

The Role of Law Enforcement Management in Strategic Human Resource Planning in the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran

Hannaneh Darashti¹

Abstract

Background and aim: Human resources are a strategic organizational asset and a fundamental component of strategic planning. Efficient human capital is the most critical competitive resource for organizations. Given the nature of the organization, human resource management in the Law Enforcement Command (FARAJA) plays a vital role in enhancing this resource. This study aimed to examine the role of law enforcement management in strategic human resource planning within FARAJA.

Method: This research employed a quantitative methodology and was applied in nature. Data were collected using a questionnaire. The statistical population included managers and commanders in FATA Police who had at least five years of managerial or command experience. A SWOT-based questionnaire was designed to assess the current and desired states of HR management in FARAJA in terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Results: The study identified 11 statements as opportunities, 7 as threats, 13 as strengths, and 4 as weaknesses. Additionally, aggressive, conservative, competitive, and defensive strategies for human resource planning were extracted and presented as recommendations.

Conclusion: The internal and external strategic factors resulted in eight strategies. The highest priority was given to holding continuous training workshops for staff, while providing information to commanders ranked last.

Keywords: Strategic Planning, Management, Human Resources, SWOT Model, Law Enforcement Management

1. Assistant Professor, Department of Political Science, Amin Police University, Tehran, Iran. Email: roya.2147@gmail.com

نقش مدیریت انتظامی در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

حنانه درشتی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

چکیده

زمینه و هدف: منابع انسانی به عنوان منبع راهبردی سازمانی و جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی هستند. منابع انسانی کارآمد اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها هستند و مدیریت انتظامی منابع انسانی در فراجا با توجه به ماهیت سازمان نقش مهمی در ارتقاء آن دارد. از این رو این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت انتظامی در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

روش: رویکرد پژوهش، مبتنی بر روش شناسی کمی و از نظر نوع هدف، کاربردی بود؛ و از ابزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش به صورت هدفمند از میان مدیران و فرماندهان فاتب که حداقل پنج سال تجربه عرصه مدیریت و فرماندهی را در کارنامه خود داشتند انتخاب گردید. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت منابع انسانی در فراجا با طراحی پرسش‌نامه، وضعیت موجود و مطلوب با استفاده از مدل SWOT مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت.

یافته‌ها: در این پژوهش تعداد یازده گویه به عنوان فرصت، هفت گویه به عنوان تهدید، سیزده گویه به عنوان قوت و چهار گویه به عنوان ضعف، احصاء گردید و از سوی دیگر، راهبردهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی استخراج و در قالب پیشنهادها ارائه شد.

نتیجه‌گیری: عوامل داخلی و خارجی راهبردها منتج از این پژوهش شامل هشت راهبرد بود؛ که برگزاری کارگاه‌های آموزشی مستمر برای کارکنان در بالاترین رتبه و دادن اطلاعات به فرماندهان در اولویت آخر قرار دارد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت، منابع انسانی، مدل SWOT، مدیریت انتظامی.

استناد: درشتی، حنانه. (۱۴۰۳). نقش مدیریت انتظامی در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۹ (۴)، صص ۱۶۷-۱۳۹

Doi: <https://doi.org/10.22034/pmsq.2025.1278986.1723>

مقدمه

در طول دو دهۀ گذشته، در محیطی که سازمان‌ها در آن رقابت می‌کنند، تغییرات شگرفی رخ داده است. مدیران امروز، دوره‌ای را تجربه می‌کنند که در آن سرمایۀ واقعی سازمان‌ها «سرمایۀ انسانی» است؛ به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصۀ رقابت‌ها و چالش‌های فرا رویشان، فقط به مدد انسان‌های هوشمند و دانش‌آفرین است که می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند و مدیران انتظامی مسئول پیشرفت یا بازماندن کارکنان از اهداف سازمانی هستند؛ بنابراین، به دنبال برنامه‌ریزی در راستای دریافت بیشترین بازدهی هستند (کشفی و همکاران، ۱۴۰۱، ۷۳) و بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت منابع انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان گشته است؛ از این رو، در عصر جدید به «انسان» در مدیریت به عنوان «سرمایه‌ای بی‌پایان و باارزش» می‌نگرند؛ زیرا دیگر به‌خوبی روشن است که کاهش سرمایۀ بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود؛ به عبارت دیگر، متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و آن‌ها را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد. از این روست که در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری همه فرایندهای سازمانی دانست و بنابراین باید این عامل را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین باارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد (الینگرتل^۱، ۲۰۰۵، ۴۶). امروزه سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید بیشتری می‌کنند زیرا سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار، یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی و اساسی ارتقاء بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمان‌هاست و سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروزه و فردای خود را تضمین خواهند کرد. (بارنی و همکاران^۲، ۲۰۰۱، ۱۵). با توجه به چنین دید و باوری به نظر می‌رسد سازمان‌ها باید بودجه مناسبی را برای

1. Ellinger et al

2. Barney et al

سرمایه‌گذاری در منابع انسانی خود تخصیص دهند اما در واقعیت چنین چیزی مشاهده نمی‌شود. واحدهای منابع انسانی اغلب به‌عنوان «مراکز هزینه» در نظر گرفته می‌شوند در حالی که باید با آن‌ها به‌عنوان «مراکز سود» برخورد شود (دلانی و هوسلید^۱، ۱۹۹۹، ۱۷). ماینر معتقد است که مدیران منابع انسانی باید برای حصول اطمینان از نقش استراتژیک منابع انسانی، تأثیر منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی و سود و زیان کسب‌وکار را نشان دهند (ماینر^۲، ۱۹۹۳، ۳۰).

با عنایت به مطالب ذکر شده درمی‌یابیم که منابع انسانی، منبع راهبردی سازمانی و جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی هستند. روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده است؛ امری که غفلت از آن می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. اگر سازمان‌ها می‌خواهند در محیط پر تلاطم امروزی از حیات مستمر برخوردار باشند باید همسو با تغییرات محیطی آینده‌نگر بوده و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند؛ و از آنجا که منابع انسانی کارآمد (کارکنان دانشی) اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها هستند، برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در ارتقاء سازمان دارد. سازمان فراجا نیز با توجه به داشتن نیروی انسانی عظیم و مؤثر در پیشبرد اهداف سازمان از این امر مستثنی نیست. نیروی انسانی در هر سازمانی مهم‌ترین بخش از سرمایه آن سازمان محسوب می‌شود و بدیهی است که برنامه‌ریزی مناسب و سیاست‌گذاری صحیح برای منابع انسانی موجب بروز تحول عظیمی در سازمان خواهد شد (وثوقی اصل و همکاران، ۱۴۰۰، ۸۷). درواقع 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

-
1. Delaney & Huselid
 2. Mincer

افزایش داد؛ لذا هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش مدیریت انتظامی در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر اساس مدل SWOT است. قصد داریم به این سؤال پاسخ دهیم که فرصت‌ها و تهدیدها و ضعف‌ها و قوت‌های مدیریت انتظامی منابع انسانی در فراجا چیست؟

پیشینه و مبانی نظری

موسوی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «الگوی مدیریت انتظامی مبتنی بر خط‌مشی‌های بیانیه گام دوم انقلاب» به این نتیجه دست یافتند الگوی یادشده با بهره‌گیری از مؤلفه‌های استخراجی شامل سطوح زیر است: سطح اول: (۱) پرهیز از اشراف‌گری مدیران انتظامی و (۲) عدم غرب‌زدگی مسئولین انتظامی؛ سطح دوم: (۱) فرماندهان انتظامی شجاع، جهادگر و ایثارگر؛ (۲) معنویت‌گرایی مدیریت انتظامی و (۳) واقع‌بین و امیدبخش در طرح‌های انتظامی؛ سطح سوم: حفظ ارزش‌ها و شعارهای انقلاب اسلامی؛ سطح چهارم: (۱) بصیرت دینی و سیاسی فرماندهان انتظامی؛ (۲) فرصت‌سازی، ظرفیت‌گرایی و وجدان‌مداری در انتصابات فرماندهان و (۳) عدالت و اعتدال؛ سطح پنجم: (۱) برنامه‌مدار و عمل‌گرا در عملیات‌های پلیسی و (۲) پیش‌بینی و پیشگیری و مبارزه با جرائم انتظامی.

امیری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «پابرجایی قابلیت‌های فرماندهی و واپایش از طریق برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی» به تبیین چگونگی دستیابی به پابرجایی قابلیت‌ها در زمینه فرماندهی و واپایش به‌عنوان مهم‌ترین رکن مدیریت راهبری عملیات نظامی، از طریق برنامه‌ریزی راهبردی و هدفمند منابع انسانی پرداختند. به این منظور پس از دریافت فرایندهای اثرگذار منابع انسانی بر پابرجایی قابلیت‌های فرماندهی و واپایش، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و نظرسنجی از متخصصان باتجربه و برنامه‌ریزان حوزه فرماندهی و واپایش به روش دلفی، با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری چگونگی دستیابی به سطح مطلوب پابرجایی در زمینه قابلیت‌های فرماندهی و واپایش، با هدف واپایش میدان نبرد در شرایط مختلف، ایجاد قابلیت مواجهه با شرایط بحران، توانایی در دفاع ناهمگون و قابلیت جذب و

به کارگیری فناوری‌های مؤثر دفاعی از طریق برنامه‌ریزی هدفمند منابع انسانی تبیین شد و در نهایت الگویی که مشخص‌کننده شیوه مؤثر به کارگیری فرایندهای منابع انسانی است، ارائه شد.

صفری و فتحی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP, SWOT» با هدف تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان تهران نوشتند. ابتدا به کمک فنون تدوین راهبرد، مهم‌ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی شناسایی شد و با استفاده از ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای اولیه سازمانی تدوین شدند. برای تجزیه و تحلیل کمی SWOT و در نظر گرفتن وابستگی‌های ممکن میان عوامل، از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. وابستگی‌های ممکن میان عوامل SWOT، وزن‌های عوامل راهبردی، وزن‌های عوامل فرعی و اولویت‌های راهبردهای جایگزین را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتیجه پژوهش، تدوین و شناسایی اولویت‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از تلفیق فنون SWOT و ANP و AHP است. براساس نتایج تحقیق، راهبرد بهره‌گیری از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام نسبت به سایر راهبردهای تدوین‌شده، دارای اهمیت بیشتری است.

احمدوند و محمدی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی» به این نتیجه رسیدند که اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی در نیروی نظامی متأثر از اهداف راهبردی سازمان است که خود همسو با راهبردهای دفاع ملی و برقراری امنیت در جامعه هستند. پژوهشگران ابتدا به تعریف مفاهیم اولیه پرداختند و در بخش دوم کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و راهبردهای مرتبط با آن‌ها بررسی کردند. بخش سوم به تبیین مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی اختصاص یافت. نتایج حاصل از این پژوهش بر این نکته تأکید می‌کند که تدوین، اجرا و ارزیابی هر یک راهبردهای کارکردی منابع انسانی باید با دیدگاهی آینده‌نگر صورت گیرد و به گونه‌ای باشد که منجر به انعطاف‌پذیری بیشتر

سازمان، ایجاد و ارتقاء وجهۀ شغلی برای افراد و سازمان، احساس رضایت شغلی، افزایش تعهد افراد، اطاعت پذیری، افزایش کیفیت نظامی گری کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها شود.

پوراسدی، حسینی (۱۳۹۱) مقاله ای با عنوان «تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری» و با هدف شناسایی نگرش راهبردی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در حوزه پلیس پیشگیری فراجا نوشتند. در این مقاله با بررسی دقیق فرایند ورودی نظام مدیریت منابع انسانی در پلیس پیشگیری فراجا و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT و PEST نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت ها و تهدیدهای بیرونی شناسایی و راهبرد مناسب ارائه شده است. نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی دارای پنج 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. فرصت ها و تهدیدها رتبه بندی شد؛ ۴. ضعف ها و قوت ها در عوامل داخلی هم رتبه بندی شد؛ و ۵. ضریب هر عامل در رتبه ضریب نمره نهایی به دست آمد. در قسمت پایانی راهبردهای ورودی نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزش های ورودی و توجیهی به دست آمد.

جوهانسون و کريتوسنیس^۱ (۲۰۰۷) تحقیقی با عنوان «بررسی اثربخشی برنامه ریزی راهبردی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایالتی تگزاس» 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 آموزش متناوب این نیرو در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی ایفا می کند؟ 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 پرسش نامه 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^۱ (۲۰۱۱) تحقیقی با عنوان «بهبود فرایند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان» انجام داد. 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 را برای سیستم پلیس انگلستان موفق دانسته است. در این روش، تعدادی از تکنیک‌های مسلّم بهبود فرایند در واحد منابع انسانی مانند امتیازدهی متوازن و تلاش‌های درون‌سازمانی در راستای بهبود فرایند در واحد منابع انسانی مثبت ارزیابی شده است.

جمع‌بندی پیشنهادها: با بررسی پیشنهادها، پژوهش‌هایی در خصوص مدیریت منابع انسانی در خصوص برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان انجام شده است ولی هیچ کدام از تحقیقات صورت گرفته به مدیریت انتظامی در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی از طریق احصاء نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی نپرداخته است؛ این نکته‌ای است که پژوهش حاضر را از سایر پژوهش‌های این حوزه متمایز می‌کند.

مفاهیم

مدیریت انتظامی، مدیریت در جهت پیشگیری مؤثر از وقوع جرائم و افزایش ضریب امنیت جامعه و در نتیجه افزایش رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد انتظامی است؛ به عبارت دیگر، انجام سلسله فعالیت‌هایی برای نیل به اهداف سازمان پلیس با استفاده از منابع ورودی که عبارت‌اند از: نیروی انسانی، سرمایه، فناوری و مواد اولیه و اطلاعات از طریق انجام چهار وظیفه مهم مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و نظارت و کنترل. از سوی دیگر، فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی

از طریق ساماندهی، سازمان دهی، هماهنگی، رهبری و نظارت و کنترل فعالیت های انتظامی، جهت تحقق اهداف امنیّت داخلی کشور که همان حفظ نظم است را مدیریت انتظامی گویند. (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲، ۱۶).

سرمایۀ انسانی: ادوینسون و ملون^۱ (۱۹۹۷) سرمایۀ انسانی را به صورت «ترکیبی از دانش، مهارت، نوآوری و توانایی فردی کارکنان شرکت» در نظر می گیرند. سرمایۀ انسانی به عنوان مجموعه ای از مهارت، تجربه، توانایی ها و دانش ضمنی کارکنان تعریف می شود. سرمایۀ انسانی به طور طبیعی ناملموس است و وابسته به حل مسائل و تصمیم گیری در شرایط خلاقانه و پیچیده است. کارکنان در یک سازمان به عنوان صاحبان سرمایۀ انسانی به شمار می روند و می توانند در مورد میزان سرمایه گذاری در آن تصمیم بگیرند به همین دلیل میزان سرمایۀ انسانی در سازمان متحرک است (رز و همکاران^۲، ۱۹۹۷، ۵).

اهمیت منابع انسانی: از زمانی که انسان آموخت نیازهای اجتماعی خود را به صورت مأموریت هایی معین به پدیده ای به نام «سازمان» واگذارد و برای پیشبرد هدف ها و وظایف برگرفته از این مأموریت ها، فنون مدیریت را به کار برد، در مسیر رشد و توسعه قرار گرفت و در این مسیر با دگرگونی ها به گونه ای هشیارانه برخورد کرد. بازتاب سازمان ها در برابر تحولات برخاسته از عصر اطلاعات و آینده نگری را می توان یکی از رموزی دانست که به جوامع پیشرفته امروزی اجازه داده است نه تنها توسعه را در درون مرزهای خود محقق سازند، بلکه بر نظام های اقتصادی و اجتماعی سایر جوامع نیز چیره شوند. چنین پیشرفت هایی میسر نشد، مگر به یاری علوم روزآمد، شیوه های نوین مدیریت، هوشیاری در برابر تغییرات محیطی و مآلاً دانش، مهارت ها و رغبت های منابع انسانی. امروزه منابع انسانی شاغل می بایست علاوه بر در اختیار داشتن دانش، مهارت، تخصص از شایستگی برقراری ارتباط سازنده با دیگران، رفتار گروهی، روش مذاکره مسئولیت پذیری سازمانی برخوردار باشد (بنی جمالی و همکاران، ۱۴۰۱، ۵۵۵).

از آنجا که سرمایه‌های انسانی رکنی کلیدی برای عملکرد سازمان‌ها به حساب می‌آیند، سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی بهره‌وری آنان را افزایش خواهد داد. درواقع اهمیت توسعه و بهسازی منابع انسانی سازمان در جهت بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست و آموزش در زمینه‌های مختلف به منظور ارتقاء سطح دانش، مهارت کاری، رفتار کارکنان در سازمان در جهت توسعه و تجهیز نیروی انسانی و درنهایت کارایی بیشتر سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است (اسلامی، ۱۴۰۱، ۱۱). با بررسی مدیریت کیفیت جامع مشخص می‌شود مدیریت کیفیت جامع است که باعث افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها و سودآوری می‌شود (اسمالا^۱، ۲۰۱۷، ۶۲۹).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و همکاران^۲، ۲۰۰۰، ۴).

مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی راهبردی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ^۳، ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴).

اهداف مدیریت منابع انسانی: اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود:

تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه؛

پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد؛

حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان؛

تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت کارکنان به طوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آن‌ها، و هدف‌های سازمان ایجاد شود (دعایی، ۱۳۷۷، ۹).

-
1. Smalla
 2. Noe et.al
 3. Armstrong

وظایف مدیریت منابع انسانی: همان‌طور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارت‌اند از: جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت؛ اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:

سازمان‌دهی: طراحی سازمان، طراحی شغل، تجزیه و تحلیل شغل و طبقه‌بندی مشاغل.

جذب منابع انسانی: برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب و استخدام.

توسعه و منابع انسانی: مدیریت عملکرد، آموزش، مدیریت پاداش، حقوق و دستمزد، ارزشیابی مشاغل، پاداش و مزایا.

روابط کارکنان: روابط صنعتی، مشارکت و ارتباطات.

بهداشت، ایمنی و رفاه: بهداشت و ایمنی و رفاه.

امور اداری استخدام و کارکنان: چارچوب قانونی و مقررات دولتی، رویه‌ها و اقدامات استخدام، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

امروز صاحب‌نظران معتقدند به‌منظور رسیدن به مزیت رقابتی، مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین عامل به حساب می‌آید، آن‌ها معتقدند که سرمایه انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است (علی‌زاده، ۱۳۹۸، ۹).

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی: عوامل بیرونی، قوانین و مقررات، بازار نیروی کار، فرهنگ جامعه، سهامداران، رقابت، مشتریان، فناوری، عوامل درونی، اهداف اساسی یا رسالت سازمان، خط‌مشی‌ها، جو و فرهنگ سازمانی (دعایی، ۱۳۷۷، ۱۱).

ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آن‌ها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آن‌ها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

تجزیه و تحلیل مشاغل، طراحی شغل، طبقه‌بندی مشاغل، ارزشیابی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، اجتماعی کردن، آموزش کارکنان،

ارزیابی عملکرد، بهداشت و ایمنی، بیمه و بازنشستگی، رفاه، انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان، حقوق و دستمزد، پاداش، جابه‌جایی و انضباط (دعایی، ۱۳۷۷، ۱۵).

مدیریت سرمایه انسانی پلیس: عبارت است از فعالیت‌ها و باورهایی که می‌تواند ارزش افزوده را فراهم آورده، نیروی کار مؤثر را ایجاد کرده و مشارکت کارکنان را در سازمان تسهیل کند. نتیجه این اقدام ممکن است خدمات بهتر پلیسی را عاید کند. همچنین مدیریت سرمایه انسانی ابزارهایی را در اختیار مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی (صف) برای انجام مأموریت‌ها قرار می‌دهد که آن‌ها بتوانند با کاربرد آن‌ها مدیریت و رهبری خود را در سازمان پیش ببرند (قهرمانی، ۱۳۹۴، ۲۴). امروزه مدیریت سرمایه انسانی شامل جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات موردنیاز در خصوص جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان و دستیابی به بالاترین عملکرد و برخورداری از نیروهای کاری مستعد، مقایسه اقدامات و شناسایی روش‌هایی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. ویژگی منحصر به فرد سرمایه انسانی این است که این سرمایه منحصر به یک سازمان خاص است و نمی‌تواند همتاسازی شود (مرودولا و کاشیاپ^۱، ۲۰۰۵). مدیریت سرمایه انسانی یعنی این که کارکنان سازمان به گونه‌ای مدیریت شوند که آن‌ها به طور معناداری در افزایش بهره‌وری سازمان نقش داشته باشند. به همین صورت مدیریت سرمایه انسانی شامل فرایند کسب، آموزش، مدیریت، نگهداشت کارکنان می‌شود تا آن‌ها بتوانند به طور اثربخش در فرایندهای سازمان سهم داشته باشند. برای این منظور روزآمدسازی مهارت‌های موجود کارکنان و بهره‌برداری از آن مهارت‌ها موردنظر قرار می‌گیرد. مدیران سازمان باید رشد و توسعه هر یک از کارکنان خود را تضمین نمایند. آموزش کارکنان باید هدف اصلی و محوری هر سازمانی باشد تا آن‌ها بتوانند در آینده به منابع کارآمد آن سازمان تبدیل شوند. در مدیریت سرمایه انسانی، سازمان کارکنان خودش را به عنوان منابع مهم در نظر می‌گیرد که نقش اساسی در بهره‌وری سازمان ایفا می‌کنند (کوچارچیکوآ^۲، ۲۰۱۴، ۶). توسعه و مدیریت کارکنان با حوزه‌های مسئولیت

-
1. Mrudula and Kashyap
 2. Kucharchikoa

کلیدی آن‌ها که در سازمان عهده‌دار هستند مرتبط است. این کار نه تنها موجب می‌شود که آن‌ها به منابع حیاتی در آینده تبدیل شوند، بلکه تضمینی برای مشارکت صددرصدی آن‌ها در سازمان نیز محسوب می‌شود. بنابر نظر نالبانتیان^۱ (۲۰۱۰)، مدیریت سرمایه انسانی به معنای استفاده از ابزارهایی برای اندازه‌گیری دارایی‌های سرمایه انسانی است؛ پس از این‌رو در سازمان، دانش برای اثربخشی مدیریت مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. در مدیریت سرمایه انسانی اعتماد زیاد به کمک‌های خارجی و نهادهای غیردولتی ملی و بین‌المللی نه تنها وابستگی به روند ظرفیت‌سازی را افزایش داده، بلکه سازوکار ملی را به سمت بی‌حالی مقامات و نهادهای مسئول پلیس سوق می‌دهد (آدریانسیا^۲، ۲۰۲۱، ۵۶۹).

مایو^۳ (۲۰۰۹)، اظهار داشت که تفاوت بین مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در این واقعیت نهفته است که سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود، درحالی که منابع انسانی به‌عنوان هزینه تلقی می‌گردند.

طبق نظر آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۷)، مفهوم مدیریت سرمایه انسانی سبب تکمیل و تقویت-شدن مفهوم مدیریت منابع انسانی می‌گردد و هیچ‌گاه جایگزین آن نمی‌گردد؛ ولی بالاین حال، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی می‌توانند به‌عنوان ترکیبات اصلی فرایند مدیریت کارکنان در نظر گرفته شوند. حمایت از حقوق اساسی، جلوگیری از حقوق اساسی، جلوگیری از فساد از درون، ارائه خدمات متنوع و گسترده و نقش دشوار پلیس ایست؛ لذا فقط با استفاده از رهبری تحول‌گرا، سخت‌کوش و مبارزه می‌توان فرهنگ پلیسی جامعه‌محور را ایجاد کرد (ایترو نو و همکاران^۵، ۲۰۲۰، ۸۹۰).

اهداف مدیریت سرمایه انسانی

چهار هدف اساسی مدیریت سرمایه انسانی به قرار زیر است:

1. Nalbantian
2. Adriansyah
3. Mayo
4. Baron & Armstrong
5. Iternio

۱. تعیین میزان تأثیرگذاری افراد بر کسب و کار و میزان سهم (نقش) آن‌ها در ایجاد ارزش برای سهامداران؛
۲. تشریح اینکه فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی منجر به کسب ارزش برای پول است، مثل نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری؛
۳. ارائه رهنمودهایی در مورد آینده منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار؛
۴. ارائه داده‌های پیش‌گویی و تشخیصی جهت افزایش اثربخشی مدیریت کارکنان در سازمان (بارون و آرمسترانگ، ۲۰۰۷، ۲۱).

وظایف توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها

وظایف توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها عبارت است از:

۱. ایجاد یک سازمان سالم؛
 ۲. سازمان یادگیرنده.
- درواقع در درون سازمان یادگیرنده همان سازمان سالم و در درون سازمان سالم، همان سازمان یادگیرنده وجود دارد و این مفهوم و سازمان سالم و سازمان یادگیرنده با هم پیوند و هم‌افزایی مشترک دارند اما اگر قرار است آرمان مشترکی در سازمان باشد و وظایف مشخص را نیروی انسانی و تمام افراد در سازمان داشته باشند توسعه فرهنگ سازمانی از رسالت‌های اساسی در قلمرو توسعه سرمایه انسانی محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی باعث ایجاد محیطی می‌شود که شوق برای یادگیری ایجاد می‌کند. سازمان‌های سالم محیط‌هایی زنده هستند که اندام‌های حسی‌شان برای دریافت بازخورد هوشیار است.

پالمر، آگاهی را مقدم بر حیات می‌داند و در این باره می‌گوید که در سازمان‌ها باید این ارزش در منشور فرهنگ سازمان‌ها گنجانده شود که همیشه باید یاد بگیریم که آموزگار خوب خویش یعنی معلم خود باشیم. این مسئله همان خودیادگیری است که حتی مقدم بر خیلی از مسائل دیگر است.

مفهوم برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند بازبینی نظام‌مند نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان برای اطمینان از این که تعداد مورد نیاز

کارکنان با مهارت‌های مشخص در زمان معین در دسترس هستند. در تعریفی دیگر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است از فرایند نظام‌مند برای شناسایی قابلیت‌های نیروی کار مورد نیاز برای برآوردن اهداف راهبردی سازمان و همچنین تدوین راهبردهایی برای برآوردن این نیازمندی‌ها. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند روشن‌مند است که چهارچوبی را به مدیران ارائه می‌دهد تا بتوانند بر اساس آن، بر مبنای رسالت، اهداف راهبردی و منابع ملی سازمان در مورد منابع انسانی تصمیم‌گیری نماید. برنامه‌ریزی در زمینه منابع انسانی باید رسالت، چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای سازمان را موردنظر قرار دهد. اهداف سازمانی در کانون توجه راهبرد منابع انسانی قرار دارد؛ به‌طوری‌که در هر برنامه منابع انسانی، هدف اساسی باید تحقق اهداف سازمانی باشد (واگنر و همکاران^۱، ۲۰۰۰). عمده‌ترین اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- ≠ تجزیه و تحلیل تقاضای نیروی انسانی در حال و آینده؛
 - ≠ اطمینان از این‌که واحدها، برنامه لازم برای دستیابی و مورد استفاده قرار دادن نیروی کار در آینده را در اختیار دارند؛
 - ≠ کاهش ترک خدمات کارکنان و بهبود نگهداری آن‌ها؛
 - ≠ فراهم کردن شرایط دسترسی سریع با اطلاعات صحیح در مورد نیروی کار؛
 - ≠ انتخاب افراد با بهترین کیفیت؛
 - ≠ داشتن سیستم انتخابی و استخدامی کارآمد، سریع و اثربخش؛
 - ≠ کمک به تصمیم‌گیری درست و به‌موقع در زمینه منابع انسانی و تخصیص آن‌ها.
- همکاری بین کارکرد منابع انسانی و مدیران صفی برای موفقیت ضروری است. این همکاری برنامه‌ریزی منابع انسانی را به برنامه‌ریزی راهبردی سازمان مرتبط ساخته و به مدیران اجرایی اجازه می‌دهد که بر نیازمندی‌های آینده منابع انسانی سازمان اثر بگذارند (استون^۲، ۱۹۹۸، ۱۸). همچنین این برنامه به مدیران کمک می‌کند که به‌جای این‌که بر فعالیت‌هایی عملیاتی روزانه متمرکز باشند، با دید راهبردی به مدیریت کارکنان بنگرند.

شرایط لازم اثربخش بودن برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:

در دسترس قرار دادن افراد مناسب و ماهر برای برآوردن تقاضاهای کاری سازمان؛ ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای توسعه مسیر شغلی و کمک به عملیات کاری اثربخش و کارا؛

وجود شرح شغلی برای افراد جهت تأمین شغل‌ها، مسئولیت‌ها و درجه استقلال مناسب؛ مدیریت ترک خدمت افراد در بودجه‌بندی منابع انسانی؛

مربوط بودن داده‌های آماری با واقعیت و اطلاع‌رسانی به مدیران جهت تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی (گیبز^۱، ۲۰۰۰، ۹).

به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، محیط داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان، اهداف، فرهنگ، ساختار و مدیریت منابع انسانی آن را مورد نظر قرار می‌دهد. به این دلیل، برنامه‌ریزی منابع انسانی باید روندها و مباحث محیطی که مدیریت منابع انسانی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد را منعکس نماید.

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی - خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کنند و واکنش نشان می‌دهند. در این رویکرد بر راهبردهایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود.

درواقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند درحالی‌که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۴).

روش

تحقیق حاضر از جنبه هدف، کاربردی و روش آن از نوع توصیفی - پیمایشی است. روش تجزیه و تحلیل نیز توصیفی - تحلیلی است؛ که 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 انتظامی منابع انسانی است. 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 درزمینه 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. جامعه آماری تحقیق شامل: آن دسته از فرماندهان و مدیران فرماندهی انتظامی تهران بزرگ «فاتب» می‌باشند که جایگاه خدمتی آنان در سطح راهبردی، تحصیلات شان کارشناسی ارشد به بالا و حداقل پنج سال تجربه مدیریت در سطوح راهبردی را دارند.

یافته‌ها

جدول ۱. ارزیابی عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها) مدیریت انتظامی بر راهبردهای فراجا

ردیف	فرصت‌ها	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	ایفای نقش مؤثر از سوی مطبوعات و رسانه در نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی	۰.۷	۳	۲۱
۲	افزایش خدمات جایگزین به‌ویژه در زمینه الکترونیکی کردن فرایندها	۰.۲	۳	۰.۶
۳	میزان شفافیت امور سازمانی و پاسخگویی عمومی	۰.۶	۳	۱۸
۴	استفاده از نیروی انسانی نخبه در زمینه‌های کاری و امکان جذب این نخبگان	۰.۲	۳	۰.۶
۵	تقویت همکاری چندجانبه با سایر سازمان‌ها در زمینه مبارزه با فساد	۰.۳	۳	۰.۹
۶	تسهیل شرایط لازم به‌منظور مشارکت مردم در برخی از امور سازمانی	۰.۲	۳	۰.۶
۷	امکان مشارکت سازمان‌های غیردولتی ضد فساد به‌عنوان ناظر	۰.۵	۳	۱۵
۸	برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های روتین و غیر محرمانه سازمانی	۰.۳	۳	۰.۹
۹	امکان گزارش دهی و افشای موارد فساد در سازمان به‌وسیله مردم یا دستگاه‌های نظارتی	۰.۰۶	۲	۱۲
۱۰	استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها در ارتقای سلامت نظام اداری	۰.۴	۲	۰.۸
۱۱	استفاده صحیح از سیاست‌ها و راهبردهای قانونی برای پیشگیری و مقابله با فساد اداری	۰.۵	۱	۰.۵

جدول فوق به بررسی فرصت‌های در محیط خارجی سازمان فراجا پرداخته است و یازده فرصت به شرح جدول فوق برای مدیریت انتظامی فراجا احصاء شد.

جدول ۲. ارزیابی عوامل محیط خارجی (تهدیدها) بر راهبردهای فراجا

ردیف	تهدیدها	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	کمیبود نظارت مستمر و دوره‌ای بر عملکرد و فعالیت‌های کارکنان	۰.۷	۱	۰.۷
۲	نفوذ عناصر فاقد صلاحیت به‌منظور سوءاستفاده‌های مجرمانه و نامتعارف	۰.۸	۱	۰.۸
۳	عدم بهره‌برداری کافی فرماندهان، مدیران و کارکنان سازمان از ظرفیت‌های قانونی موجود به‌منظور ارتقای سلامت اداری	۰.۵	۲	۱
۴	وجود پیچیدگی‌های اداری و تشریفات غیرضروری برای ارباب‌رجوع	۱۵	۱	۱۵
۵	پیشنهاد انواع موارد غیرقانونی و غیر اخلاقی از سوی مخاطبان به کارکنان	۰.۴	۲	۰.۸
۶	کم توجهی به اجرای صحیح قوانین و مقررات در سازمان	۰.۳	۲	۰.۶
۷	ناکافی بودن حقوق و درآمد کارکنان	۰.۳	۲	۰.۶

جدول فوق به احصاء داده‌های مربوط به تهدیدهای مدیریت انتظامی راهبردهای فراجا پرداخته است؛ در این راستا هفت تهدید در محیط خارجی حاصل شد که سه تهدید رتبه اول (ردیف ۱، ۲، ۴) و چهار تهدید باقی‌مانده رتبه دوم را کسب کردند.

جدول ۳. ارزیابی عوامل محیط داخلی قوت‌ها مدیریت انتظامی در فراجا

ردیف	قوت	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در فراجا	۱	۴	۴
۲	مشارکت فرماندهان، مدیران و افسران در تدوین اهداف و راهبرد سازمان	۰.۷	۴	۲۸
۳	مشارکت و آگاهی کارکنان در تدوین اهداف و راهبرد سازمان	۰.۵	۳	۱۵

۴	سرعت لازم در رسیدگی به پرونده‌های مربوط به فساد	۰.۵	۳	۱۵
۵	وضعیت آشنایی کارکنان با اهداف سازمانی حوزه خود	۰.۶	۳	۱۸
۶	حمایت و تأکید فرماندهان، مدیران و افسران به ارزش‌های سازمان	۰.۴	۰.۳	۱۲
۷	تطابق برنامه‌ها و ارزش‌ها با اهداف و راهبردها و خط‌مشی‌های سازمان	۱	۴	۴
۸	ارسال بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها از طریق شبکه ارتباطی داخلی به کارکنان	۰.۵	۲	۱۸
۹	برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت برای آشنایی کارکنان جدید استخدام با ارزش‌ها و نیازهای سازمان	۰.۳	۲	۰.۶
۱۰	همسوسازی اهداف و آموزش‌های افراد با نیازهای سازمان	۰.۳	۲	۰.۶
۱۱	آموزش صحیح کارکنان در راستای اهداف و فعالیت‌هایی که باید انجام دهند	۰.۵	۲	۱۲
۱۲	وجود توانمندی‌های علمی و تکنولوژیکی هم‌افزا، مکمل و یکپارچه	۰.۵	۳	۱۱
۱۳	وجود استاندارد و شکل نظام‌مند برای بهینه‌سازی فرایندهای سازمان	۰.۵	۰.۳	۵

جدول شماره سه به ارزیابی عوامل محیط داخلی قوت‌ها مدیریت انتظامی در فراجا پرداخته است و سیزده قوت در راستای مدیریت انتظامی به شرح جدول فوق احصاء شد.

جدول ۴. ارزیابی عوامل محیط داخلی ضعف‌ها مدیریت انتظامی در فراجا

ردیف	ضعف	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	کمبود هماهنگی مؤثر میان کارکنان و برخی از فرایندهای سازمانی	۰.۵	۳	۰.۶
۲	استفاده ناکافی کم از نظر کارکنان و برخی از فرایندهای سازمانی	۰.۴	۴	۰.۴
۳	ناکافی بودن طرح‌های پژوهشی در رابطه با موضوعات اصلی سازمان	۰.۲	۱	۱۲
۴	کمبود به‌روزرسانی در برخی فرآیندها و دستورالعمل‌های قدیمی	۰.۳	۲	۰.۷

جدول ۴ به ارزیابی عوامل محیط داخلی ضعف‌ها مدیریت انتظامی در فراجا پرداخته است؛ در این راستا بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان چهار ضعف در محیط داخلی سازمان شامل: کمبود هماهنگی مؤثر میان کارکنان و برخی از فرایندهای سازمانی؛ استفاده ناکافی کم از نظر کارکنان و برخی از فرایندهای سازمانی؛ ناکافی بودن طرح‌های پژوهشی در رابطه با موضوعات اصلی سازمان؛ کمبود به‌روزرسانی در برخی فرآیندها و دستورالعمل‌های قدیمی» احصاء شد.

جدول ۵. ماتریس SWOT راهبردهای ممکن در فراجا

راهبردهای تهاجمی (SO)	راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)
SO1: استفاده از ظرفیت‌های سیستم‌های اطلاعات برای سازمان در آینده	WO1: بازنگری و اصلاح قوانین، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و فعالیت‌های مأموریتی سازمان در جهت انطباق آن‌ها با راهبرد سازمان در آینده
SO2: استفاده از نظرسنجی مستمر و منظم از مردم درباره عملکرد سازمان در حفظ امنیت	WO2: ایجاد پایگاه اطلاعات عمومی در سطح سازمان به منظور گزارش دهی به عموم مردم و شناسایی خلأهای موجود
SO3: انعکاس نتایج نظرسنجی مذکور به فرماندهان و مدیران ارشد برای اتخاذ تصمیم	WO3: افزایش سطح فناوری‌های داخلی برای بهبود فرایندهای سازمانی
SO4: طراحی سامانه نرم‌افزاری برای	WO4: بهره‌گیری از ایده‌های نو در ارتقای آمادگی

کارکنان سازمان در مقابله با جرائم	سازمان با استفاده از ظرفیت‌های ملی و سازمانی به منظور ایجاد شفافیت امور در سازمان
راهبردهای تدافعی (WT)	راهبردهای رقابتی (ST)
WT1: بازنگری و اصلاح فرایندهای ارتباطاتی و ساختاری سازمان به منظور به کارگیری توان بالقوه افراد	ST1: اخذ مشاوره‌های لازم از سازمان‌های موفق
WT2: اصلاح روش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان به منظور رفع موانع موجود در مقابله با جرائم	ST2: بررسی عملکرد سه ماهه در جهت بررسی طرح‌های ارائه شده کارکنان یا خروجی برنامه‌های اعلامی رده‌ها
WT3: استفاده از توان بازنشستگان مجرب در تشکیل هسته‌های اجرایی در مقابله با جرائم	ST3: تقویت روحیه مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان با هدف موانع فردی و سازمانی جهت حفظ امنیت شهروندان
WT4: ایجاد سازوکار اداری و ساختاری لازم در جهت بهره‌گیری از ایده‌های نو و دانشی کارکنان وظیفه متخصص ضمن توجه به روش‌های مشارکت‌پذیری و تقویت انگیزه آن‌ها	

جدول ۶. عوامل داخلی و خارجی تشکیل دهنده مدیریت انتظامی بر منابع انسانی

راهبردها	راهبرد
ارائه اطلاعات دقیق و کامل به فرماندهان تا بتواند روش صحیح را تعیین نماید بسیاری از فرماندهان به دلیل عدم ارائه اطلاعات درست و صحیح فرماندهان درستی را صدر نمی‌کنند. اشراف اطلاعاتی در فراجا از واجبات است و در راستای ارتقا آن در جهت آینده نگری و آینده نگاری باید تلاش نمود.	S1
کنترل اطلاعاتی در راستای موارد فقهی و شرعی در راستای مأموریت‌های فراجا باید صورت گیرد.	S2
ارائه طرح‌های متفاوت و ابتکاری متناسب با نیازهای جامعه در پی تأمین و تسهیل ارتباط شهروندان با پلیس باعث کاهش نرخ جرم در جامعه و در نهایت باعث ارتقاء امنیت اجتماعی می‌گردد.	S3
برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی مستمر در راستای افزایش امنیت اجتماعی در جامعه	S4
افزایش نظارت بر حسن اجرای مأموریت‌ها در فراجا	S5

S6	تشکیل تیم های اطلاع رسانی ویژه در فراجا برای ایجاد شفافیت در زمان بحران ها
S7	تحول ساختاری فراجا برای توسعه امنیّت و خدمات بیشتر و استفاده از ظرفیت مردمی برای کاهش جرم
S8	افزایش ارتقای توان عملیاتی پرسنل فراجا و مجهز کردن پلیس به تجهیزات به روز و کارآمد

جدول ۷. نمره جذابیت و رتبه راهبردها بر اساس نتایج ماتریس برنامه ریزی راهبردی کتی

شماره راهبرد	نمره جذابیت	رتبه
S1	۴/۰۸	۷
S2	۳/۸۲	۸
S3	۴/۳۸	۴
S4	۵/۲۲	۱
S5	۴/۸۷	۳
S6	۴/۳۴	۵
S7	۴/۱۹	۶
S8	۴/۹۶	۲

در جدول شماره هفت راهبردهای جدول شماره شش رتبه بندی شد. بر اساس نمره جذابیت به ترتیب بدین شرح راهبردها احصاء گردید: ۱- برگزاری جلسات و کارگاه های آموزشی مستمر در راستای افزایش امنیّت اجتماعی در جامعه؛ ۲- افزایش ارتقاء توان عملیاتی کارکنان فراجا و مجهز کردن پلیس به تجهیزات به روز و کارآمد؛ ۳- افزایش نظارت بر حُسن اجرای مأموریت ها در فراجا؛ ۴- ارائه طرح های متفاوت و ابتکاری متناسب با نیازهای جامعه در پی تأمین و تسهیل ارتباط شهروندان با پلیس باعث کاهش نرخ جرم در جامعه و درنهایت باعث ارتقاء امنیّت اجتماعی می گردد؛ ۵- تشکیل تیم های اطلاع رسانی ویژه در فراجا برای ایجاد شفافیت در زمان بحران ها؛ ۶- تحول ساختاری فراجا برای توسعه امنیّت و خدمات بیشتر و استفاده از ظرفیت مردمی برای کاهش جرم؛ ۷- ارائه اطلاعات دقیق و کامل به فرماندهان تا بتواند روش و تصمیم

صحیح را اتخاذ نمایند. اِشراف اطلاعاتی در فراجا از واجبات می‌باشد و در راستای ارتقا آن در جهت آینده‌نگری و آینده‌نگاری باید تلاش نمود؛ ۸- کنترل اطلاعاتی در حوزه موارد فقهی و شرعی در راستای مأموریت‌های فراجا باید افزایش پیدا کند.

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به تحولات پرشتاب علمی و فناوری، زیستی و جمعیتی، حقوقی، اخلاقی و امنیتی به‌ویژه در حوزه مأموریت‌های پلیسی، و لزوم احراز شرایط و آمادگی‌های لازم برای اداره امور انتظامی جامعه فردا، و برنامه‌ریزی برای ایجاد، حفظ و افزایش احساس امنیت و امنیت واقعی، باید سازمانی کارآمد، اثربخش و همگام بلکه جلوتر از زمان داشت، و پلیسی جامعه‌گرا و قانون‌گرا، مقتدر و معتدل، مجهز و حرفه‌ای، با مدیران انتظامی و فرماندهان متفکر و مبتکر، به‌روز، با رویکردی آینده‌شناسانه و قابلیت درک تغییرات اجتماعی ترتیب نموده تا قدرت پیش‌بینی، پیشگیری، کنترل و مبارزه با جرم و جنایت و سایر عوامل مخل امنیت در آینده را داشته باشد؛ نیرویی برخوردار از الگوهای مناسب و مؤثری دارای توان انتخاب بهترین گزینه‌های رفتاری که بتواند خدمتی درخور و شایسته ملتی پیشرو و سرافراز ارائه داده و سبب افزایش رضایت عمومی شود. درواقع نیروی انسانی نقشی اثرگذار در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کند و کارکنان، سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند؛ ازاین‌رو، علم و هنر مدیریت این سرمایه ارزشمند اهمیت فراوانی در همه سازمان‌ها دارد. در این راستا، مدیریت انتظامی راهبردی منابع انسانی با نگرش کلان و جامع و با محور قرار دادن نیروی انسانی، به دنبال حل مسائل اساسی سازمان است؛ و 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. ایفای این نقش خطیر و رسالت مهم، فعالیت‌ها و سازوکارهایی را می‌طلبد و نیازمند مدیریت انتظامی بر منابع انسانی است؛ لذا در این پژوهش با استفاده از ماتریس SWOT به بررسی فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت برنامه‌ریزی مدیریت انتظامی منابع انسانی در فراجا پرداخته شد. تعداد یازده گویه به عنوان فرصت، هفت گویه به عنوان

تهدید، سیزده گویه به عنوان قوّت و چهار گویه به عنوان ضعف احصاء گردید؛ و از سوی دیگر، راهبردهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی استخراج و در قالب پیشنهادها ارائه شد. عوامل داخلی و خارجی راهبردها منتج از این پژوهش شامل هشت راهبرد است که رتبه راهبردها به شرح ذیل با استفاده از ماتریس SWOT رتبه‌بندی شد:

۱. برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی مستمر در راستای افزایش امنیّت اجتماعی در جامعه؛

۲. افزایش ارتقاء توان عملیاتی کارکنان فراجا و مجهز کردن پلیس به تجهیزات به‌روز و کارآمد؛

۳. افزایش نظارت بر حُسن اجرای مأموریت‌ها در فراجا؛

۴. ارائه طرح‌های متفاوت و ابتکاری متناسب با نیازهای جامعه در پی تأمین و تسهیل ارتباط شهروندان با پلیس باعث کاهش نرخ جرم در جامعه و درنهایت باعث ارتقاء امنیّت اجتماعی می‌شود؛

۵. تشکیل تیم‌های اطلاع‌رسانی ویژه در فراجا برای ایجاد شفافیت در زمان بحران‌ها؛

۶. تحول ساختاری فراجا برای توسعه امنیّت و خدمات بیشتر و استفاده از ظرفیت مردمی برای کاهش جرم؛

۷. افزایش کنترل اطلاعاتی در راستای موارد فقهی و شرعی در راستای مأموریت‌های فراجا باید صورت گیرد؛

۸. ارائه اطلاعات دقیق و کامل به فرماندهان تا ایشان بتواند تصمیم و روش صحیح را تعیین و اتخاذ نماید. اِشراف اطلاعاتی در فراجا از واجبات می‌باشد و در راستای ارتقای آن در جهت آینده‌نگری، آینده‌نگاری باید تلاش نمود.

لذا با عنایت به راهبردهای استخراج مشخص گردید برگزاری کارگاه‌های آموزشی مستمر بالاترین رتبه و دادن اطلاعات به فرماندهان در اولویت آخر قرار دارد. این پژوهش با پژوهش امیری و همکاران (۱۳۹۷) دارای نتایج مشابه است. با عنایت به یافته‌های تحقیق و نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط و اتخاذ

تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت انتظامی منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد؛ ازاین‌رو، انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی درجهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است. درحالی‌که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می‌کنند، ضروری است موضوعاتی که با نقش‌های اصلی پرسنلی آن‌ها مرتبط می‌شوند را با موضوعات عمومی کاری ترکیب کنند. شایان ذکر است که واحدها و مدیران انتظامی موفق، تأثیر راهبردی مهم بر سازمان‌های متبوعشان دارند. سازمان‌های موفق به‌طور مستمر کارکنان بهره‌ور را جذب و حفظ می‌کنند؛ و این موضوع در سازمان فراجا که نقش کلیدی در حفظ امنیت کشور را دارد، بیش از پیش ضرورت دارد.

پیشنهادهای

- ≠ استفاده از ظرفیت‌های سیستم‌های اطلاعات برای سازمان در آینده؛
- ≠ استفاده از نظرسنجی مستمر و منظم از مردم درباره عملکرد کارکنان و سازمان پلیس در حفظ امنیت؛
- ≠ انعکاس نتایج نظرسنجی مذکور به فرماندهان و مدیران ارشد برای اتخاذ تصمیم؛
- ≠ طراحی سامانه نرم‌افزاری برای سازمان با استفاده از ظرفیت‌های ملی و سازمانی به‌منظور ایجاد شفافیت امور در سازمان؛
- ≠ بازنگری و اصلاح قوانین، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، فرایندها، ابزارها و فعالیت‌های مأموریتی سازمان در جهت انطباق آن‌ها با راهبرد سازمان در آینده؛
- ≠ ایجاد پایگاه اطلاعات عمومی در سطح سازمان به‌منظور گزارش‌دهی به عموم مردم و شناسایی خلأهای موجود؛
- ≠ افزایش سطح فناوری‌های داخلی برای بهبود فرایندها و بهره‌وری سازمانی؛
- ≠ بهره‌گیری از ایده‌های نو در ارتقای آمادگی کارکنان سازمان در مقابله با انواع جرائم؛
- ≠ اخذ مشاوره‌های لازم از سایر سازمان‌های موفق؛
- ≠ بازخوردگیری از عملکرد سه‌ماهه در جهت بررسی طرح‌های ارائه‌شده کارکنان یا

خروجی برنامه‌های اعلامی رده‌ها؛

- ≠ تقویت روحیه مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان با هدف موانع فردی و سازمانی جهت حفظ امنیت شهروندان؛
- ≠ بازخوردگیری از فرایندهای ارتباطاتی و ساختاری به منظور به بازنگری و اصلاح بکارگیری توان بالقوه افراد؛
- ≠ اصلاح روش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان به منظور رفع موانع موجود در مقابله با جرائم؛
- ≠ استفاده از توان بازنشستگان واجد شرایط در تشکیل هسته‌های اجرایی در مقابله با انواع جرائم؛
- ≠ ایجاد سازوکار اداری و ساختاری لازم در جهت بهره‌گیری از ایده‌های نو و دانشی کارکنان وظیفه متخصص ضمن توجه به روش‌های مشارکت‌پذیری و تقویت انگیزه آن‌ها.

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی عزیزان که در تحقق این مقاله همکاری نموده‌اند و همچنین مسئولین نشریه و داوران محترم کمال تشکر را دارم و از خداوند منان برایشان موفقیت روزافزون را خواستارم.

منابع

احمدوند، علی محمد؛ و محمدی حدیث. (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. نشریه منابع انسانی ناجا، ۴ (۳۴)، ۹۷-۱۱۶.

<http://phr.jrl.police.ir>

آرمسترانگ، مایکل. (۱۴۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید حامد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اسلامی، اندیشه. (۱۴۰۱). ارتقای کیفیت منابع انسانی مراکز بهداشتی و درمانی مبتنی بر مدل شایستگی: یک مرور نظام‌مند. چهارمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و

<https://civilica.com/doc/1517965>

علوم پزشکی، تهران،

امیری، حسن؛ هدایتی‌فر، صبا؛ و حسینی؛ سیدحمید. (۱۳۹۷). پابرجایی قابلیت‌های فرماندهی و واپایش از طریق برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی. راهبرد دفاعی، ۱۶(۶۱)، ۶۱-۸۶.

https://ds.sndu.ac.ir/article_287.htm

بنی جمالی، سعیده سادات؛ سرلک، احمد؛ و سرمدی، محمدرضا. (۱۴۰۱). تحلیل توسعه منابع انسانی از نگاه اقتصاد آموزش و پرورش. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۱)، ۵۵۲-۵۷۰.
doi: 10.30510/psi.2022.339236.3398

پوراسدی، محمد، و حسینی، ناهید. (۱۳۹۱). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۷(۴)، ۵۹۶-۶۱۸.

<http://pmsq.jrl.police.ir>

دعایی، حبیب‌اله. (۱۳۷۷). قدرت و نفوذ در به‌سازی منابع انسانی. دانش و توسعه، شماره ۸ و ۹.
<https://ensani.ir/fa/article/264007>

علی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی ناجا براساس مدل تعالی منابع انسانی. منابع انسانی ناجا، ۱۰(۵۵)، ۳۱-۹.

http://phr.jrl.police.ir/article_92163.html

فتحی، محمدرضا؛ و صفری، حسین. (۱۳۹۳). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، SWOT و AHP. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱۶)، ۱۶۳-۱۸۴.
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_9968.html

قهرمانی، علی‌اکبر. (۱۳۹۴). مدیریت سرمایه انسانی در پلیس. چاپ اول، انتشارات آذرکلک. کشفی، سیدسعید؛ دعاگویان، داود؛ و رضایی، مجید. (۱۴۰۱). چالش‌های مدیریت انتظامی در پی‌جویی سرعت در فرماندهی انتظامی استان همدان. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۷(۱)، ۷۱-۱۰۱.
doi: 10.22034/pmsq.2022.197650.1192

گرسلی، آندرو. (۱۳۹۰). بهبود فرایند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، مترجم: صالحی صدقیانی، جمشید؛ محمدی مقدم،

یوسف؛ مجیدی، سید محمد؛ شرفی، توکل؛ ۶(۱۹)، ۱۸۱-۱۹۸. haroid.jrl.police.ir

موسوی، میرسعید؛ اسماعیلی، احمدرضا؛ حمیدی، کامبیز؛ نیک‌نفس، جواد؛ و اسلام‌بلوچی، علیرضا. (۱۴۰۲). الگوی مدیریت انتظامی مبتنی بر خط‌مشی‌های بیانیه گام دوم انقلاب. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۸(۴)، ۳۴-۹.

doi: 10.22034/pmsq.2024.1274014.1641

و ثوقی اصل، اصغر؛ عشایری، طاها؛ و نامیان، فاطمه. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۶ (۳)،

doi: 10.22034/pmsq.2020.9690

۸۵-۱۰۹

Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2021). The Influence of Transactional Leadership Style and Work Culture on Work Performance Mediated by Work Motivation. Jurnal, Aplikasi Manajemen, 18(3), 563-571.

Armstrong Michael (1994). Handbook of human resource management practice 13th edition

Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001) The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. Journal of Management, 27, 625-641.

Delaney, T.J., & Huselid, A.M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39, 949-969

Ellinger, A.E.- Ellinger, A.D. and Keller, S.B. (2005), "Supervisory coaching in a logistics context", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35 No. 9, pp. 620-636. <https://doi.org/10.1108/09600030510634562>

Eterno, J. A., Silverman, E. B., & Berlin, M. M. (2020). Police leadership of tomorrow: omprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. Police, Practice and Research, 22(1), 886-902. DOI: 10.1080/15614263.2020.1725273

Gibbs, J.P. (2000) Wetlands Loss and Biodiversity Conservation. Conservation Biology, 14, 314-317. <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.2000.98608.x>

Kucharcikova. A (2011). Human capital definition and approaches. human resources management & ergonomics 5.60-70

Smalla, E. p. Ayyashb, L. & Al Hamouric, K. (2017). Benchmarking Performance of TQM Principals in Electrical Subcontracting in Dubai: A Case Study. Procedia Engineering, 622-629

Stone, C. A. (1998). The metaphor of scaffolding: Its utility for the field of learning disabilities. Journal of Learning Disabilities, 31(4), 344-364. <https://doi.org/10.1177/002221949803100404>