور و نحوه دستیابی به آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد:



نمودار ۲ - مدل عملیاتی و مراحل انجام تحقیق

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق همه فرماندهان و مدیران حوزه مرکزی ناجا هستند که جایگاه خدمتی آنان در سطح اول مشاغل قرار دارند. همه اعضای جامعه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری هستند و حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در سطوح کلان و راهبردی ناجا دارند و اکثراً از اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی محسوب می‌شوند.

حجم نمونه

تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران محاسبه شده است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

مطالعه اسناد و مدارک موجود در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، برگزاری جلسات تحلیلی با فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به روش دلفی برای شناسایی SWOT، نظام مدیریت منابع انسانی؛ در این تحقیق جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده است.

روایی پرسشنامه

در تدوین پرسشنامه‌ها و اصلاح نهایی آنها از تکنیک دلفی استفاده شده است؛ بنابراین پرسشنامه دارای اعتبار محتوایی و اعتبار محتوای پرسشنامه توسط افراد متخصص و نخبه دانشگاهی در زمینه موضوع مورد بررسی تعیین شده است.

پایایی پرسشنامه

پایایی پرسشنامه‌های تحقیق حاضر به کمک نرم‌افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که میزان ضریب 0.70 به بالا باشد، پایایی ابزار گردآوری داده‌ها تأیید می‌شود.

مقدار آلفا	شاخص
۰/۸۴۱	عوامل خارجی فرایند ورودی منابع انسانی ناجا
۰/۸۳۰	عوامل داخلی فرایند ورودی منابع انسانی ناجا
۰/۷۹۰	عوامل خارجی فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا
۰/۹۰۰	عوامل داخلی فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا
۰/۸۱۰	عوامل خارجی فرایند خروجی منابع انسانی ناجا
۰/۷۸۰	عوامل داخلی فرایند خروجی منابع انسانی ناجا
۰/۹۲۵	آلفای کل

جدول ۱- پایایی پرسشنامه‌ها

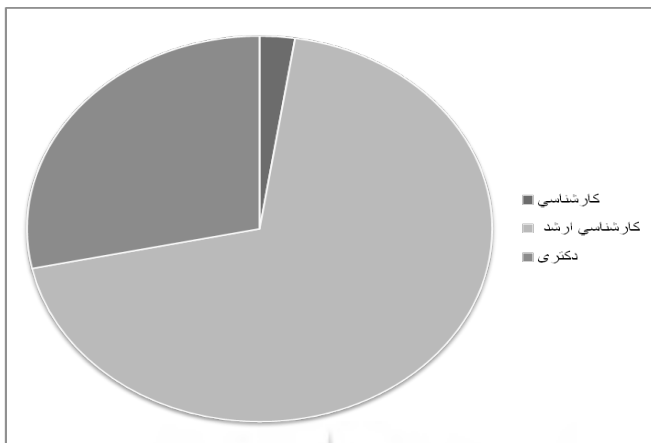
بر اساس نتایج جدول فوق، مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای مجموع گویه‌ها ۰/۹۲۵ است که نشان می‌دهد ابزار جمع‌آوری داده‌ها از میزان پایایی بالایی برخوردار است. همچنین از آنجا که ضریب پایایی همه شاخص‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ است، تمامی شاخص‌های تحقیق هم از میزان پایایی بالایی برخوردارند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، روش تحلیل داده‌ها و اطلاعات به کمک تکنیک SWOT و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Excel ۲۰۰۷ صورت گرفته است؛ بنابراین فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق برابر جدول زیر است:

مرحله اول: طراحی، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
مرحله دوم: تعیین ضرایب و رتبه شاخص‌ها تحلیل ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها (TWOS)
مرحله سوم: استخراج و جمع‌بندی نمره‌های مربوط به عملکرد عوامل داخلی و خارجی فرایندهای مدیریت منابع انسانی ناجا
مرحله چهارم: ترسیم ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) فرایندهای مدیریت منابع انسانی ناجا در وضعیت موجود و مطلوب
مرحله پنجم: ترسیم ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) و تعیین میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذشده در حوزه مدیریت منابع انسانی ناجا

جدول ۲ – فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها



نمودار ۳ - تحصیلات پاسخگویان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

۱. تحصیلات پاسخگویان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
کارشناسی	۵	۲/۴۴	۲/۴۴
کارشناسی ارشد	۱۴۲	۶۹/۳۷	۷۱/۷۱
دکتری	۵۸	۲۹/۲۹	۱۰۰
جمع	۲۰۵	۱۰۰	

جدول ۳ - تحصیلات پاسخگویان

همان‌گونه که در جدول ۳ و نمودار ۳ مشخص است، ۲۹/۲۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دکتری هستند و حدود ۷۱/۷۱ درصد نیز از تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد برخوردارند که نشان‌دهنده انتخاب مناسب نمونه آماری از حیث توانایی آنان برای پاسخ به پرسشنامه‌هاست. شایان ذکر است کمترین تعداد پاسخ‌دهندگان با ۲/۴۴ مربوط به مدرک کارشناسی است.

۲. سابقه خدمتی پاسخگویان

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
بالاتر از ۲۰ سال	۴۲	۲۰/۴۹	۲۰/۴۹
بالاتر از ۲۵ سال	۱۳۹	۶۷/۸۰	۸۸/۲۹
بالاتر از ۳۰ سال	۲۴	۱۱/۷۱	۱۰۰
جمع کل	۲۰۵	۱۰۰	

جدول ۴ - سابقه خدمتی پاسخگویان

همان گونه که در جدول ۴ و نمودار ۴ مشخص است، بیشتر پاسخ‌دهندگان به ترتیب بالاتر از ۲۰ سال، بالاتر از ۲۵ سال، بالاتر از ۳۰ سال سابقه خدمتی داشته‌اند که نشان‌دهنده میانگین نسبتاً بالای پاسخ‌دهندگان از حیث سابقه خدمتی است.

تجزیه و تحلیل فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا



نمودار ۴ - سابقه خدمتی پاسخگویان

جدول ۵- ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<p>۱. بی‌ثباتی جغرافیایی محل خدمت کارکنان در طول خدمت</p> <p>۲. پیچیدگی و کلی‌گویی در دستورالعمل معیار و ضوابط پایه و بعضاً اختلاف در صدور رأی</p> <p>۳. کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام</p> <p>۴. طولانی شدن فرایند جذب و استخدام کارکنان در مقایسه با سایر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی</p> <p>۵. عدم پاسخگویی به موقع مبادی ذی‌ربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا</p> <p>۶. ریزش درخور توجه داوطلبان استخدامی در فرایند معاینات استخدامی</p> <p>۷. عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به‌کارگیری کارکنان زن در ناجا</p> <p>۸. همسو نبودن رشته‌های تحصیلی مصوب در ناجا با تصدی مشاغل</p>	<p>۱. بی‌ثباتی جغرافیایی محل خدمت کارکنان در طول خدمت</p> <p>۲. پیچیدگی و کلی‌گویی در دستورالعمل معیار و ضوابط پایه و بعضاً اختلاف در صدور رأی</p> <p>۳. کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام</p> <p>۴. طولانی شدن فرایند جذب و استخدام کارکنان در مقایسه با سایر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی</p> <p>۵. عدم پاسخگویی به موقع مبادی ذی‌ربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا</p> <p>۶. ریزش درخور توجه داوطلبان استخدامی در فرایند معاینات استخدامی</p> <p>۷. عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به‌کارگیری کارکنان زن در ناجا</p> <p>۸. همسو نبودن رشته‌های تحصیلی مصوب در ناجا با تصدی مشاغل</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p>
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها-O
<p>۱. تخصیص مزایا و امکانات بیشتر برای کارکنان شاغل در مناطق مرزی</p> <p>۲. افزایش سطح کیفی آموزش‌های تخصصی بدو خدمت داوطلبان با توجه به مشاغل تخصصی ناجا</p> <p>۳. تأمین نیروی انسانی سازمان با رویکرد جذب رسته‌ای</p> <p>۴. بهینه‌سازی فرایندها و اصلاح روش‌های جاری در مرکز گزینش و استخدام داوطلبان استخدام در نیروی انتظامی</p>	<p>۱. توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و پایسته</p> <p>۲. ایجاد تسهیلات و برقراری شرایط لازم برای پیوستن داوطلبان ورود به ناجا</p> <p>۳. گزینش از طریق شبکه هوشمند و پوی گزینی در ناجا</p> <p>۴. اجرای فرایندهای علمی آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی در آموزش‌های توجیهی بدو خدمت)</p> <p>۵. اتخاذ سازوکارهای مناسب برای جذب نخبگان دانشگاهی در راستای تحقق مأموریت‌های ناجا</p>	<p>۱. افزایش تقاضای خدمت افتخاری در سازمان</p> <p>۲. افزایش تعداد داوطلبان استخدام در ناجا و امکان انتخاب افراد اصالح و ذی‌صلاح</p> <p>۳. ایجاد تحول در آرایش جمعیتی در کشور و وجود نیروهای جوان و جویای کار</p> <p>۴. میزان بالای بیکاری در کشور و تمایل افراد به استخدام در سازمان‌های دولتی و نیروی انتظامی</p> <p>۵. وجود بسترهای ارتباطی در معرفی سازمان به افراد جویای کار</p> <p>۶. وجود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و دبیرستانی در کشور و اشتیاق آنها به استخدام در ناجا</p> <p>۷. بهره‌برداری از منابع مورد وثوق در عضوایی و جذب نیرو (وزارت کار، بنیاد شهید، انجمن جمع و جماعت و نیروهای بسیجی)</p> <p>۸. امکان بهره‌گیری از جوانان با تحصیلات دانشگاهی در جامعه به منظور جذب و استخدام</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها-T
<p>۱. توسعه همه‌جانبه فرایند گزینش داوطلبان به تناسب تحولات سازمانی و پیشرفت اجتماعی در قالب طرح نظام جامع</p> <p>۲. استفاده از روش‌های علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب در فرایند ورودی نیروی انسانی</p> <p>۳. استفاده از نیرویاب‌های حرفه‌ای و مصاحبه‌گران تخصصی</p> <p>۴. تدوین برنامه‌های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی</p>	<p>۱. تقویت اثرگذاری ناجا بر سیاست‌گذاری‌های امنیتی و انتظامی کشور</p> <p>۲. برطرف‌سازی خلأهای قانونی از طریق تعامل مثبت با مبادی ذی‌ربط</p> <p>۳. ایجاد و طراحی نظام جامع گزینش برای انتخاب اصالح از بین داوطلبان در فرایند گزینش</p> <p>۴. جذاب‌سازی استخدام در نیروی انتظامی برای جذب نخبگان</p> <p>۵. توسعه رویکرد عضوایی به جای عضوگیری داوطلبان ورود به ناجا</p>	<p>۱. جذب افراد سرخورده و بی‌انگیزه به دلیل بالا بودن میزان بیکاری و توجه به کمیت جذب در ناجا</p> <p>۲. فقدان تجربه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی</p> <p>۳. عدم استقبال عمومی نخبگان و فرهیختگان برای استخدام در نیروی انتظامی</p> <p>۴. قوانین و مقررات دست و پاگیر استخدامی</p> <p>۵. ایجاد مشاغل تولیدی زوده‌بازده و سیاست‌های اشتغال‌زایی دولت در بخش‌های اقتصادی</p> <p>۶. توسعه سریع فناوری اطلاعات در کشور و ظهور مشاغل متنوع و پیچیده و دارای درآمد مناسب توسعه سریع فناوری اطلاعات در کشور و ظهور مشاغل متنوع و پیچیده و دارای درآمد مناسب</p> <p>۷. آسیب‌های شغلی کارکنان و بالا بودن میزان آسیب‌پذیری در نیروی انتظامی با توجه به ماهیت شغل پلیسی</p> <p>۸. تفاوت در کیفیت مدارک تحصیلی فارغ‌التحصیلان دانشگاهی</p>

بیانیه راهبردها	شناسه راهبرد	ردیف
$S_6O_2+S_6O_4+S_4O_2+S_6O_8+S_6O_5$	SO	۱
$S_4T_5+S_2T_4+S_6T_6+S_5T_3+S_4T_1$	ST	۲
$W_1T_2+W_2T_3+W_4T_1+W_3T_6$	WT	۳
$W_1O_2+W_2O_6+W_5O_4+W_8O_2$	WO	۴

جدول ۶ - بیانیه راهبردها

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

۵- (توان پاسخگویی به ضعف در وضع موجود + توان پاسخگویی به فرصت در وضع موجود)

$$-۵ = -۱/۰۵ \quad (۲/۶۸ + ۱/۲۷)$$

۵- (توان پاسخگویی به قوت در وضع موجود + توان پاسخگویی به تهدید در وضع موجود)

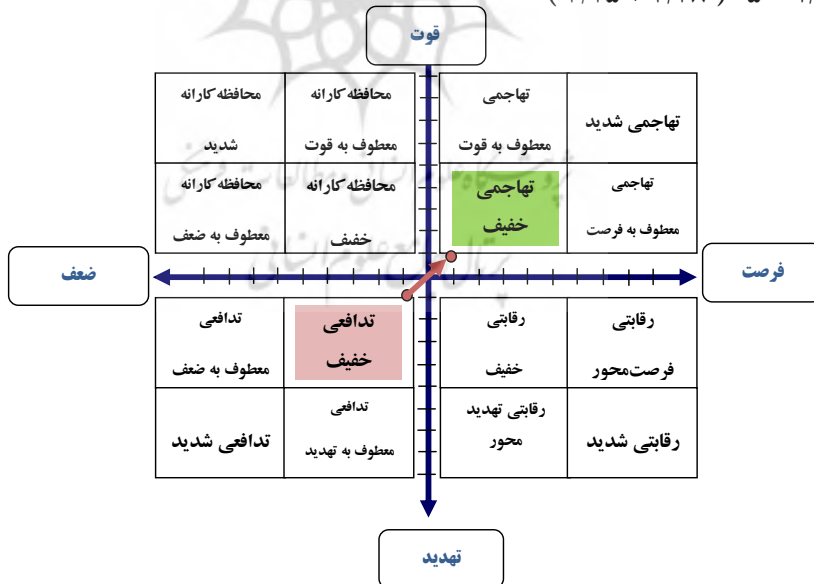
$$-۵ = -۰/۰۹ \quad (۲/۳۴ + ۲/۵۷)$$

۵- (توان بهره‌گیری از ضعف در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از فرصت در وضع مطلوب)

$$-۵ = ۰/۱۶ \quad (۳/۴۰ + ۱/۷۶)$$

۵- (توان بهره‌گیری از قوت در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از تهدید در وضع مطلوب)

$$-۵ = ۱/۶۳ \quad (۳/۱۵ + ۳/۴۸)$$



نمودار ۵- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی فرایند ورودی

توصیف و تبیین وضعیت موجود و وضعیت در افق برنامه ششم ورودی منابع انسانی ناجا

۱. وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا با اقدامات، تلاش‌ها و فعالیت‌های چند سال اخیر موجب بهبود نسبی این فرایند شده، اما هنوز انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف کلان و عملیاتی و همچنین الزامات کلان و اجرایی در حوزه جذب و استخدام کارکنان نیازمند به کارگیری مؤثر راهبردها، بهینه‌کاو رویکردها، روش‌ها و نظام‌های گزینش کارکنان و همچنین تجارب موفق گذشته در زمینه جذب، گزینش، به کارگماری و استخدام متقاضیان شغلی است. در چنین وضعیتی نیروی انتظامی باید در حوزه جذب و استخدام کارکنان از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی و همچنین تمام امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خود استفاده مناسب و بهینه کند. در این صورت در وضعیت فعلی گزینش و استخدام کارکنان در نیروی انتظامی بهبود حاصل و اهداف و اولویت‌های راهبردی ناجا در این حوزه تحقق پذیر می‌شود.

شرایط حاضر مبین آن است که برخی از خرده سیستم‌ها نیلزمند انسجام بیشتر هستند. الگوی مدیریتی در حوزه جذب و استخدام غالباً مبتنی بر روابط انسانی است و تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشورتی و مشاوره‌ای انجام می‌شود. فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا بعد خارجی با کمی تهدید مواجه است که به این معنی است که نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش رو باید توانمندتر عمل کند.

۲. وضعیت در افق برنامه ششم

براساس محاسبه انجام شده، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی شرایط آتی (مطلوب) فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا را در ابتدای برنامه ششم توسعه در موقعیت تهاجمی خفیف، بیش‌فعال و در واقع در آغاز ورود به موقعیت تهاجمی نشان می‌دهد. این بدان معنی است که نیروی انتظامی در نتیجه اقدامات و تلاش‌هایی که در راستای برنامه ششم توسعه می‌کند آمادگی و شرایط لازم را برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف به دست می‌آورد. در این شرایط مدیران گزینش و استخدام ناجا از اختیارات قانونی خود استفاده می‌کنند و با

اتخاذ رویکرد عضوگیری به جای عضو یابی و رفتار تکریمی و صیانت از ارزش‌ها و اصول حاکم به صورت بنیادین زمینه عضو یابی از افراد متقاضی ورود به نیروی انتظامی را محقق می‌سازند و همچنین با انجام مجموعه اقدامات مؤثر و اتخاذ رویکردهای علمی و هدفمند، موجبات ورود و جذب افراد شایسته و نخبه به نیروی انتظامی را فراهم می‌آورند و متعاقب آن سیستم‌های گزینشی نظام‌مند و هوشمند جای شیوه‌های گزینش سنتی را خواهند گرفت و در نتیجه توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و بایسته مد نظر مدیران ارشد، فرماندهان و دست‌اندرکاران گزینش و استخدام ناجا قرار خواهد گرفت.



ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)
جدول ۷ - ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

مشخصه	ردیف	شرح	ضریب اهمیت	استراتژی														
				توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی و شایسته و پایسته			ایجاد و طراحی نظام جامع گزینش برای انتخاب اصح از بین داوطلبان در فرایند گزینش			توسعه رویکرد عضوایی به جای عضوگیری داوطلبان ورود به ناجا			توسعه همه‌جانبه فرایند گزینش داوطلبان به تناسب تحولات سازمانی و پیشرفت اجتماعی در قالب طرح نظام جامع			بهبودسازی فرایندها و اصلاح روش‌های جاری در مرکز گزینش و استخدام داوطلبان		
				نمره جمع	نمره جزیب	نمره جمع	نمره جزیب	نمره جمع	نمره جزیب	نمره جمع	نمره جزیب	نمره جمع	نمره جزیب	نمره جمع	نمره جزیب			
فرصت	O1	افزایش تقاضای خدمت اختفاری در سازمان	۰/۰۴۵	۳	۱/۲۳۵	۲	۱/۰۹۰	۱	۰/۰۴۵	۱	۱/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵			
	O2	افزایش تعداد داوطلبان استخدام در ناجا و امکان انتخاب افراد اصح و ذی‌صلاح	۰/۰۶۸	۳	۱/۲۰۴	۴	۲/۲۲۲	۲	۱/۳۶	۲	۱/۳۶	۲	۱/۳۶	۲	۱/۳۶			
	O3	ایجاد تحول در آرایش جمعیتی در کشور و وجود نیروهای جوان و جویای کار	۰/۰۶۹	۳	۱/۲۰۷	۳	۲/۲۰۷	۲	۱/۳۸	۲	۱/۳۸	۲	۱/۳۸	۲	۱/۳۸			
	O4	میزان بالای بیکاری در کشور و تمایل افراد به استخدام در سازمان‌های دولتی و نیروی انتظامی	۰/۰۷۷	۴	۳/۰۸	۴	۳/۰۸	۳	۲/۳۱	۳	۲/۳۱	۳	۲/۳۱	۳	۲/۳۱			
	O5	وجود بسترهای ارتباطی در معرفی سازمان به افراد جویای کار	۰/۰۵۹	۳	۱/۱۷۷	۴	۲/۲۳۶	۴	۲/۳۶	۴	۲/۳۶	۴	۲/۳۶	۴	۲/۳۶			
	O6	وجود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و دبیرستانی در کشور و اشتیاق آنها به استخدام در ناجا	۰/۰۵۵	۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۰			
	O7	بهره‌برداری از منابع مورد وثوق در عضوایی و جذب نیرو (وزارت کار، بنیاد شهید، انمه جمعه و جماعات و نیروهای بسیجی)	۰/۰۶۴	۳	۱/۹۲	۳	۲/۱۹۲	۲	۱/۱۸	۱	۱/۱۸	۱	۱/۱۸	۱	۱/۱۸			
	O8	امکان بهره‌گیری از جوانان با تحصیلات دانشگاهی در جامعه به منظور جذب و استخدام	۰/۰۶۳	۲	۱/۲۳۴	۱	۰/۶۲	۴	۲/۴۸	۳	۱/۸۶	۳	۱/۸۶	۳	۱/۸۶			
تهدید	T1	جذب افراد سرخورده و بی‌انگیزه به دلیل بالا بودن میزان بیکاری و توجه به کمیت جذب در ناجا	۰/۰۷۵	۳	۲/۲۲۵	۲	۱/۵۰	۴	۳/۰۰	۲	۱/۵۰	۲	۱/۵۰	۲	۱/۵۰			
	T2	فقدان تجربه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی	۰/۰۷۴	۲	۱/۴۸	۲	۱/۴۸	۱	۰/۷۴	۲	۱/۴۸	۲	۱/۴۸	۱	۰/۷۴			
	T3	عدم استقبال عمومی نخبگان و فرهیختگان برای استخدام در نیروی انتظامی	۰/۰۷۱	۳	۲/۱۱۳	۳	۲/۱۱۳	۴	۲/۸۴	۲	۱/۴۲	۲	۱/۴۲	۲	۱/۴۲			
	T4	قوانین و مقررات دست و پا گیر استخدامی	۰/۰۵۸	۱	۰/۵۸	۲	۱/۱۶	۲	۱/۱۶	۲	۱/۱۶	۲	۱/۱۶	۲	۱/۱۶			
	T5	ایجاد مشاغل تولیدی زودبازده و سیاست‌های اشتغال‌زایی دولت در بخش‌های اقتصادی	۰/۰۵۴	۲	۱/۰۸	۱	۰/۵۴	۱	۰/۵۴	۱	۰/۵۴	۱	۰/۵۴	۱	۰/۵۴			
	T6	توسعه سریع فناوری اطلاعات در کشور و ظهور مشاغل متنوع و پیچیده و دارای درآمد مناسب	۰/۰۵۳	۲	۱/۰۶	۲	۱/۰۶	۱	۰/۵۳	۲	۱/۰۶	۲	۱/۰۶	۳	۱/۵۹			
	T7	آسیب‌های شغلی کارکنان و بالا بودن میزان آسیب‌پذیری در نیروی انتظامی با توجه به ماهیت شغل پلیسی	۰/۰۵۷	۳	۱/۷۱	۱	۰/۵۷	۲	۱/۱۴	۱	۰/۵۷	۱	۰/۵۷	۲	۱/۱۴			
	T8	تفاوت در کیفیت مدارک تحصیلی فارغ‌التحصیلان دانشگاهی	۰/۰۵۹	۴	۲/۳۶	۳	۱/۷۷	۳	۱/۷۷	۱	۰/۵۹	۲	۱/۱۸	۲	۱/۱۸			
جمع																		

۱/۰۶۵	۱	۱/۱۳۰	۲	۱/۰۶۵	۱	۱/۰۶۵	۱	۱/۰۶۵	۱	۱/۰۶۵	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نیروی انتظامی از نگاه مردم	S1	قوت
۱/۱۱۲	۲	۱/۱۶۸	۳	۱/۰۵۶	۱	۱/۱۱۲	۳	۱/۰۵۶	۱	۱/۰۵۶	امکان اعتراض داوطلبان به نتیجه رأی هسته و رسیدگی در کمیسیون تجدید نظر	S2	
۱/۰۶۸	۱	۱/۱۳۶	۲	۱/۰۶۸	۱	۱/۰۶۸	۱	۱/۰۶۸	۱	۱/۰۶۸	عنایت ویژه سازمان به کارکنان و خانواده‌های آنان، خانواده شهید، جانبازان و ایثارگران و بازنشستگان	S3	
۱/۱۲۸	۲	۱/۱۹۲	۳	۱/۱۹۲	۳	۱/۱۹۲	۳	۱/۱۲۸	۲	۱/۰۶۴	امکان جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته‌های مختلف (به دلیل تنوع و گستردگی پست‌ها و مأموریت‌های سازمانی در نیروی انتظامی)	S4	
۱/۱۴۶	۲	۱/۲۱۹	۳	۱/۲۱۹	۳	۱/۲۱۹	۳	۱/۱۴۶	۲	۱/۰۷۳	تعدد جاذبه‌های استخدامی موجود در ناجا، از جمله امتیاز طرح حکمت، خانه سازمانی، امنیت شغلی و تنوع مأموریت‌ها	S5	
۱/۱۱۶	۲	۱/۱۱۶	۲	۱/۲۳۲	۴	۱/۱۱۶	۲	۱/۱۷۴	۳	۱/۰۵۸	استفاده از شبکه عضوایی و بومی‌گزینی در ناجا به منظور به کارگیری نیروهای متخصص، منعقد و شایسته	S6	
۱/۱۴۷	۳	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۴۹	امکان جذب رسته‌ای افراد متقاضی استخدام در ناجا به منظور به کارگیری در پلیس‌های تخصصی	S7	
۱/۰۵۴	۱	۱/۱۰۸	۲	۱/۱۰۸	۲	۱/۰۵۴	۱	۱/۱۰۸	۲	۱/۰۵۴	انجام تحقیقات محلی در خصوص جذب نیروی انسانی	S8	
۱/۱۳۰	۲	۱/۰۶۵	۱	۱/۱۳۰	۲	۱/۱۳۰	۲	۱/۱۳۰	۲	۱/۰۶۵	عدم ثبات جغرافیایی محل خدمت کارکنان در طول خدمت	W1	ضعف
۱/۱۳۴	۲	۱/۰۶۷	۱	۱/۰۶۷	۱	۱/۰۶۷	۱	۱/۰۶۷	۱	۱/۰۶۷	پیچیدگی و کلی‌گویی در دستورالعمل معیار و ضوابط پایه و بعضاً اختلاف در صدور رأی	W2	
۱/۰۷۲	۲	۱/۰۶۳	۱	۱/۰۷۲	۲	۱/۰۶۳	۱	۱/۰۷۲	۲	۱/۰۶۳	کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام	W3	
۱/۰۶۳	۱	۱/۱۲۶	۲	۱/۱۲۶	۲	۱/۱۲۶	۲	۱/۰۶۳	۱	۱/۰۶۳	طولانی شدن فرایند جذب و استخدام کارکنان در مقایسه با سایر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی	W4	
۱/۰۵۲	۱	۱/۱۰۴	۲	۱/۰۵۲	۱	۱/۰۵۲	۱	۱/۰۵۲	۱	۱/۰۵۲	عدم پاسخگویی به موقع مبادی ذی‌ربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا	W5	
۱/۱۱۶	۲	۱/۰۵۸	۱	۱/۰۵۸	۱	۱/۱۱۶	۲	۱/۱۱۶	۲	۱/۰۵۸	ریزش درخورد توجه داوطلبان استخدامی در فرایند معاینات استخدامی	W6	
۱/۰۹۸	۲	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۴۹	۱	۱/۰۴۹	۱	۱/۰۹۸	۲	۱/۰۴۹	عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به کارگیری کارکنان زن در ناجا	W7	
۱/۱۶۲	۳	۱/۱۰۸	۲	۱/۱۶۲	۳	۱/۱۰۸	۲	۱/۱۰۸	۲	۱/۰۵۴	عدم همسویی رشته‌های تحصیلی مصوب در ناجا با تصدی مشاغل	W8	
۱/۸۵۲	۳	۱/۹۹۸	۳	۱/۹۹۸	۴	۱/۳۳۳	۴	۱/۲۲۱	۴			جمع	

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذشده فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا به ترتیب:

۱. توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و بایسته؛
۲. بازنگری اصلاح و طراحی نظام تربیت و آموزش با رویکرد تزکیه و تعلیم و توانمندسازی کارکنان ناجا با قابلیت‌های چندگانه فرهنگی، جهادی (رزمی- علمی و تخصصی) متکی به نفس با اعتقاد و دارای روحیه و همت بلند و ایمان به حقارت کافر و ظالم؛

۳. گزینش هدفمند براساس ترجیح کیفیت به کمیت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی با رویکرد «عضویابی بهترین‌ها و گزینش حقیقی» با ایجاد سامانه‌های دقیق متناسب با معیارهای اخلاقی انسانی- الهی و پایش و تعالی معیارها به تناسب ارتقای سطح معنوی جامعه؛
۴. توسعه همه‌جانبه فرایند گزینش داوطلبان به تناسب تحولات سازمانی و پیشرفت اجتماعی در قالب طرح نظام جامع؛
۵. اصلاح و طراحی نظام جذب سرمایه انسانی با رویکرد ایجاد مجموعه‌ای شایسته، هوشمند و رشد یابنده که نیروی انتظامی در حوزه جذب و استخدام منابع انسانی و در مواجهه با شرایط محیطی به ترتیب می‌تواند از آنها بهره‌برداری کند.



تجزیه و تحلیل فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی

۱. ماتریس سوات

جدول ۸ - ماتریس سوات (SWOT)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	<p>۱. امکان ادامه تحصیل کارکنان در مقاطع مختلف و بهره‌مندی از ارشدیت تحصیلی</p> <p>۲. ارائه خدمات گسترده رفاهی و معیشتی به کارکنان ناجا</p> <p>۳. وجود بسته‌های حمایتی مختلف از خانواده و فرزندان کارکنان ناجا</p> <p>۴. وجود و برگزاری منظم آموزش‌های حین خدمت به کارکنان و مدیران ناجا</p> <p>۵. وجود امنیت شغلی برای کارکنان پایور ناجا</p> <p>۶. وجود نظام‌های تشویقی و انگیزشی در ناجا از قبیل اعطای ترفیع موقت، درجه موقت و کارکنان ساعی</p> <p>۷. ارائه خدمات درمانی، بهداشتی و بیمه‌ای مناسب به کارکنان در ناجا</p> <p>۸. امکان استفاده از بورسیه‌های تحصیلی برای کارکنان واجد شرایط جهت ادامه تحصیل در دانشگاه علوم انتظامی و بهره‌مندی از منتسب شدن</p>	<p>۱. عدم تناسب و کفایت لازم بین حقوق و مزایای دریافتی با فعالیت کارکنان</p> <p>۲. عدم تناسب امکانات سازمان با نیازهای روزافزون کارکنان</p> <p>۳. عدم اجرای ضوابط منسجم برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی</p> <p>۴. برنامه‌ریزی نامناسب مسیر شغلی متناسب با رسته‌های هجده‌گانه ناجا</p> <p>۵. وجود فاصله زیاد بین مدیران ارشد، میانی، عملیاتی در سازمان</p> <p>۶. فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد نیروی انسانی</p> <p>۷. ضعف سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و هم‌تاسازی</p> <p>۸. عدم تحقق تعهدات سازمان در قبال تأمین مسکن، اعطای تسهیلات خرید مسکن و تعویق مداوم آن و افزایش نارضایتی کارکنان</p>
فرصت‌ها - O	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱. توسعه نظام جامع آموزش کارکنان ناجا</p> <p>۲. بهبود نظام تعالی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ناجا</p> <p>۳. توسعه نظام شایسته‌سالاری برای افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا</p>	<p>راهبردهای WO</p> <p>۱. طراحی و اصلاح سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فناوری‌های روز</p> <p>۲. تدوین نظام جامع برنامه‌ریزی ارتقای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان ناجا</p> <p>۳. بهبود سطح انگیزشی و ارتقای روحیه خدمتی کارکنان ناجا</p>
تهدیدها - T	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱. نظام‌مندسازی سیستم پرداختی با توجه به کارایی و اثربخشی کارکنان</p> <p>۲. طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا</p> <p>۳. ارتقای برنامه‌ریزی توسعه فردی کارکنان ناجا</p> <p>۴. بهبود نظام جامع خدمات به کارکنان ناجا</p>	<p>راهبردهای WT</p> <p>۱. طراحی و نظام‌مندسازی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد</p> <p>۲. تدوین و اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی و معیشتی به کارکنان ناجا</p> <p>۳. طراحی و تدوین نظام جامع جانشین‌پروری و هم‌تاسازی در ناجا</p> <p>۴. تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی ناجا به منظور مشارکت‌پذیری بیشتر کارکنان و انجام توأوری توسط آنان</p>

ردیف	شناسه راهبرد	بیانیه راهبردها
۱	SO	$SfO3+S1O2+S5O3$
۲	ST	$S2T5+S2T4+S2T1+S7T3$
۳	WT	$W6T1+W3T5+W5T1+W5T4$
۴	WO	$W3O4+W7O2+W2O5$

جدول ۹- بیانیه راهبردها

۲. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

۵- (توان پاسخگویی به ضعف در وضع موجود + توان پاسخگویی به فرصت در وضع موجود)

$$-5 = -(2/79 + 1/48) = -0/73$$

۵- (توان پاسخگویی به قوت در وضع موجود + توان پاسخگویی به تهدید در وضع موجود)

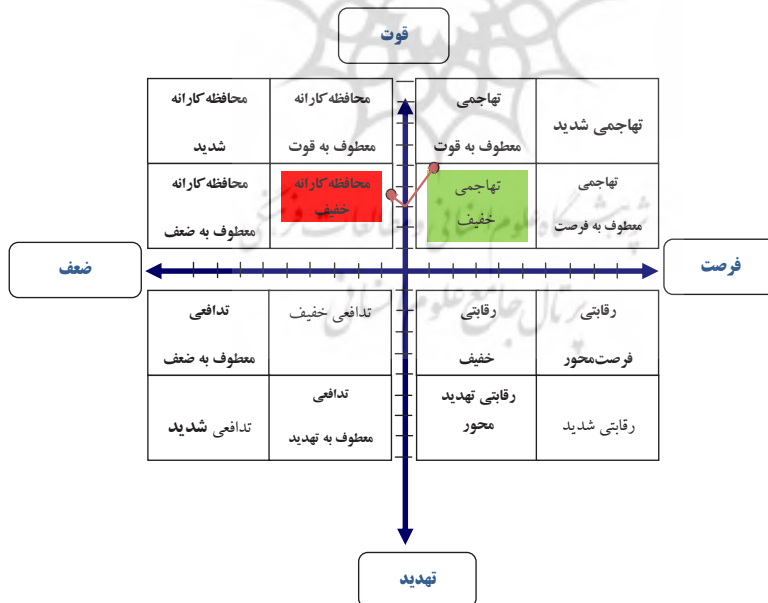
$$-5 = (2/53 + 2/83) = 0/36$$

۵- (توان بهره‌گیری از ضعف در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از فرصت در وضع مطلوب)

$$-5 = (3/60 + 1/64) = 0/24$$

۵- (توان بهره‌گیری از قوت در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از تهدید در وضع مطلوب)

$$-5 = (3/20 + 3/60) = 1/80$$



نمودار ۶- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی فرایند نگهداشت

توصیف و تبیین وضعیت موجود و وضعیت برنامه ششم نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا

۱. وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا به حفظ شایستگی‌های اصولی و نقاط قوت خود اهتمام می‌ورزد و خود را در معرض مخاطره قرار نمی‌دهد که در حال حاضر نیروی انتظامی با استفاده از کنترل فرایند نگهداشت منابع انسانی قانون را اعمال می‌کند و خود را در قبال تأمین معیشت کارکنان پاسخگو می‌داند. پرهیز از تهدیدهای جدی، افزایش دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان چه به صورت حضوری و مجازی، صحت انجام فرایندها از شاخص‌های دیگر مجموعه فعلی است. از طرف دیگر عدم استفاده مناسب از فرصت‌های پیش رو، نتیجه‌گرایی، محدودسازی منابع، نگاه به حال، مقاومت در برابر تغییرات محیطی، آشفتگی‌های موجود در نظام پرداخت تسهیلات وام و مسکن از عوامل دیگری است که فرایند نگهداشت کارکنان ناجا را در موضع ضعف قرار داده است.

۲. وضعیت در افق برنامه ششم

براساس محاسبه انجام شده، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی شرایط آتی (مطلوب) فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا را در ابتدای برنامه ششم توسعه در موقعیت تهاجمی خفیف و بیش‌فعال نشان می‌دهد. این بدان معناست که فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا با تأکید بر قوت‌ها و استفاده از فرصت‌ها به موقعیت تهاجمی خفیف نائل می‌شود که مبتنی بر اقدامات آینده‌گرایانه در حوزه نگهداشت کارکنان، معیشت و رفاه آنها خواهد بود. در این وضعیت با بهره‌برداری از فرصت‌های بیرونی همانند وجود و بهره‌مندی همه‌جانبه از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها، امکان بهره‌گیری از منابع مالی دولتی برای تأمین نیروی انسانی و پایین بودن امنیت شغلی بخش خصوصی در کشور، ارائه بهتر خدمات درمانی و بهداشتی به کارکنان ناجا و شرایط استفاده از بورسیه‌های تحصیلی و ادامه تحصیل کارکنان در مراکز دانشگاهی کشور امکان‌پذیر می‌شود. در این صورت امنیت شغلی کارکنان و سرمایه‌های انسانی ناجا افزایش می‌یابد و آموزش‌های ضمن خدمت و مهارتی ارائه شده

به کارکنان نیروی انتظامی با افزایش کمی و کیفی مواجه خواهد شد و همچنین بحث توانمندسازی کارکنان و مدیران نیروی انتظامی بیشتر از گذشته مورد تأکید مدیران ارشد و فرماندهان ناجا قرار می‌گیرد و شایسته‌محوری و شایسته‌سالاری به یکی از عوامل پیش‌برنده در نیروی انتظامی تبدیل خواهد شد و در شرایط مطلوب و تغییر رویکردهای قبلی سازمان در قبال وعده‌های خود متعهدتر عمل خواهد کرد.



ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

جدول ۱۰- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

مشخصه	ردیف	شرح	ضریب اهمیت	استراتژی							
				بهبود نظام تعالی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ناجا		تأکید بر نظام شایسته‌سالاری برای افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا		طراحی نظام جامع بهبود مسیر پیشرفت شغلی کارکنان ناجا		طراحی و نظام‌مندسازی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد	
				نمره جمع	نمره جدلیت	نمره جمع	نمره جدلیت	نمره جمع	نمره جدلیت	نمره جمع	نمره جدلیت
	O1	برنامه ششم توسعه کشور	۰/۰۹۵	۱۹۰	۱	۱۹۰	۲	۳۸۵	۳	۲	۱۹۰
	O2	وجود مراکز دانشگاهی متعدد برای ادامه تحصیل کارکنان	۰/۰۹۲	۲۷۶	۳	۱۸۴	۲	۱۸۴	۲	۳	۲۷۶
	O3	وجود برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت (چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه ششم توسعه)	۰/۰۸۳	۱۰۸۳	۱	۱۶۶	۲	۰۸۳	۱	۲	۱۶۶
	O4	وجود و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها	۰/۰۸۹	۱۷۶	۲	۱۷۶	۲	۱۷۶	۲	۳	۲۶۷
	O5	امکان بهره‌گیری از منابع مالی دولتی برای تأمین نیروی انسانی	۰/۰۹۱	۱۰۹۱	۱	۱۸۲	۲	۰۹۱	۱	۳	۲۷۳
	O6	پایین بودن امنیت شغلی بخش خصوصی در کشور	۰/۰۸۷	۱۰۸۷	۱	۱۷۴	۲	۰۸۷	۱	۲	۱۷۴
	T1	فشارگروه‌های ذی‌نفع بر کارکنان از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی	۰/۰۸۶	۱۰۸۶	۱	۰۸۶	۱	۱۷۲	۲	۱	۰۸۶
	T2	عدم تخصیص اعتبارات مورد نیاز منابع انسانی از طریق مراجع ذی‌ربط متناسب با مأموریت‌ها و وظایف محوله سازمان	۰/۰۹۷	۱۹۴	۲	۰۹۷	۲	۳۸۸	۴	۳	۲۹۱
	T3	شرایط اقتصادی متغیر و بی‌ثبات کشور	۰/۰۹۱	۱۰۹۱	۱	۰۹۱	۲	۲۷۳	۳	۴	۳۶۴
	T4	تعدد و بی‌ثباتی در قوانین، مقررات، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها	۰/۰۹۲	۱۰۹۲	۱	۰۹۲	۲	۱۸۴	۲	۲	۱۸۴
	T5	اعمال تغییرات گسترده در قوانین و مقررات مرتبط با نیروی انسانی در دولت	۰/۰۸۹	۱۰۸۹	۳	۲۶۷	۳	۱۷۶	۲	۲	۱۷۶
	جمع										
	S1	امکان ادامه تحصیل کارکنان در مقاطع مختلف و بهره‌مندی از ارشدیت تحصیلی	۰/۰۵۹	۱۱۸	۲	۱۱۸	۲	۱۱۸	۱	۳	۱۷۷
	S2	ارائه خدمات گسترده رفاهی و معیشتی به کارکنان ناجا	۰/۰۶۴	۱۲۸	۲	۱۲۸	۱	۰۶۴	۱	۱	۰۶۴
	S3	وجود بسته‌های حمایتی مختلف از خانواده و فرزندان کارکنان ناجا	۰/۰۶۱	۱۰۶۱	۱	۰۶۱	۱	۰۶۱	۱	۲	۱۲۲
	S4	وجود و برگزاری منظم آموزش‌های حین خدمت به کارکنان و مدیران ناجا	۰/۰۵۴	۲۱۶	۳	۱۶۲	۴	۰۵۴	۱	۲	۱۶۲
	S5	وجود امنیت شغلی برای کارکنان پایور ناجا	۰/۰۶۴	۱۲۸	۲	۱۲۸	۲	۱۲۸	۲	۳	۱۹۲
	S6	وجود نظام‌های تشویقی و انگیزشی در ناجا از قبیل اعطای ترفیع موقت، درجه موقت و کارکنان ساعی	۰/۰۷۱	۲۱۳	۳	۱۴۲	۴	۲۸۴	۴	۴	۲۸۴
	S7	ارائه خدمات درمانی، بهداشتی و بیمه‌ای مناسب به کارکنان در ناجا	۰/۰۷۴	۱۰۷۴	۲	۱۴۸	۱	۰۷۴	۲	۳	۲۲۲
	S8	امکان استفاده از بورسیه‌های تحصیلی برای کارکنان واجد شرایط جهت ادامه تحصیل در دانشگاه علوم انتظامی و بهره‌مندی از منتسب شدن	۰/۰۷۲	۲۱۶	۳	۱۴۴	۳	۲۱۶	۳	۲	۱۴۴

۱/۴۶	۳	۲/۹۲	۴	۱/۴۶	۲	۱/۴۶	۳	۱/۴۶	۲	۰/۰۷۳	عدم تناسب و کفایت لازم بین حقوق و مزایای دریافتی با فعالیت کارکنان	W1
۱/۲۸	۳	۱/۲۸	۳	۱/۹۲	۳	۱/۲۸	۳	۱/۲۸	۲	۰/۰۶۴	عدم تناسب امکانات سازمان با نیازهای روزافزون کارکنان	W2
۲/۳۶	۴	۱/۷۷	۳	۱/۱۸	۲	۰/۵۹	۱	۱/۱۸	۲	۰/۰۵۹	عدم اجرای ضوابط منسجم برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی	W3
۱/۱۶	۲	۱/۱۶	۲	۲/۳۲	۴	۱/۷۴	۳	۲/۳۲	۴	۰/۰۵۸	برنامه‌ریزی نامناسب مسیر شغلی متناسب با رسته‌های هیجده‌گانه ناجا	W4
۱/۲۶	۲	۰/۶۳	۱	۱/۲۶	۲	۰/۶۳	۱	۲/۵۲	۴	۰/۰۶۳	وجود فاصله زیاد بین مدیران ارشد، میانی و عملیاتی در سازمان	W5
۱/۰۴	۲	۰/۵۲	۱	۱/۵۶	۳	۱/۰۴	۲	۱/۰۴	۲	۰/۰۵۲	فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	W6
۱/۱۰	۳	۱/۱۰	۳	۱/۶۵	۳	۲/۲۰	۴	۱/۶۵	۳	۰/۰۵۵	ضعف سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و هم‌سازی	W7
۱/۱۴	۴	۱/۷۱	۳	۱/۱۴	۲	۱/۷۱	۳	۱/۱۴	۲	۰/۰۵۷	عدم تحقق تعهدات سازمان در قبال تأمین مسکن، اعطای تسهیلات خرید مسکن و تعویق مداوم آن و افزایش نارضایتی کارکنان	W8
۱/۹۰۳	۴	۱/۴۰۴	۴	۱/۲۱	۴	۱/۰۶	۳	۱/۲۸	۴			جمع

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذشده فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا به ترتیب:

۱. تعیین الگوی زی (سبک زندگی) فردی، خانوادگی و سازمانی کارکنان ناجا در حد متوسط جامعه و ایجاد پشتوانه عمیق معرفتی و غنی‌سازی فکری برابر باور، انتخاب همراه با شور و شوق معنوی و التزام عملی به این الگو، در شرایط مختلف اجتماعی، عرفی و فرهنگی؛

۲. اصلاح نظام جبران خدمات و رفاه کارکنان با رویکرد تأمین در حد کفاف و خدمات بیشتر به ازای عملکرد با طرح همه‌جانبه (نه صرفاً مالی) از ابتدای خدمت تا بازنشستگی و پس از آن؛

۳. بهبود نظام تعالی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ناجا؛

۴. اصلاح مسیر پیشرفت شغلی به تفکیک گروه‌های شغلی ناجا از نگاه بهبود انجام مأموریت‌ها و تفکیک موضوعی؛

۵. تأکید بر نظام شایسته‌سالاری برای افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا که نیروی انتظامی در حوزه نگهداشت کارکنان و در مواجهه با شرایط محیطی به ترتیب می‌تواند از آنها بهره‌برداری کند.

تجزیه و تحلیل فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی

۱. ماتریس سوات

جدول ۱۱ - ماتریس سوات (SWOT)

<p>نقاط ضعف - W</p> <p>۱. بی‌توجهی به شرایط سختی کار در خصوص ازکارافتادگی</p> <p>۲. فقدان نظام جامع بازنشستگی در ناجا</p> <p>۳. فراوانی میزان مراجعین به شورای عالی پزشکی ناجا برای تعیین وضعیت خدمتی</p> <p>۴. افزایش رهایی زودرس از خدمت کارکنان در ناجا به علت بیماری‌های گوناگون</p> <p>۵. درخواست متعدد و بی‌رویه کارکنان به خصوص در سال‌های اخیر مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>۱. وجود سازوکارهای تشویقی در بازنشستگی و اعطای پاداش پایان خدمت</p> <p>۲. نظام‌مند بودن سیستم اخراج کارکنان در نیروی انتظامی</p> <p>۳. عدم اعمال سلیقه شخصی در اخراج کارکنان</p> <p>۴. امکان جذب و به کارگیری نیروهای بازنشسته به عنوان کارکنان قراردادی در برخی اداره‌ها و استفاده از تجربه‌های خدمتی آنها</p> <p>۵. گستردگی ارائه خدمات به بازنشستگان از طرف مرکز امور بازنشستگان ناجا</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p>
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱. اصلاح و اجرای مقررات مناسب با ازکارافتادگی کارکنان</p> <p>۲. تدوین نظام جامع بازنشستگی منابع انسانی ناجا</p> <p>۳. اصلاح و بازنگری در وضع قوانین مربوط به بازنشستگی برای ایجاد انگیزش در کارکنان</p> <p>۴. اتخاذ سازوکارهایی برای ارتقای سطح منزلت بازنشستگان ناجا</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱. کاهش اخراج نیروی انسانی از سازمان با استفاده صحیح و دقیق قوانین و افزایش تعامل با ستاد کل و مراجع قضایی و نظارتی مرتبط با اخراج کارکنان</p> <p>۲. اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازخریدی، انتقال و غیره</p> <p>۳. تدوین سیستم جامع تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی کارکنان بازنشسته ناجا</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>۱. وجود قوانینی مثل بازنشستگی، ازکارافتادگی، بازخرید خدمت، انتقال، استعفا و مستمری</p> <p>۲. وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان</p> <p>۳. امکان استخدام کارکنان در خارج از سازمان</p> <p>۴. تعامل سازنده ناجا با ستاد کل نیروهای مسلح</p> <p>۵. افزایش سطح منزلت بازنشستگان در کشور و اهتمام ویژه مسئولان به آن</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱. طراحی نظام حمایتی خانواده کارکنان بی‌سرپرست ناجا</p> <p>۲. بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به تعیین وضعیت خدمتی کارکنان در شورای عالی پزشکی ناجا</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱. بهبود و اصلاح مقررات، قوانین و دستورالعمل‌های مربوط به اخراج کارکنان به منظور حفظ کارکنان برخوردار از نمره ارزیابی عملکرد بالا</p> <p>۲. افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی و معیشتی کارکنان ناجا به منظور پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر</p> <p>۳. تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی برای جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا</p>	<p>تهدیدها - T</p> <p>۱. ضعف قوانین برون‌سپاری و خصوصی‌سازی</p> <p>۲. عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمان‌ها</p> <p>۳. کاهش اعتبارات در یافتی ناجا در بخش حقوق و مزایا به نسبت رشد ضریب ریالی و رشد تورم</p> <p>۴. تأخیر در تصویب مواد قانونی و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز توسط مراجع ذی‌ربط</p> <p>۵. به کارگیری کارکنان بازنشسته در مشاغل برون‌سازمانی غیرتخصصی و غیرمرتبط</p>

جدول ۱۲ - بیانیه راهبردها

ردیف	شناسه راهبرد	بیانیه راهبردها
۱	SO	$S_2O_4 + S_1O_1 + S_4O_1$
۲	ST	$S_2T_5 + S_1T_3 + S_4T_2$
۳	WT	$W_4T_1 + W_2T_2$
۴	WO	$W_1O_1 + W_5O_5 + W_2O_4 + W_2O_5$

۲. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

۵- (توان پاسخگویی به ضعف در وضع موجود + توان پاسخگویی به فرصت در وضع موجود)

$$-۵ = -۰/۸۰ \quad (۲/۸۵ + ۱/۳۵)$$

۵- (توان پاسخگویی به قوت در وضع موجود + توان پاسخگویی به تهدید در وضع موجود)

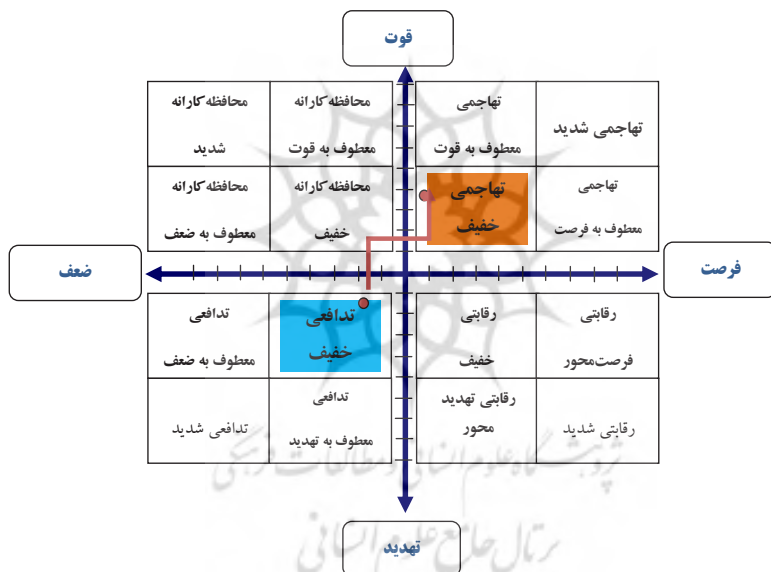
$$-۵ = -۰/۰۹ \quad (۲/۱۸ + ۲/۷۳)$$

۵- (توان بهره‌گیری از ضعف در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از فرصت در وضع مطلوب)

$$-۵ = ۰/۲۴ \quad (۳/۶۰ + ۱/۸۰)$$

۵- (توان بهره‌گیری از قوت در وضع مطلوب + توان بهره‌گیری از تهدید در وضع مطلوب)

$$-۵ = ۱/۸۰ \quad (۳/۴۰ + ۳/۴۳)$$



نمودار ۷ - ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی فرایند خروجی

توصیف و تبیین وضعیت موجود و وضعیت در افق برنامه ششم خروجی منابع انسانی ناجا

۱. وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد که همه اقدامات، تلاش‌ها و فعالیت‌هایی که در چندین سال اخیر در حوزه‌های از خدمت کارکنان، اخراج، از کارافتادگی، بازخریدی، مأموریت و بازنشستگی انجام شده موجب بهبود نسبی وضعیت این فرایند شده

است، اما هنوز مدیریت منابع انسانی ناجا موفق به خروج از این وضعیت نشده است. شرایط حاضر مبین آن است که پیوند بین اهداف، منافع فردی و سازمانی در حوزه‌های رهایی از خدمت کارکنان ناجا به نحو مطلوبی برقرار نشده است. علاوه بر این برخی خرده فرایندهای خروجی منابع انسانی ناجا انسجام کافی ندارند و در برخی موارد به صورت نامنسجم دیده می‌شوند. فرایند خروجی منابع انسانی ناجا از بعد داخلی با کمی ضعف و از بعد خارجی با کمی تهدید مواجه است؛ یعنی نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش رو باید توانمندی و دقت عمل بیشتری داشته باشد. در چنین وضعیتی به دلیل نبود یک نظام جامع منسجم بازنشستگی در نیروی انتظامی کماکان بازنشستگی پیش از موعد توسط کارکنان درخواست و پیگیری می‌گردد و تعداد زیادی از کارکنان ناجا مشخص شدن وضعیت خدمتی خود در شوراهای عالی پزشکی را مطالبه می‌کنند.

۲. وضع در افق برنامه ششم

براساس محاسبه انجام‌شده، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی شرایط آتی (مطلوب) فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا را در ابتدای برنامه ششم توسعه در موقعیت تهاجمی خفیف، بیش‌فعال و در واقع در آغاز ورود به موقعیت تهاجمی نشان می‌دهد. این بدان معنی است که نیروی انتظامی با تأکید بر قوت‌ها و استفاده از فرصت‌ها و تعامل بیشتر با ستاد کل نیروهای مسلح و مراجع قضایی و مبادی نظارتی در پایان افق چشم‌انداز به موقعیت تهاجمی خفیف نائل می‌شود و در تعاقب اقدامات و تلاش‌هایی که در راستای برنامه ششم توسعه انجام می‌دهد، از وضعیت تدافعی خارج می‌شود و آمادگی و شرایط لازم را برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف با رویکرد آینده‌نگر به دست می‌آورد. در این شرایط سیستم اخراج کارکنان نیروی انتظامی نظام‌مندتر می‌شود و تعیین میزان از کارافتادگی کارکنان با توجه به شرایط شغلی و مأموریتی ناجا با سازوکار بهتری انجام می‌گیرد و در نهایت منزلت بازنشستگان ناجا افزایش پیدا می‌کند و میزان رضایتمندی آنان از سازمان نیز بیشتر می‌شود. این تصویر ناشی از استفاده بیشینه از فرصت‌های محیطی شامل اهتمام ویژه مسئولان به منزلت بازنشستگان و وجود قوانین موضوعی در خصوص رهایی از خدمت کارکنان و همچنین بهره‌گیری از شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و قوت‌های موجود از قبیل وجود سازوکارهای تشویقی در بازنشستگی و اعطای پاداش پایان خدمت به کارکنان ناجاست.

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

جدول ۱۳- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

مشخصه		ردیف	شرح	ضریب اهمیت	اتخاذ		تدوین سیستم		افزایش کمی و کیفی امکانات		تدوین سازوکارهای جامع		تدوین نظام	
					نمره جمع	نمره جزیی	نمره جمع	نمره جزیی	نمره جمع	نمره جزیی	نمره جمع	نمره جزیی	نمره جمع	نمره جزیی
	O1		وجود قوانینی مثل بازنشستگی، بازخرید خدمت، انتقال، استعفا، مستمری	۰/۰۹۲	۲	۱/۸۴	۱	۰/۹۲	۲	۱/۸۴	۳	۲/۷۶	۳	۲/۷۶
	O2		وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان	۰/۱۰۳	۳	۳۰۶	۱	۱۰۳	۱	۱۰۳	۲	۳۰۶	۱	۱۰۳
	O3		امکان استخدام کارکنان در خارج از سازمان	۰/۰۹۷	۱	۰/۹۷	۲	۱۹۴	۲	۱۹۴	۲	۱۹۴	۲	۱۹۴
	O4		تعامل سازنده ناجا با ستاد کل نیروهای مسلح	۰/۰۸۷	۳	۲۶۱	۲	۱۷۴	۱	۱۷۴	۲	۱۷۴	۴	۳۴۶
	O5		افزایش سطح منزلت بازنشستگان در کشور و اهتمام ویژه مسئولان به آن	۰/۰۸۵	۱	۰/۸۵	۱	۰/۸۵	۱	۰/۸۵	۲	۱۷۰	۲	۱۷۰
	T1		ضعف قوانین برون‌سپاری و خصوصی‌سازی	۰/۰۹۲	۲	۱/۸۶	۱	۰/۹۲	۱	۰/۹۲	۱	۰/۹۲	۱	۰/۹۲
	T2		عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمان‌ها	۰/۰۹۸	۲	۱/۹۶	۲	۱/۹۶	۱	۰/۹۸	۱	۰/۹۸	۲	۱/۹۶
	T3		کاهش اعتبارات دریافتی ناجا در بخش حقوق و مزایا به نسبت رشد ضریب ریالی و رشد تورم	۰/۱۱۸	۳	۳۵۴	۲	۲۳۶	۲	۲۳۶	۲	۲۳۶	۲	۲۳۶
	T4		تاخیر در تصویب مواد قانونی و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز توسط مراجع ذی‌ربط	۰/۱۱۴	۴	۴۵۶	۲	۲۲۸	۲	۲۲۸	۴	۴۵۶	۳	۳۲۲
	T5		به کارگماری کارکنان بازنشسته در مشاغل برون‌سازمانی غیر تخصصی و غیرمرتبط	۰/۱۱۳	۱	۱/۱۳	۱	۱/۱۳	۱	۱/۱۳	۱	۱/۱۳	۱	۱/۱۳
	جمع													
	S1		وجود سازوکارهای تسویقی در بازنشستگی و اعطای پاداش پایان خدمت	۰/۱۰۴	۴	۴۱۶	۴	۴۱۶	۱	۴۱۶	۲	۸۳۲	۱	۱۰۴
	S2		نظام‌مند بودن سیستم اخراج کارکنان در نیروی انتظامی	۰/۰۹۴	۱	۰/۹۴	۱	۰/۹۴	۱	۰/۹۴	۲	۱/۸۸	۱	۰/۹۴
	S3		عدم اعمال سلیقه شخصی در اخراج کارکنان	۰/۰۹۵	۱	۰/۹۵	۱	۰/۹۵	۱	۰/۹۵	۱	۰/۹۵	۱	۰/۹۵
	S4		امکان جذب و به کارگماری نیروهای بازنشسته به عنوان کارکنان قراردادی در برخی از ادارها و استفاده از تجربه‌های خدمتی آنها	۰/۰۸۲	۱	۰/۸۲	۳	۱۶۴	۳	۳۴۶	۴	۳۴۶	۲	۱۶۴
	S5		گسترده‌گی ارائه خدمات به بازنشستگان از طرف مرکز امور بازنشستگان ناجا	۰/۰۹۲	۲	۱/۸۴	۱	۰/۹۲	۲	۱/۸۴	۳	۲/۷۶	۳	۲/۷۶

۳	۱/۰۶	۱	۱/۰۶	۱	۳/۱۲	۲	۳/۱۲	۲	۰/۱۰۶	بی‌توجهی به شرایط سختی کار در خصوص ازکارافتادگی	W1	
۴	۳/۱۸	۲	۳/۱۸	۲	۳/۱۸	۲	۳/۱۸	۲	۰/۱۰۹	فقدان نظام جامع بازنشستگی در ناجا	W2	
۱	۱/۰۶	۱	۳/۱۶	۳	۱/۰۶	۱	۳/۱۶	۳	۰/۱۰۶	فراوانی میزان مراجعین به شورای عالی پزشکی ناجا برای تعیین وضعیت خدمتی	W3	
۲	۲/۰۸	۲	۲/۰۸	۲	۲/۰۸	۲	۳/۱۲	۳	۰/۱۰۴	افزایش رهایی زودرس از خدمت کارکنان در ناجا به علت بیماری‌های گوناگون	W4	
۱	۱/۰۸	۱	۳/۲۴	۳	۱/۰۸	۱	۲/۱۶	۲	۰/۱۰۸	درخواست متعدد و بی‌رویه کارکنان به خصوص در سال‌های اخیر مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد	W5	
۳	۱۸۷۱	۳	۱۸۵۷	۳	۳۳۵	۴	۱۲۸۳	۱				جمع

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذشده فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا به ترتیب:

۱. اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازخرید، انتقال و غیره؛
۲. تدوین نظام پایان خدمت بر اساس ویژگی‌ها و شرایط متفاوت مشاغل از نظر نوع و محدوده وظایف و مسئولیت‌ها و میزان سرمایه‌گذاری سازمان روی کارکنان؛ نیاز سازمان از یک طرف به کارکنان جوان با توان فکری و بدنی، جسارت، شور و نشاط بالا برای انجام مأموریت‌ها و از طرف دیگر نیاز به استفاده از کارکنان با تجربه و نخبه در عرصه‌های مختلف مأموریتی، تولید فکر و ارائه راهبرد باید به گونه‌ای طراحی شود که سن خدمتی کارکنان به طور متفاوت و تعریف‌شده تعیین شده باشد.
۳. تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی برای جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا و نیز تحکیم و استمرار ارتباط با کارکنان بازنشسته و برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات آنها در سطوح راهبردی و عملیاتی؛
۴. تدوین سیستم جامع ثبت تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی بازنشستگان ناجا؛
۵. افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی، رفاهی و معیشتی کارکنان ناجا به منظور پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر که نیروی انتظامی می‌تواند از آنها در حوزه رهایی از خدمت و بازنشستگی کارکنان بهره‌برداری کند.

یافته‌های تحقیق

پس از مقایسه و تجزیه و تحلیل ماتریس EFE و IFE (عوامل داخلی و خارجی) و ماتریس SWOT، راهبردهای مطلوب به عنوان راهبردهای مناسب و منتخب منابع انسانی ناجا انتخاب و معرفی شدند. پس از ارائه راهبردهای مناسب، با تشکیل جلساتی با مدیران، رؤسای مراکز و ادارات تابعه معاونت نیروی انسانی ناجا، راهبردهای ارائه شده بار دیگر مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت مجدداً براساس فرایندهای ورودی، خروجی و نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا، به تفکیک راهبردهای مطلوب و جذاب معرفی و ارائه شدند.

راهبردهای فرایند ورودی منابع انسانی ناجا

میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان فرایند ورودی منابع انسانی ناجا بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شناسایی و به شرح زیر ارائه شدند:

۱. توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و بایسته؛
۲. بازنگری، اصلاح و طراحی نظام تربیت و آموزش با رویکرد ترکیه و تعلیم و توانمندسازی کارکنان ناجا با قابلیت‌های چندگانه فرهنگی، جهادی (رزمی- علمی و تخصصی) متکی به نفس، با اعتقاد و دارای روحیه و همت بلند و ایمان به حقارت کافر و ظالم؛
۳. گزینش هدفمند براساس ترجیح کیفیت بر کمیت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی با رویکرد «عضویابی بهترین‌ها و گزینش حقیقی» با ایجاد سامانه‌های دقیق متناسب با معیارهای اخلاقی انسانی- الهی و پایش و تعالی معیارها به تناسب ارتقای سطح معنوی جامعه؛
۴. توسعه همه‌جانبه فرایند گزینش داوطلبان به تناسب تحولات سازمانی و پیشرفت اجتماعی در قالب طرح نظام جامع؛
۵. اصلاح و طراحی نظام جذب سرمایه انسانی با رویکرد ایجاد مجموعه‌ای شایسته، هوشمند و رشدیابنده.

راهبردهای فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا

میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شناسایی و به شرح زیر ارائه شد:

۱. تعیین الگوی زی (سبک زندگی) فردی- خانوادگی و سازمانی کارکنان ناجا در حد

متوسط جامعه و ایجاد پشتوانه عمیق معرفتی و غنی‌سازی فکری برابر باور، انتخاب همراه با شور و شوق معنوی و التزام عملی به این الگو، در شرایط مختلف اجتماعی، عرفی و فرهنگی؛
۲. اصلاح نظام جبران خدمات و رفاه کارکنان با رویکرد تأمین در حد کفاف و خدمات بیشتر به ازای عملکرد، با طرح همه‌جانبه (نه صرفاً مالی) از ابتدای خدمت تا بازنشستگی و پس از آن؛

۳. بهبود نظام تعالی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ناجا؛

۴. اصلاح مسیر پیشرفت شغلی به تفکیک گروه‌های شغلی ناجا از نگاه بهبود انجام مأموریت‌ها و تفکیک موضوعی؛

۵. تأکید بر نظام شایسته‌سالاری برای افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا؛

راهبردهای فرایند خروجی منابع انسانی ناجا

میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شناسایی و به شرح زیر ارائه شد:

۱. اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازخرید، انتقال و غیره؛

۲. تدوین نظام پایان خدمت بر اساس ویژگی‌ها و شرایط متفاوت مشاغل از نظر نوع و محدوده وظایف و مسئولیت‌ها و میزان سرمایه‌گذاری سازمان روی کارکنان؛ همچنین نیاز سازمان از یک طرف به کارکنان جوان با توان فکری، بدنی، جسارت، شور و نشاط بالا برای انجام مأموریت‌ها و از طرف دیگر نیاز به استفاده از کارکنان با تجربه و نخبه در عرصه‌های مختلف مأموریتی، تولید فکر و ارائه راهبرد باید به گونه‌ای طراحی شود که سن خدمتی کارکنان به طور متفاوت و تعریف‌شده تعیین شده باشد.

۳. تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی برای جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا و نیز تحکیم و استمرار ارتباط با کارکنان بازنشسته و برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات آنها در سطوح راهبردی و عملیاتی؛

۴. تدوین سیستم جامع ثبت تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی کارکنان بازنشسته ناجا؛

۵. افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی، رفاهی و معیشتی کارکنان ناجا به منظور

پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر؛

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی نقشی اثرگذار در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کند و کارکنان، سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند؛ از این رو، علم و هنر مدیریت این سرمایه ارزشمند اهمیت فراوانی در همه سازمان‌ها دارد. در این راستا، مدیریت راهبردی منابع انسانی با نگرش کلان و جامع و با محور قرار دادن نیروی انسانی، به دنبال حل مسائل اساسی سازمان است. مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی، امکان بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و احتراز از تهدیدهای احتمالی را فراهم آورد و به سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد فرایند ورودی منابع انسانی ناجا هم‌اکنون در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف، غیرفعال و انفعالی قرار دارد. همچنین فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا از بعد داخلی با کمی ضعف و از بعد خارجی با کمی تهدید مواجه است؛ یعنی نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش رو باید توانمندتر عمل کند. بررسی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی وضعیت مطلوب فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا، موقعیت تهاجمی خفیف، بیش‌فعال و در واقع آغاز ورود به موقعیت تهاجمی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نیروی انتظامی با اقدامات و تلاش‌هایی که در راستای برنامه ششم توسعه می‌کند از وضعیت تدافعی خارج می‌شود و آمادگی و شرایط لازم را برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف به دست می‌آورد.

همچنین نتایج تحقیق حاضر در خصوص فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا نشان می‌دهد وضعیت موجود این فرایند محافظه‌کارانه خفیف، حال‌نگر و احتیاطی است. این امر مبین آن است که نیروی انتظامی در وضعیت موجود در حوزه نگهداشت کارکنان و منابع انسانی به حفظ شایستگی‌های اصولی و نقاط قوت خود اهتمام می‌ورزد و خود را در معرض مخاطره قرار نمی‌دهد. براساس محاسبه‌های انجام‌شده حاصل از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، وضعیت مطلوب فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا در موقعیت تهاجمی خفیف، بیش‌فعال و تعاملی قرار می‌گیرد. این بدان معناست که فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا با تأکید بر قوت‌ها و استفاده از فرصت‌ها به موقعیت تهاجمی خفیف نائل شده است که مبتنی بر اقدامات آینده‌گرایانه در حوزه معیشت و رفاه کارکنان خواهد بود.

در مورد فرایند خروجی منابع انسانی ناجا نتایج نشان می‌دهد فرایند خروجی مدیریت منابع

انسانی ناجا در وضعیت موجود در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف قرار دارد. قرار گرفتن در این وضعیت حاکی از آن است که همه اقدامات انجام شده در حوزه رهایی کارکنان و بازنشستگی موجب بهبود نسبی وضعیت این فرایند شده، اما بهبود کامل و خروج از این وضعیت دیده نمی‌شود. براساس محاسبه به عمل آمده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی وضعیت مطلوب فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا را در موقعیت تهاجمی خفیف، بیش فعال و تعاملی نشان می‌دهد. با توجه به یافته‌های این تحقیق، به نظر می‌رسد در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی کردن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند مذکور، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌ها و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم شود.

پیشنهادها

این تحقیق اکتشافی است و فرضیه‌سازی در آن انجام نشده است؛ از این رو سعی شده است به سؤال‌های اصلی و فرعی پاسخ دهد. از آنجا که سؤال‌های تحقیق تعیین و شناسایی راهبردهای مطلوب فرایند ورودی منابع انسانی به نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (جذب، گزینش و آموزش‌های بدو خدمت)، تعیین و شناسایی راهبردهای مطلوب فرایند نگهداشت منابع انسانی در نیروی انتظامی (آموزش کارکنان، توسعه مدیریت، نظام جبران خدمات، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، رسیدگی به شکایات، نظم و انضباط و رعایت اخلاقیات، ارتباطات، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران) و تعیین و شناسایی راهبردهای مطلوب فرایند خروجی منابع انسانی ناجا (بازنشستگی، بازخریدی، انتقال، مأموریت، ازکارافتادگی، استعفا) بود، براساس نقاط ضعف موجود در نیروی انتظامی در هر یک از فرایندها و همچنین نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، پیشنهادها زیر درباره هر یک از فرایندها به شرح زیر ارائه می‌شود:

از آنجا که فرایند ورودی منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است، اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و به کارگماری منابع انسانی پرورش‌یافته متناسب با الزامات کسب و کار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان لطمات جبران‌ناپذیری خواهد دید. از طرف دیگر، هدف از طراحی و اجرای راهبردهای فرایند ورودی منابع انسانی به دست آوردن و جذب کارکنان

مناسبی است که شایستگی، مهارت، دانش، استعداد و پتانسیل لازم را برای برخورداری از آموزش‌های آتی داشته باشند. در نیروی انتظامی نیز باید روش‌های انتخاب و جذب داوطلبان به عنوان فعالیت اصلی سازمان تلقی شود و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند بر پایه این فعالیت‌ها باشند. با توجه به این موارد برای فرایند ورودی منابع انسانی ناجا و حوزه جذب و استخدام داوطلبان ورود به ناجا موارد زیر به عنوان پیشنهاد‌های کاربردی و اصلاحی ارائه می‌شود:

۱. بازتعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری داوطلبان ورود به ناجا توسط معاونت نیروی انسانی ناجا و مرکز گزینش و استخدام ناجا؛
 ۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان از قبیل حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقای شغلی، بهره‌گیری از فرصت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید توسط معاونت نیروی انسانی ناجا؛
 ۳. تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمان‌های هم‌تراز یعنی بررسی این موضوع که این سازمان‌ها در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند. این کار توسط مراکز تحقیقاتی رده‌های تابعه ناجا در سطح ستاد ناجا و همچنین استان‌ها و شهرستان‌ها انجام می‌گیرد.
 ۴. تدوین ابزار و فنونی برای جذب بهترین افراد مانند مصاحبه‌های شغلی ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی معتبر توسط مرکز گزینش و استخدام ناجا.
- در خصوص فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا این‌گونه تصور می‌شود که با توجه به چالش‌های فراوان حوزه جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و مستعد قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ و نگهداشت منابع انسانی و کارکنان در نیروی انتظامی با توجه به ماهیت مشاغل و وظایف انتظامی از اهمیت دوچندانی برخوردار است. در این راستا موارد زیر را می‌توان به عنوان پیشنهاد‌های کاربردی و اصلاحی فرایند نگهداشت منابع انسانی در نیروی انتظامی ارائه کرد:
۱. به کارگیری مطلوب نظام پاداش به عنوان یک سازوکار یکپارچه کلیدی در نیروی انتظامی که به طور عمده توسط معاونت نیروی انسانی ناجا انجام می‌شود.
 ۲. جبران مناسب و عادلانه خدمات در نیروی انتظامی که با توجه به ضعف سازمان در نداشتن یک نظام جامع خدمات‌رسانی به کارکنان، تحقق آن بسیار ضرورت دارد.

۳. تدوین نظام جامع نظام ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان ناجا که به عنوان یکی از جذاب‌ترین راهبردهای حوزه نگهداشت کارکنان ناجا در این تحقیق نیز تعیین و شناسایی شد، باید مورد تأکید مدیران ارشد و فرماندهان سطوح مختلف نیروی انتظامی قرار گیرد.

۴. توسعه مهارت‌های شغلی، افزایش سطح توانمندی علمی و شناخت قابلیت‌های بالقوه کارکنان در تمامی رده‌های نیروی انتظامی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در حوزه نگهداشت کارکنان به شمار می‌رود که ضرورت دارد در تمام سطوح مدیریتی سازمان نهادینه و عملی شود.

۵. تعیین و تدوین نظام جامع پیشرفت مسیر شغلی مشخص و آینده کاری روشن کارکنان ناجا که با توجه به طیف درجاتی در ناجا اجرایی شدن آن در سازمان ناجا بسیار پراهمیت است.

۶. با توجه به اینکه آموزش کارکنان یکی از ارکان اصلی و جهت‌ساز در حوزه نگهداشت کارکنان است، برای بهینه‌سازی آموزش‌های تخصصی، حین خدمت و آموزش‌های مجازی به کارکنان، پیشنهاد می‌شود در اجرای برنامه‌های آموزشی فرایندهای اصولی و علمی-آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) مورد تأکید مسئولان و معاونین معاونت تربیت و آموزش ناجا قرار گیرد.

۷. بر خوررداری مدیران ارشد اجرایی و فرماندهان ناجا از یک برنامه‌ریزی راهبردی منسجم برای عملی‌سازی و تحقق تعهدات سازمان در قبال تأمین مسکن کارکنان، اعطای تسهیلات خرید مسکن و اعطای وام به کارکنان ناجا.

درباره فرایند خروجی منابع انسانی ناجا و رهایی از خدمت کارکنان ناجا نیز موارد زیر به صورت پیشنهادهای کاربردی و اصلاحی ارائه می‌شود:

۱. با بهبود و اصلاح مقررات و تدوین نظام جامع اخراج کارکنان ناجا به حفظ کارکنان دارای عملکرد مناسب کمک و از ریزش نیروی انسانی در سازمان به ویژه در مشاغل حرفه‌ای و پلیس‌های تخصصی جلوگیری شود.

۲. با توجه به نبود نظام جامع و منسجم حمایتی در خصوص کارکنان از کارافتاده و همین‌طور پیامدهایی که به دلیل ماهیت مشاغل پلیسی و پرخطر بودن این شغل وجود دارد، پیشنهاد می‌شود نظام جامع حمایتی از خانواده‌های کارکنان از کارافتاده توسط دست‌اندرکاران به ویژه معاونت نیروی انسانی ناجا و همچنین بهداری کل ناجا طراحی، تدوین و اجرایی شود و در این فرایند نیز مقررات موجود مورد بازنگری اساسی قرار گیرد.

۳. برخورداری از تجربه خدمتی و پشتوانه شغلی در برخی مشاغل تخصصی در نیروی انتظامی از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ به همین منظور پیشنهاد می‌شود مرکز امور بازنشستگان ناجا کارکنان بازنشسته‌ای را که دارای چنین شرایطی هستند، شناسایی کند و با کمک معاونت نیروی انسانی ناجا و همچنین مرکز گزینش و استخدام ناجا نسبت به بهره‌گیری از آنها در مشاغل یادشده اقدام کند.

۴. با توجه به اینکه درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان ناجا در درجات مختلف و به خصوص کارکنان زن با فراوانی زیادی همراه است، پیشنهاد می‌شود با بررسی میدانی برای واکاوی علل این امر اقدام و با استفاده از نتایج به دست آمده نسبت به حل و فصل آن اقدام شود. به نظر می‌رسد نظام جبران خدمات و ارائه مطلوب خدمات رفاهی و معیشتی می‌تواند بسیار کارساز باشد.

۵. با توجه به اینکه منتسب و مأمور شدن کارکنان در نیروی انتظامی چه برای ادامه تحصیل و چه برای انتقال به سایر سازمان‌ها جزو فرایند خروجی کارکنان در نیروی انتظامی است، با توجه به فقدان یک نظام جامع برای بهره‌برداری کارکنان از منتسب و مأمور شدن، وجود خلأهای قانونی عدیده و همین‌طور چالش‌ها و دغدغه‌های متعدد کارکنان در این حوزه، تدوین نظام جامع مأمورین و منتسبین ناجا می‌تواند بسیار کارساز و ارزش‌آفرین باشد.

منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت راهبردی منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو).
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳)، آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی، تهران: پونید.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، ویراست دوم، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت «وابسته به وزارت نیرو».
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، چ ۳، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اپل بام و همکاران (۱۳۷۹)، مدیریت راهبرد (مجموعه مقالات)، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ادواردز، جکئی و همکاران (۱۳۷۹)، تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ادوداشتپ (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌های اقتصادی، ترجمه محسن ریاحی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- استونر، جیمز، ای.اف، فیمن، ادوارد آر. و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹)، مدیریت، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، ج ۱ و ۲، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۰)، سازمان‌ها، سیستم‌های حقیقی، حقوقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: کمال تربیت، پاییز.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی راهبردی گمرک ج.ا.ا، تهران: گمرک.
- اوپنهایم، ان. (۱۳۷۹)، طرح پرسشنامه و سنجش نگرش‌ها، ترجمه مرضیه کریم نیا، آستان قدس.
- بابائیان، علی و میرعلی سید تقوی (۱۳۸۹)، «الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی

- براساس رویکرد اقتصادی در ناجا»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، س ۵، ش اول.
- بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۷۹)، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات ترمه.
- بامبرگر، پیتر، لی مشولم (۱۳۸۱)، راهبرد منابع انسانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و جان مشولم (۱۳۷۶)، راهبرد منابع انسانی، تدوین، اجرا و اثر، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بنایی، رضا (۱۳۸۱)، آشنایی با مقررات گمرکی و ترخیص کالا، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- بهرامی، سوسن، سعید رجایی‌پور، تقی آقاحسینی و حسین علی بختیار نصرآبادی (۱۳۹۰)، «تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان»، پژوهشنامه مدیریت تحول، س ۳، ش ۶.
- پوراسدی، محمد و ناهید حسینی (۱۳۹۱)، «تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ش ۷.
- پیرس، جان و رابینسون (۱۳۷۶)، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- جزنی، نسربین (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- جزنی، نسربین (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، چ ۳، تهران: نشر نی.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- داشگزراده، خدابخش (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، تهران: مؤسسه نشر فرهنگی زند.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و پارسایان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چ ۳، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دواس، دی‌ای (۱۳۷۶)، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایبی، تهران: نشر نی.

- دولان، ال. شیمون و رندال اس. شولر (۱۳۷۵)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۱)، مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمد اعرابی و پارسائیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۴)، مدیریت راهبردی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۲)، مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چ ۴، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. و دیوید ای. دی سنزو (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و دیگران، چ ۲، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زیویار، پروانه و آریتا رجبی (۱۳۸۷)، «گسترش فضایی و ضرورت ایجاد شهرهای جدید، نمونه موردی شهر جدید پردیس»، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیایی سرزمین، س ۵، ش ۱۹.
- سرمد، زهره و همکاران (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چ ۶، تهران: مؤسسه انتشارات آگاه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شریعتی جم، حسن (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی ناجا، دانشکده اداری و پشتیبانی.
- شفریتز، جی. ام. و استیون جی. اوت (۱۳۷۹)، تئوری سازمان، اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان، تهران: انتشارات فرزانه.
- شولر، رندال و همکاران (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شیروانی، علیرضا (۱۳۸۳)، اقتصاد فراصنعتی.

- عباس پور، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: سمت.
- علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۲)، نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی، تهران: تولید دانش.
- کیوی. آر. و کامپنهود ال. (۱۹۸۸)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر (۱۳۸۴)، تهران: نشر توتیا.
- مارشال، کاترین و راس من، ب. گرچن، روش تحقیق کیفی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم ۱۳۸۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمد نوری، علی پاشا (۱۳۸۴)، مجموعه کامل قوانین و مقررات اداری و استخدامی، تهران: شرکت تعاونی سازمان معین ادارات.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چ ۲۱، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶)، سازمان، ساختار، فرایند و ره‌آوردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هانگر، دیوید جی. و توماس ال. ویلن (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هدریک، تری ای. و سایرین، تحقیق کاربردی: راهنمای عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم ۱۳۸۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هریسون، جفری و جان کارون (۱۳۷۸)، مدیریت راهبردی، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات آبتین.
- ین.ک. رابرت، تحقیق موردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم ۱۳۸۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

- Affirmative Action Office (2000), Summary of Classified and Unclassified Exit Interviews, South University of Wisconsin.
- Al-Yousefi, A.S. (2001), " Total Value Management: A Modern Quality Management Approach Via Integrating VE with TQM", Paper Presented at the 1st National Value Engineering Seminar, Dec. 23-24, Tehran, Iran.
- American Society for Training and Development (1983), Models for Excellence, ASTD in Decenzo. David A. and Robbins Stephen F. (1988), Personnel/Human Resource Management, Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall.
- Appleby, A. and Mavin, S. (2000), "Innovation not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact of World-class Status", Total Quality Management, Vol. 11, No. 4-6.
- Armstrong, M. (2000), "A Handbook of Human Resource Management Techniques", 7th ed, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2002), "Strategic HRM: The key to Improved Business Performance", CIPD, London.
- Armstrong, M. and Long, P. (1994), "The Reality of Strategic HRM, Institute of Personnel and Development", London.
- Baron, James and David M. Kreps (1999), "Strategic Human Resources", Frameworks for General Managers U.S.A John Wiley & Sons, Inc.
- Beer, M. Spector, B. P.R, Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984), "Managing Human Assets", Free Press, New York: NY Blind.
- Beer, M. & Ruh R.A. (1976), "Employee Growth Through Performance Management", Harvard Business Review, July- August.
- BNA Bulletin to Management (1997), "Fairness to Employees Can Stave off Litigation", November 27.
- Boy, Walter and Meredith, Gall (1989), Educational Research: An Introduction, London: Longman.

- Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001), "Managing Human Resources", South Western College Publishers, Cincinnati, OH.
- Byars, L.L. and Rue, L.W. (2000), Human Resource Management 6th ed., Irwin, Boston, MA.
- Coil, James & Charles Rice (Spring 1994), "Three Steps to Creating Effective Employee Releases", Employment Relations Today: 91 _ 94 .
- Commerce Clearing House, Ideas in Personnel, July 9, 1982: 132 _ 146.
- Cascio, Wayne F. (1998), "Managing Human Resource Productivity", Quality of Work Life, Profits. McGraw-hill, Fifth Edition.
- Davis, Keith & Other (1985), Human-Behavior at Work Organizational Behavior, Singapore, Mc Graw-Hill.
- Desseler, Gary (1988), Personnel Management, Prentice-Hall
- Decenzo , O.A & Robbins, S.P. (2002), Human Resource Management, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (1989), "Personnel/Human Resource Management", New Delhi, Prentice -Hall of India Private Limited.
- Doorewaard, Hans and Yvonne Benschop (2003), HRM and Organizational Change: An Emotional Endeavor", Journal of Organizational Change Management.
- Famularo, Joseph (1982), Handbook of Modern Personnel Administration, Now York: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwain (1988), Personnel Management, Newyourk: McGraw Hill International.
- French, W. (1998), Human Resource Management, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Finney M. (1997), "Will Headlines Make Your Firm's Morale Go Up in Smoke?", Performance HR Magazine, July, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Flamholtz, Eric G., Maria L. Bullen and Wei Hua (2002), "Literature Review

for HRM Human Resource Accounting: A Historical Perspective and Future Implications”, Management Decision, <http://www.emeraldinsight.com>

-Harel, G.H. and Tzafirir, S.S (1999), “The Effect of Human Resource Management Practices on the Performance of Organizational and Market Performance of Firm”, Human Resource of Management, Vol. 38, No. 3.

-Hill, Raymond E. (1970), “New Look at Employee Referrals as Are Cruittment Channel”, Personnel Journal.

-Holley,William & Kenneth Jennings (1987), Persinnel Human Resource Management, The Dryden Press.

-Kane, Bob, John Crawford and David Grant (1999), “Barriers to Effective HRM”, International Journal of Manpower, Vol. 20, No. 8.

- Knut (2001), “Antwortverhalten in Delphi-Studies, in Hypothesentest (ZUMA), No.49, Nounber 2000.

-Human Resource Management International Digest(2004),” HRMthe Devolution Revolution: What line Managers Really Think about Their Increasing Involvement in Managing HR”, Vol. 12.

-Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000), Managing Human Resources: A Partnership Perspective, Soujth-Western College, Cincinnati, OH.

-Jucius, Michael . J (1971), Personnel Management, Homewood Illinois, Richard D. Irwing, Inc.

-Lussier, R.N (2000), Management Fundamentals Concept, Applications, Skill Development , South-Western College Publishing, Thonson Learning

-Mabey, Christopher (1995), “Strategic Human Resource Management”, Black Well.

- Mendes, A. (1996), Inspiring Commitment: How to Win Employee Loyalty in Choatic Times, Irwin, Chicago, IL.

-Morin & York (August 1994), Outplacement Techniques.

-Megginson, Leson, C. (1985), Personnel and Human Resource Management,

West Publishing Company.

-Mello, J.A. (2002), Strategic Human Resource Management, South – Western : Thomsn Learning.

-Mondy, R.W & Noe, M.R. (1987), Personnel: The Management of Human Resource, Boston : Allyn and Bacon, Inc.

-Milkorich, G.T & Newman, J.M (1996), Compensation, Homewood, Illinois, Richard D. Irwing, Inc

-Mondy, Wayne & Robert Noe (1987), Personnel the Management of Human Resource, Allyn & Bacon Inc.

-Noe, R.A. et al (2003), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Boston : Irwin, Mc Graw – Hill.

- Olian, J.D. et al (1998), “Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best”, Human Resource Planning.

-Priti, Jain (2004), “A Comparative Analysis of Strategic Human Resource (SHRM) Issues in an Organizational Context”, Library Review, Vol. 54, No. 3.

-Pearson, C.J & Nelson . E.P (1997), An Introduction to Human Communication: Understanding & Sharing, New Yourk: Mc Graw – Hill.

-Robbins, Stephen P. (1988), Management Concepts Applications, Prentice – Hall International.

-Rowdwn, Robert W. (1999), “Human Resource Management”, Advanced Management Journal, Cincinnati.

-Schuler, Randall S. (1987), Personnel and Human Resource Management, West Publishing Company.

-Salamon, Michal (1992), Industrial Relations, Theory & Practice New York, Prentice Halle.

-Singer, Marc G. (1990), Human Resource Management, PWS-KENT Publishing Company.

-Schuler, Randall & Vandera Huber (1990), Personnel and Human Resources

Mnagement, West Publishing Company.

-Schuler, Randall & Vandera Huber (1990), Personnel and Human Resources Management, West Publishing Company.

-Sheehan, Cathy (2005), "A Model for HRM Strategic Integration", Personnel Review, Vol. 34, No. 2. <http://www.emeraldinsight.com>.

-Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (Eds) (1999), Strategic Human Resource Management, Blackwell, Oxford.

-Soner, James A.F, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert JR (1995)., Management: Prentice Hall.

-Othman, Rozhan Bin and June M.L. Poon (2000), "What Shapes HRM? A Multivariate Examination", Employee Relations, Vol. 22, No. 5.

-Kaye, Leah (1999), "Strategic Human Resources Management in Australia, He Human Cost", International Journal of Manpower, Vol. 20, No. 8.

-Kaye, Leah (2002), "Enacting Organisational Change Programmes: A Centre Stage Role for HRM?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 14, No. 5.

-Kaufman, Bruce E. (2002), "The Role of Economics and Industrial Relations in the Development of the Field of Personnel/human Resource Management", Management Decision, Vol. 40, No. 10.

-Martin E. Modell (2003), "Professional's Guide to Systems Analysis", Second Edition.

-Thomson, R. and Mabey, C. (1994), "Develeopioing Human Resources", Butterworth-Heinemann, Oxford.

-Vera, D. and Crossan, M. (2004), "Strategic Leadership Learning", Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2.

-Ulrich, D. and Lake, D. (1990), "Organozational Capability: Competing from the Inside Out", Wiley, New York, NY.

-Ulrich, D. Grockbank, W. and Yeung, A. (1989), "Beyond Belief a Benchmark

for Human Resources”, Human Resource Management, Vol. 28, No. 3.

-Walker, James W. (1993), Human Resource Strategy, McGraw Hill.

-Walton, R.E. (1985), “Toward a Strategy of eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality”, in Walton, R.E. and Lawrence, P.R. (Eds), HRM Trends and Challenges, Harvard Business School, Boston, MA.

-Waterman, R., Waterman, J and Collard, B.A. (1994), “Toward a Career Resilient Workforce”, Harvard Business Review, July-August.

-Wexley, K.N. & Latham, G.P (2002), Developing and Human Resources in Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.

-Weatherly, J.D (1992), “Dave to Compare for Better Productivity” , HR Magazine, September.

-Wright, Patrick M. and Boswell, Wendy R. (2002), “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research”, Journal of Management.

- Weide, Sonny, “When You Terminate an Employee”, Employment Relation Today.

-Werther, William B., and Kith JR. Davis (1989), Human Resource and Personnel Management, Singapore: McGraw-Hill Book Co, Third edition.

-Zarandona, Joseph & Michael Camuuso (1981), “A Study of Exit Interviews: Dose the Last Word Count?”, Personnel, 62, No. 3, March.