

راهبردهای جذب، نگهداشت و رهایی از خدمات منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

داریوش رحمتی^۱
از صفحه ۳۴۱ تا

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت راهبردی منابع انسانی در نیروی انتظامی به عنوان سازمانی کارمحور، تحقیق حاضر به منظور تدوین راهبردهای مطلوب منابع انسانی نیروی انتظامی انجام گرفته است

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف، از جمله تحقیقات کاربردی است، گردآوری داده‌ها به روش پیمایشی و با ابزار پرسشنامه انجام شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مجموع گویه‌ها ۰/۹۲۵ می‌باشد که نشان می‌دهد ابزار جمع‌آوری داده‌ها از میزان پایایی بالای برخوردار است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه خبرگان در حوزه انتظامی و نیروی انسانی می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری هدفمند و حجم نمونه از طریق فرمول کوکران به تعداد ۱۸۶ نفر مشخص گردیدند. 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.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که فرایند جذب منابع انسانی ناجا در وضع موجود در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف، غیرفعال و انفعالی قرار دارد. همچنین فرایند جذب مدیریت منابع انسانی ناجا از بعد داخلی با کمی ضعف و از بعد خارجی با کمی تهدید مواجه است. همچنین یافته‌های تحقیق در خصوص فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا نشان داد که وضع موجود این فرایند محافظه‌کارانه خفیف، حال‌نگر و احتیاطی است و در مورد فرایند خروجی، نتایج تحقیق نشان داد که فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا در وضعیت موجود در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف قرار دارد و 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، بیش‌فعال و تعاملی نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق حاکی از آن است که در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند فوق، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام بخشی و هماهنگی بین سیاست‌های و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم گردد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد، راهبردهای منابع انسانی، مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی منابع انسانی ناجا

مقدمه

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 برخوردار است و ارتباطات و تعاملات پیچیده‌ای با یکدیگر دارند. لذا 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 دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی باشد. 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.

بدون شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان نمی‌توان از تهدیدها پرهیز و از فرصت‌ها استفاده حداکثری نمود همچنین بدون شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان نمی‌توان در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کامل از آن نمود و همچنین با غلبه برضعف‌ها و یا کاهش آن نمی‌توان موفقیت سازمان را افزایش داد. هماهنگی به دلیل کارکرد مهمی که دارد، موجب افزایش هم‌افزایی در سازمان می‌گردد.

اگر راهبردهایی منابع انسانی، شناسایی نشوند جهت‌گیری‌های منابع انسانی درآینده و یا هر زمانی، مشخص نمی‌گردد و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در مقابل تغییرات و تحولات مجهز نخواهد بود لذا راهبردهای آینده را باید طوری تنظیم نمود که متناسب با شرایط آینده باشد. این تحقیق درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال اساسی خواهد بود که راهبردهای مناسب منابع انسانی ناجا در حوزه‌های ورودی، نگهداشت و خروجی منابع انسانی چیست؟

پیشینه تحقیق: اسماعیلی‌پور (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «تدوین راهبرد تحقیق و توسعه در دانشگاه علوم انتظامی در سال ۱۳۹۱» آورده که در این تحقیق تلاش شده است تا 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 می‌باشد، طراحی و تدوین گردد. بدین منظور اهداف بلندمدت تحقیق و توسعه براساس تحلیل محتوای داده‌های حاصل از اسنادی و مصاحبه با مسئولین حوزه پژوهش، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فرآروی تحقیق و توسعه دانشگاه براساس اطلاعات پرسشنامه (شامل ۴۰ پرسش از عوامل داخلی و خارجی موثر در امر تحقیق و توسعه) و مصاحبه با مسئولین پژوهش شناسایی شده 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 گردیده است.

بهرامی و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان «تبیین رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان» عنوان کرده‌اند که میانگین نمرات کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نمرات 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 نظرات اعضا در مورد رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نوآوری فنی بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک معنادار بوده است.

صادقی و محتشمی (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی» عنوان می‌کنند که؛ بین عملیات راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین هر یک از ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی بیانگر این امر است که بین ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی، ابعاد استخدام و مشارکت، تاثیر معنی‌دار برای نوآوری سازمانی دارند.

افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها» عنوان می‌کنند که؛ 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 می‌گردد.

ابطحی و موسوی (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان «تدوین راهبردهای منابع انسانی (مطالعه موردی آستان قدس رضوی)» عنوان می‌کنند که؛ سازمان مورد بررسی این محققین، در فرایند ورود منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده است و بالاتر از حد متوسط را نشان داده است. بر اساس تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته 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.

غلام‌زاده و جلالی (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان «تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی شرکت رنگین پروفیل کویر)» عنوان کرده‌اند؛ 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، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهداف است.

عباس‌پور (۱۳۸۲)، در رساله تحقیقی با عنوان «مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن» عنوان می‌کنند که؛ دانشگاه عملاً فاقد جهت‌گیری راهبردی در این زمینه بوده است. در پایان این نتیجه به دست آمده است که بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای چهارده‌گانه مدیریت راهبردی

منابع انسانی در چهارچوب فرآیند جذب و بکارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداشت تفاوت معنی داری وجود داشت.

جوهانسون و کریتوسنیس (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی اثر بخشی برنامه ریزی راهبردی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایالتی تگزاس» عنوان می کنند که؛ هدف از انجام این تحقیق این بود که آیا عواملی مانند تامین منابع انسانی کارآمد و متخصص، حفظ و نگهداری از این نیروی متخصص، میزان پاداش خدمت و کار نیروهای مورد استفاده در دانشگاه، میزان آموزش بینی و آموزش دیدن متناوب این نیرو در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی ایفا می نماید. نتایج نشان می دهد که تمام این عوامل تاثیر مثبت و قابل قبولی بر فرآیند ارتقاء کیفیت آموزش در این دانشگاه داشته اند.

گرسلی (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان «بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان» بیان می کند که این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی و در چهارچوب تحقیقات کیفی عمق نگر قرار دارد که بر فرآیند بررسی و مشاهده محقق استوار بوده است. محقق این روش ساختارمند تعریف شده برای سیستم پلیس انگلستان موفق دانسته است، در این روش تعدادی از تکنیک های مسلم بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی مانند امتیازدهی متوازن و تلاش های درون سازمانی را در راستای بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی را مثبت ارزیابی نموده است.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از جنبه هدف کاربردی، روش آن از نوع توصیفی - تحلیلی می باشد. با بررسی فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی نظام مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر دیدگاه خبرگان و با استفاده از تکنیک تحلیلی SWOT جهت ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، درصد 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 (فرصت ها و تهدیدهای محیطی) فرایندهای مذکور مورد شناسایی قرار می گیرند و براساس مدل تحلیلی، راهبردهای مناسب، تدوین و ارائه می گردند. 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.

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه فرماندهان و مدیران حوزه مرکزی ناجا (ستاد ناجا) که دارای درجات سرهنگ و بالاتر که جایگاه خدمتی آنان ۱۸ و بالاتر بوده و در سطح اول مشاغل (لایه های الف و ب) می باشند. همه اعضای جامعه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری بوده و دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در سطوح کلان و راهبردی ناجا می باشند و اکثراً از اعضای هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی می باشند. تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۸۶ نفر محاسبه گردیده است.

روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی با ابزارهای مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته و پرسشنامه محقق ساخته است. در تدوین پرسشنامه ها و اصلاح نهایی آنها از تکنیک دلفی استفاده شده است، لذا پرسشنامه دارای اعتبار محتوا می باشد. و اعتبار محتوای پرسشنامه توسط افراد متخصص و نخبه دانشگاهی در زمینه موضوع مورد بررسی تعیین شده است. پایایی پرسشنامه‌ها تحقیق حاضر به کمک نرم افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به شرح زیر است که نشان دهنده پایا بودن ابزار است.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه‌ها

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
۰/۸۶۲	آلفای کل

بر اساس نتایج جدول فوق، مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مجموع گویه‌ها ۰/۸۶۲ می‌باشد که نشان می‌دهد که ابزار جمع‌آوری داده‌ها از میزان پایایی بالای برخوردار است. همچنین از آنجا که ضریب پایایی کلیه شاخص‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد بنابراین، تمامی شاخص‌های تحقیق هم از میزان پایایی بالای برخوردار می‌باشند.

در این تحقیق، تحلیل داده‌ها و اطلاعات به کمک تکنیک SWOT و با استفاده از نرم-افزار SPSS و Excel 2007 صورت گرفته است. بنابراین فرایند تجزیه و تحلیل داده-های تحقیق برابر جدول زیر است:

جدول ۲: فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها

<p>مرحله اول:</p> <p>طراحی، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه،</p> <p>ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>مرحله دوم:</p> <p>تعیین ضرایب و رتبه شاخص‌ها</p> <p>تحلیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها (TWOS)</p>

مرحله سوم: استخراج و جمع بندی نمرات 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 برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) و تعیین میزان اولویت و امکان پذیری راهبردهای کلان اتخاذ شده در حوزه مدیریت منابع انسانی ناجا

یافته‌های پژوهش

همان گونه که در جدول شماره یک مشخص است، ۲۹/۲۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دکتری و حدود ۷۱/۷۱ درصد نیز از تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد برخوردارند که نشان دهنده انتخاب مناسب نمونه آماری از حیث توانایی آنان برای پاسخ به پرسشنامه‌ها می باشد. لازم به ذکر است که کمترین تعداد پاسخ دهندگان با ۲/۴۴ مربوط به مدرک کارشناسی می باشد.

جدول ۱: تحصیلات پاسخگویان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
کارشناسی	۵	۲/۴۴	۲/۴۴

کارشناسی ارشد	۱۴۲	۶۹/۲۷	۷۱/۷۱
دکتری	۵۸	۲۹/۲۹	۱۰۰
جمع	۲۰۵	۱۰۰	

سابقه خدمتی پاسخگویان

جدول 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	

همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است بیشتر پاسخ دهندگان به ترتیب بالاتر از ۲۰ سال، بالاتر از ۲۵ سال، بالاتر از ۳۰ سال سابقه خدمتی داشته اند که نشان دهنده میانگین نسبتاً بالای پاسخ دهندگان از حیث سابقه خدمتی می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا

جدول ۳: ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<p>۱-عدم ثبات 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 دیگر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی؛</p> <p>۵-عدم پاسخ‌گویی به موقع مبادی ذیربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا؛</p> <p>۶-ریزش قابل توجه داوطلبان استخدامی در فرایند معاینات استخدامی؛</p> <p>۷-عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به‌کارگیری کارکنان زن در ناجا؛</p> <p>۸-عدم همسویی رشته‌های تحصیلی مصوب در ناجا با تصدی مشاغل؛</p>	<p>۱-عدم ثبات 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 دیگر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی؛</p> <p>۵-عدم پاسخ‌گویی به موقع مبادی ذیربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا؛</p> <p>۶-ریزش قابل توجه داوطلبان استخدامی در فرایند معاینات استخدامی؛</p> <p>۷-عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به‌کارگیری کارکنان زن در ناجا؛</p> <p>۸-عدم همسویی 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 مرکزگزینش و استخدام داوطلبان استخدام در نیروی انتظامی</p>	<p>۱- توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و بایسته</p> <p>۲- ایجاد تسهیلات و برقراری شرایط لازم برای پیوستن داوطلبان ورود به ناجا</p> <p>۳- گزینش از طریق شبکه هوشمند وبومی‌گزینی 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 جهت 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 اصلح و ذی‌صلاح؛</p> <p>۳- ایجاد تحول در آرایش جمعیتی در کشور و وجود نیروهای جوان و جویای کار؛</p> <p>۴- نرخ 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، ائمه جمعه و جماعات و نیروهای بسیجی)؛</p> <p>۸- امکان بهره‌گیری از جوانان با تحصیلات دانشگاهی در جامعه به‌منظور جذب و استخدام؛</p>
<p>راهبردهای WT</p> <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</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱- تقویت اثرگذاری ناجا بر سیاست‌گذاری‌های امنیتی و انتظامی کشور</p> <p>۲- برطرف سازی خلاءهای قانونی از طریق تعامل مثبت بامبادی ذیربط</p> <p>۳- ایجاد و طراحی نظام جامع گزینش برای انتخاب</p>	<p>تهدیدها-T</p> <p>۱- جذب افراد سرخورده و بی انگیزه به دلیل بالا بودن نرخ بیکاری و توجه به کمیت جذب در ناجا</p> <p>۲- فقدان تجربه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی؛</p>

<p>درفرآیند 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>اصح از بین داوطلبان در فرآیندگزینش</p> <p>۴- جذاب سازی استخدام در نیروی انتظامی برای جذب نخبگان</p> <p>۵- توسعه رویکرد عضوایی به جای عضوگیری داوطلبان ورود به ناجا</p>	<p>۳- عدم استقبال عمومی نخبگان و فرهیختگان جهت استخدام در نیروی انتظامی؛</p> <p>۴- قوانین و مقررات دست و پاگیر استخدامی؛</p> <p>۵- ایجاد مشاغل تولیدی زود بازده 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 فارغ التحصیلان دانشگاهی</p>
--	---	---

جدول ۴: بیانیه راهبرها

بیانیه راهبرها	شناسه راهبرد	ردیف
S6O2+S6O4+S4O2+S6O8+S6O5	SO	۱
S4T5+S2T4+S6T6+S5T3+S4T1	ST	۲
W1T3+W2T3+W4T1+W3T6	WT	۳
W1O2+W2O6+W5O4+W8O2	WO	۴

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

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

$$-۱/۰۵ = -۵ - (۲/۶۸ + ۱/۲۷)$$

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

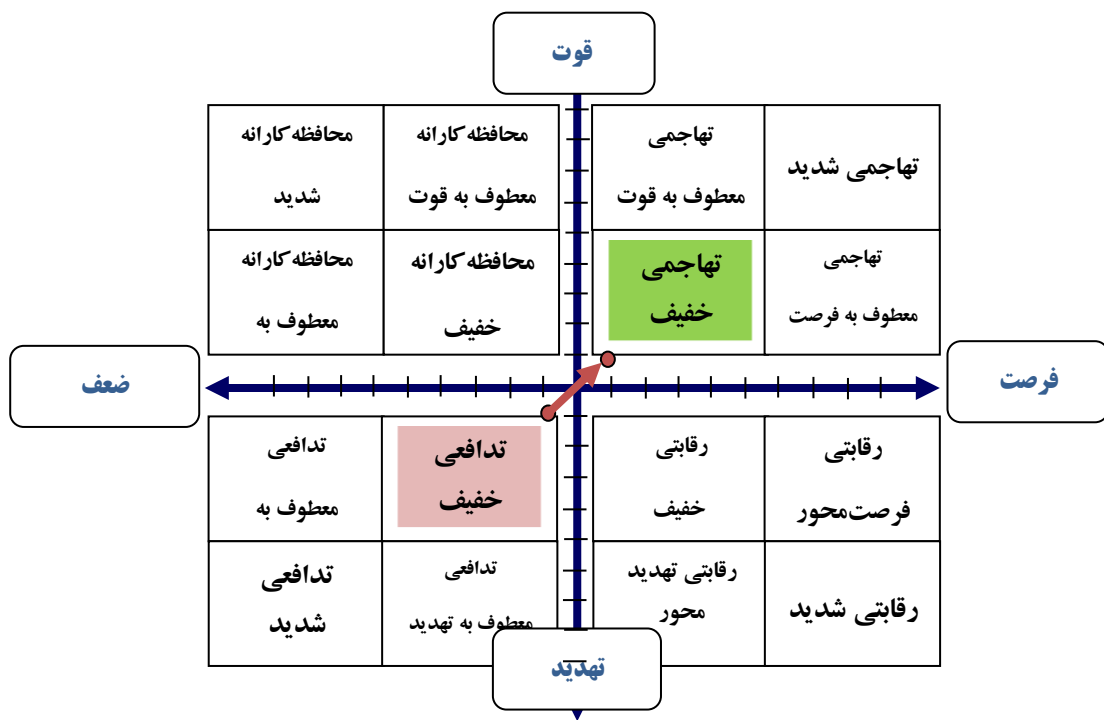
$$-۰/۰۹ = -۵ - (۲/۳۴ + ۲/۵۷)$$

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

$$۰/۱۶ = -۵ - (۳/۴۰ + ۱/۷۶)$$

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

$$۱/۶۳ = -۵ - (۳/۱۵ + ۳/۴۸)$$



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

وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا هم‌اکنون در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف قرار دارد. موضوع فوق به این معنی است که اقدامات، تلاش‌ها و فعالیت‌هایی که در چندین سال اخیر به انجام رسیده موجب گردیده که بهبود نسبی در وضعیت این فرایند دیده شود؛ اما هنوز موفق به خروج از این وضعیت نشده است. به عبارت دیگر انجام ماموریت‌ها و تحقق اهداف کلان و عملیاتی و همچنین الزامات کلان و اجرایی در حوزه جذب و استخدام کارکنان نیازمند بکارگیری موثر راهبردها، بهینه‌کاو رویکردها، روش‌ها و نظام‌های گزینش کارکنان در سایر کشورها و همچنین تجارب موفق گذشته در زمینه جذب، گزینش، بکارگماری و استخدام متقاضیان شغلی است. در چنین وضعیتی نیروی انتظامی می‌بایست در حوزه جذب و استخدام کارکنان از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی و همچنین تمام امکانات نرم افزاری و سخت افزاری خود استفاده مناسب و بهینه را به عمل آورد. در این صورت در وضعیت فعلی گزینش و استخدام کارکنان در نیروی انتظامی بهبود حاصل شده و اهداف و اولویت‌های راهبردی ناجا در این حوزه تحقق‌پذیر می‌گردد.

شرایط حاضر مبین آن است که برخی از خرده سیستم‌ها از انسجام کافی برخوردار نمی‌باشند و در برخی موارد به صورت نامنسجم دیده می‌شوند. الگوی مدیریتی در حوزه جذب و استخدام غالباً مبتنی بر روابط انسانی بوده و تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشورتی و مشاوره‌ای انجام می‌شود. فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا از بعد داخلی با کمی ضعف و از بعد خارجی با کمی تهدید مواجه است. یعنی اینکه نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش‌رو باید توانمندتر عمل کند.

وضعیت در افق برنامه ششم

براساس محاسبه به عمل آمده، 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 به‌عمل می‌آورد از وضعیت تدافعی خارج شده و آمادگی و شرایط لازم برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف را به‌دست می‌آورد. در این شرایط مدیران گزینش و استخدام ناجا از اختیارات قانونی خود استفاده کرده و با اتخاذ رویکرد عضوگیری به جای عضوپایی و رفتار تکریمی وصیانت از ارزش‌ها و اصول حاکم به صورت بنیادین زمینه عضوپایی از افراد متقاضی ورود به نیروی انتظامی را محقق ساخته و همچنین با انجام مجموعه اقدامات موثر و اتخاذ رویکردهای علمی و هدفمند، موجبات ورود و جذب افراد شایسته و نخبه به نیروی انتظامی فراهم شده و در تعاقب آن سیستم‌های گزینشی نظام مند و هوشمند جای شیوه‌های گزینش سنتی را خواهد گرفت و در نتیجه توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین‌منابع انسانی شایسته و بایسته مدنظر مدیران ارشد، فرماندهان و دست‌اندرکاران گزینش و استخدام ناجا قرار خواهد گرفت.

Archive of SID

www.SID.ir

جدول ۵: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

استراتژی										ضرب اهمیت	شرح	ردیف	مشخصه
توسعه رویکرد		توسعه همه جانبه		ایجاد و طراحی		مجامع		توسعه قابلیت‌ها					
نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	توسعه قابلیت‌ها	شرح	ردیف	مشخصه
جذابیت	ت	جذابیت	ت	جذابیت	ت	جذابیت	ت	جذابیت	ت	توسعه قابلیت‌ها	شرح	ردیف	مشخصه
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹۰	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	افزایش تقاضای خدمت افتخاری در سازمان	O1	فرصت
۰/۱۳۶	۲	۰/۱۳۶	۲	۰/۱۳۶	۲	۰/۲۷۲	۴	۰/۲۰۴	۳	۰/۰۶۸	افزایش تعداد داوطلبان استخدام در ناجا و امکان انتخاب افراد اصلاح و ذی صلاح	O2	
۰/۱۳۸	۲	۰/۱۳۸	۲	۰/۱۳۸	۲	۰/۲۰۷	۳	۰/۲۰۷	۳	۰/۰۶۹	ایجاد تحول در آرایش جمعیتی در کشور و وجود نیروهای جوان و جوانی کار	O3	
۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۳۰۸	۴	۰/۳۰۸	۴	۰/۰۷۷	نرخ بالای بیکاری در کشور و تمایل افراد به استخدام در	O4	

											سازمان‌های دولتی و نیروی انتظامی	
	۰/۲۳۶	۴	۰/۲۳۶	۴	۰/۲۳۶	۴	۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	وجود بسترهای ارتباطی در معرفی سازمان به افراد جویای کار	O5	
	۰/۲۲۰	۴	۰/۲۲۰	۴	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۰۵۵	وجود فارغ التحصیلان دانشگاهی و دبیرستانی در کشور واشتیاق آنها به استخدام در ناجا	O6	
	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	۱	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۹۲	۳	۰/۰۶۴	بهره‌برداری از منابع مورد وثوق در عضوایی و جذب نیرو (وزارت کار، بنیاد شهید، انجمن جمعه و جماعات و نیروهای بسیجی)	O7	
	۰/۱۸۶	۳	۰/۱۸۶	۳	۰/۲۴۸	۴	۰/۰۶۲	۱	۰/۱۲۴	امکان بهره‌گیری از جوانان با تحصیلات دانشگاهی در جامعه به منظور جذب و استخدام	O8	
	۰/۱۵۰	۲	۰/۱۵۰	۲	۰/۳۰۰	۴	۰/۱۵۰	۲	۰/۲۲۵	جذب افراد سرخورده و بی انگیزه به دلیل بالا بودن نرخ بیکاری و توجه به کمیت جذب در ناجا	T1	تهدید
	۰/۰۷۴	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	فقدان تجربه فارغ التحصیلان دانشگاهی	T2	
	۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۲۸۴	۴	۰/۲۱۳	۳	۰/۰۷۱	عدم استقبال عمومی نخبگان و فرهیختگان جهت استخدام در نیروی انتظامی	T3	
	۰/۰۵۸	۱	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	قوانین و مقررات دست و پاگیر استخدای	T4	
	۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	ایجاد مشاغل تولیدی زود بازده و سیاست‌های اشتغال‌زایی دولت در بخش‌های اقتصادی	T5	
	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	توسعه سریع فناوری اطلاعات در کشور و ظهور مشاغل متنوع و پیچیده و دارای درآمد مناسب	T6	
	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۱	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۱	۰/۱۷۱	آسیب‌های شغلی کارکنان و بالا بودن میزان آسیب پذیری در نیروی انتظامی با توجه به ماهیت شغل پلیسی؛	T7	
	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	۱	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۷۷	۳	۰/۲۳۶	تفاوت در کیفیت مدارک تحصیلی فارغ التحصیلان دانشگاهی	T8	
												جمع
	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نیروی انتظامی از نگاه مردم	S1	قوت
	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۱	۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	امکان اعتراض داوطلبان به نتیجه رأی هسته و رسیدگی در کمیسیون تجدید نظر	S2	
	۰/۰۶۸	۱	۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	عنایت ویژه سازمان به کارکنان و خانواده‌های آنان، خانواده شهدا،	S3	

											جانبازان و اثارگران و بازنشستگان	
۰/۱۲۸	۲	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	امکان جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته‌های مختلف (بدلیل تنوع و گستردگی پست‌ها و مأموریت‌های سازمانی در نیروی انتظامی)	S4
۰/۱۴۶	۲	۰/۲۱۹	۳	۰/۲۱۹	۳	۰/۲۱۹	۳	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	تعدد جاذبه‌های استخدامی موجود در ناجا، از جمله امتیاز طرح حکمت، خانه سازمانی، امنیت شغلی و تنوع مأموریت‌ها	S5
۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۲۳۲	۴	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	استفاده از شبکه عضوایی و بومی گزینی در ناجا به منظور به‌کارگیری نیروهای متخصص، متعهد و شایسته	S6
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	امکان جذب رسته‌ای افراد متقاضی استخدام در ناجا به منظور بکارگیری در پلیس‌های تخصصی	S7
۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	انجام تحقیقات محلی در خصوص جذب نیروی انسانی	S8
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	عدم ثبات جغرافیایی محل خدمت کارکنان در طول خدمت	W1
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	پیچیدگی و کلی‌گویی در دستورالعمل معیار و ضوابط پایه و بعضاً اختلاف در صدور رأی	W2
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۶۳	کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام	W3
۰/۰۶۳	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	طولانی شدن فرایند جذب و استخدام کارکنان در مقایسه با دیگر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی	W4
۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	عدم پاسخ‌گویی به موقع مبادی ذیربط به استعلامات داوطلبان استخدام در ناجا	W5
۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	ریش قابل توجه داوطلبان استخدامی در فرآیند معاینات استخدامی	W6
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	عدم بهینه‌سازی فرایند جذب و به‌کارگیری کارکنان زن در ناجا	W7
۰/۱۶۲	۳	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۶۲	۳	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	عدم همسویی رشته‌های تحصیلی مصوب در ناجا با تصدی مشاغل	W8
۳/۸۵۲		۳/۹۹۸		۴/۱۹۸		۴/۱۳۳		۴/۷۲۱				جمع

Archive of SID

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذ شده 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 توانمند سازی 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 برنامه ریزی 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 ارتقاء 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. می‌باشد که نیروی انتظامی در حوزه جذب و استخدام منابع انسانی و در مواجهه با شرایط محیطی به ترتیب می‌تواند از آنها بهره‌برداری نماید.

تجزیه و تحلیل فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی

ماتریس سوات

جدول ۶: ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف -W	نقاط قوت -S	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<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 منجم برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی</p> <p>۴-برنامه ریزی نامناسب مسیر شغلی متناسب با رسته‌های ۱۸ گانه 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 تامین مسکن، اعطای تسهیلات خرید مسکن و تعویق مداوم آن و افزایش نارضایتی کارکنان</p>	<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 به تحصیل در دانشگاه علوم انتظامی و بهره‌مندی از منتسب شدن</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>۱-برنامه ششم توسعه کشور</p> <p>۲-وجود مراکز دانشگاهی متعدد برای ادامه تحصیل کارکنان</p> <p>۳-وجود برنامه‌های بلند مدت و میان‌مدت (چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه ششم</p>
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها -O
<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</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 جهت افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا</p>	

<p>خدمتی کارکنان ناجا</p>		<p>توسعه) ۴- وجود و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها ۵- امکان بهره‌گیری از منابع مالی دولتی برای تامین نیروی انسانی ۶- پایین بودن امنیت شغلی بخش خصوصی در کشور</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱- طراحی و نظام‌مند سازی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد ۲- تدوین و اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی و معیشتی به کارکنان ناجا ۳- طراحی و تدوین نظام جامع جانشین‌پروری و هم‌تاسازی در ناجا ۴- تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی ناجا به منظور مشارکت‌پذیری بیشتر کارکنان و انجام نوآوری توسط آنان</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱- نظام‌مند سازی سیستم پرداختی با توجه به کارایی و اثربخشی کارکنان ۲- طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا ۳- ارتقای برنامه‌ریزی توسعه‌فردی کارکنان ناجا ۴- بهبود نظام جامع خدمات به کارکنان ناجا</p>	<p>تهدیده‌ها- T</p> <p>۱- فشار گروه‌های ذی‌نفوذ بر کارکنان از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی؛ ۲- عدم تخصیص اعتبارات مورد نیاز منابع انسانی از طریق مراجع ذی‌ربط متناسب با مأموریت‌ها و وظایف محوله سازمان؛ ۳- شرایط اقتصادی متغیر و بی‌ثبات کشور؛ ۴- تعدد وی‌بی‌ثباتی در قوانین، مقررات، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها؛ ۵- اعمال تغییرات گسترده در قوانین و مقررات مرتبط با نیروی انسانی در دولت؛</p>

جدول ۷: بیانیه راهبرها

بیانیه راهبردها	شناسه راهبرد	ردیف
S4O3+S1O2+S5O3	SO	۱
S2T5+S2T4+S2T1+S7T3	ST	۲
W6T1+W3T5+W5T1+W5T4	WT	۳
W3O4+W7O2+W2O5	WO	۴

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

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

$$-۵ = -۰/۷۳ \quad (۲/۷۹ + ۱/۴۸)$$

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

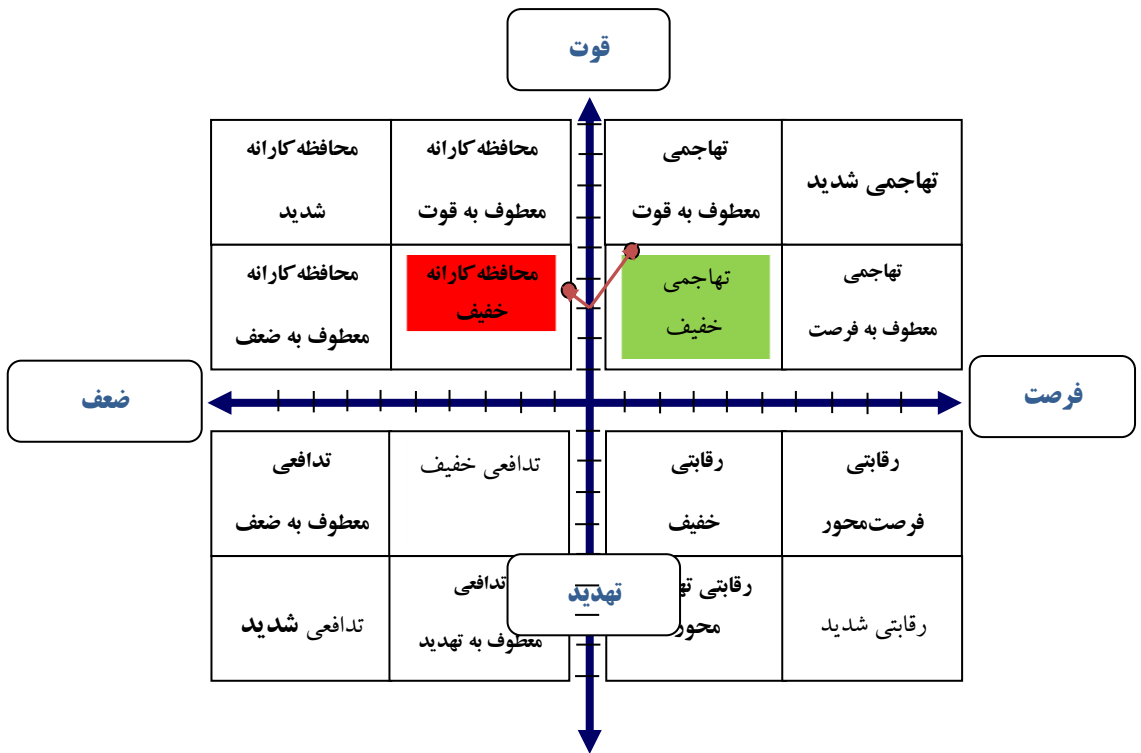
$$-۵ = ۰/۳۶ \quad (۲/۵۳ + ۲/۸۳)$$

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

$$-۵ = ۰/۲۴ \quad (۳/۶۰ + ۱/۶۴)$$

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

$$-۵ = ۱/۸۰ \quad (۳/۲۰ + ۳/۶۰)$$



نمودار ۶: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی فرایند نگهداشت

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

وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا هم‌اکنون در ابتدای وضعیت محافظه‌کارانه خفیف و غیرفعال قرار دارد و این امر بدان معنا است که نیروی انتظامی در حوزه فرایند نگهداشت کارکنان و منابع انسانی خود در وضعیت موجود به حفظ شایستگی‌های اصولی و نقاط قوت خود اهتمام می‌ورزد و خودش را در معرض مخاطره قرار نمی‌دهد که در حال حاضر نیروی انتظامی با استفاده از کنترل فرایند نگهداشت منابع انسانی قانون را اعمال نموده و خود را در قبال تامین معیشت کارکنان پاسخگو می‌داند. پرهیز از تهدیدهای جدی، افزایش دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان چه بصورت حضوری و مجازی، صحت انجام فرآیندها از دیگر شاخص‌های مجموعه فعلی است. از طرفی دیگر عدم استفاده مناسب از فرصت‌های پیش‌رو، نتیجه‌گرایی، محدودسازی منابع، نگاه به حال، مقاومت در برابر تغییرات محیطی، آشفتگی‌های موجود در نظام پرداخت تسهیلات وام و مسکن نیز از دیگر عواملی است که فرایند نگهداشت کارکنان ناجا را در موضع ضعف قرار داده است.

وضعیت در افق برنامه ششم

براساس محاسبه به عمل آمده، 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 معنا است که فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا با تأکید بر قوت‌ها و استفاده از فرصت‌ها به موقعیت تهاجمی خفیف نائل گردد 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 استفاده از بهره‌مندی همه جانبه از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها، امکان بهره‌گیری از منابع مالی دولتی برای تامین 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 می‌گردد. در این صورت امنیت شغلی کارکنان و سرمایه‌های انسانی ناجا افزایش یافته 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 تاکید مدیران ارشد و فرماندهان ناجا قرار گرفته 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.

جدول ۸: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

استراتژی										ضریب اهمیت	شرح	ردیف	مشخصه
بهبود سطح انگیزشی و ارتقای روحیه خدمتی کارکنان ناجا		طراحی و نظام‌مند سازی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد		طراحی نظام جامع بهبود مسیر پیشرفت شغلی کارکنان ناجا		تاکید بر نظام شایسته سالاری جهت افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا		بهبود نظام تعالی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ناجا					
نمره جذابیت	جمع	نمره جذابیت	جمع	نمره جذابیت	جمع	نمره جذابیت	جمع	نمره جذابیت	جمع				
۰/۱۹۰	۲	۰/۲۸۵	۳	۰/۱۹۰	۲	۰/۰۹۵	۱	۰/۱۹۰	۲	۰/۰۹۵	01	برنامه ششم توسعه کشور	
۰/۲۷۶	۳	۰/۱۸۴	۲	۰/۱۸۴	۲	۰/۱۸۴	۲	۰/۲۷۶	۳	۰/۰۹۲	02	وجود مراکز دانشگاهی متعدد برای ادامه تحصیل کارکنان	
۰/۱۶۶	۲	۰/۰۸۳	۱	۰/۱۶۶	۲	۰/۱۶۶	۲	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	03	وجود برنامه‌های بلند مدت و میان‌مدت (چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه ششم توسعه)؛	
۰/۲۶۷	۳	۰/۱۷۶	۲	۰/۱۷۶	۲	۰/۱۷۶	۲	۰/۱۷۶	۲	۰/۰۸۹	04	وجود و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها	
۰/۲۷۳	۳	۰/۲۷۳	۳	۰/۰۹۱	۱	۰/۱۸۲	۲	۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	05	امکان بهره‌گیری از منابع مالی دولتی برای تامین نیروی انسانی	
۰/۱۷۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۱۷۴	۲	۰/۱۷۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۸۷	06	پایین بودن امنیت شغلی بخش خصوصی در کشور	

۰/۰۸۶	۱	۰/۱۷۲	۲	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	T1	فشار گروه‌های ذی‌نفوذ بر کارکنان از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی
۰/۳۹۱	۳	۰/۳۸۸	۴	۰/۱۹۴	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۱۹۴	۲	۰/۰۹۷	T2	عدم تخصیص اعتبارات مورد نیاز منابع انسانی از طریق مراجع ذی‌ربط متناسب با مأموریت‌ها و وظایف محوله سازمان
۰/۳۶۴	۴	۰/۲۷۳	۳	۰/۱۸۲	۲	۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	T3	شرایط اقتصادی متغیر و بی‌ثبات کشور
۰/۱۸۴	۲	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	۱	۰/۰۹۲	۱	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	T4	تعدد و بی‌ثباتی در قوانین، مقررات، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
۰/۱۷۶	۲	۰/۱۷۶	۲	۰/۱۷۶	۲	۰/۲۶۷	۳	۰/۲۶۷	۳	۰/۰۸۹	T5	اعمال تغییرات گسترده در قوانین و مقررات مرتبط با نیروی انسانی در دولت
											جمع	
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۱	۰/۱۱۸	۲	۰/۱۱۸	۲	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	S1	امکان ادامه تحصیل کارکنان در مقاطع مختلف و بهره‌مندی از ارشدیت تحصیلی
۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۱	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	S2	ارائه خدمات گسترده رفاهی و معیشتی به کارکنان ناجا
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	S3	وجود بسته‌های حمایتی مختلف از خانواده و فرزندان کارکنان ناجا
۰/۱۶۲	۲	۰/۰۵۴	۱	۰/۲۱۶	۴	۰/۱۶۲	۳	۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	S4	وجود و برگزاری منظم آموزش‌های حین خدمت به کارکنان و مدیران ناجا
۰/۱۹۲	۳	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	S5	وجود امنیت شغلی برای کارکنان پایور ناجا
۰/۲۸۴	۴	۰/۲۸۴	۴	۰/۲۸۴	۴	۰/۱۴۲	۲	۰/۲۱۳	۳	۰/۰۷۱	S6	وجود نظام‌های تشویقی و انگیزشی در ناجا از قبیل اعطای ترفیع موقت، درجه موقت و کارکنان ساعی

۰/۲۲۲	۳	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	ارائه خدمات درمانی، بهداشتی و بیمه‌ای مناسب به کارکنان در ناجا	S7
۰/۱۴۴	۲	۰/۲۱۶	۳	۰/۲۱۶	۳	۰/۱۴۴	۲	۰/۲۱۶	۳	۰/۰۷۲	امکان استفاده از بورسیه‌های تحصیلی برای کارکنان واجد شرایط جهت ادامه به تحصیل در دانشگاه علوم انتظامی و بهره‌مندی از منتسب شدن	S8
۰/۱۴۶	۲	۰/۲۹۲	۴	۰/۱۴۶	۲	۰/۱۴۶	۲	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	عدم تناسب و کفایت لازم بین حقوق و مزایای دریافتی با فعالیت کارکنان	W1
۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	عدم تناسب امکانات سازمان با نیازهای روزافزون کارکنان	W2
۰/۲۳۶	۴	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	۱	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	عدم اجرای ضوابط منسجم برای توزیع عادلانه امکانات رفاهی	W3
۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۲۳۲	۴	۰/۱۷۴	۳	۰/۲۳۲	۴	۰/۰۵۸	برنامه‌ریزی نامناسب مسیر شغلی متناسب با رسته‌های ۱۸ گانه ناجا	W4
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	وجود فاصله زیاد بین مدیران ارشد، میانی، عملیاتی در سازمان	W5
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	W6
۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۶۵	۳	۰/۲۲۰	۴	۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	ضعف سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و هم‌تاسازی	W7
۰/۱۱۴	۴	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	عدم تحقق تعهدات سازمان در قبال تامین مسکن، اعطای تسهیلات خرید مسکن و تعویق مداوم آن و افزایش ناراضیاتی کارکنان	W8
۴/۹۰۳		۴/۴۰۴		۴/۱۲۱		۳/۷۰۶		۴/۱۳۸				جمع

Archive of SID

Archive of SID

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذ شده 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 غنی سازی 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 تامین در حد کفاف و خدمات بیشتر به ازای عملکرد، با طرح همه جانبه (نه صرفاً مالی) از ابتدای خدمت تا بازنشستگی و پس از آن را پوشش دهد.

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

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

۵- تاکید بر نظام شایسته سالاری جهت افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا

می‌باشد که نیروی انتظامی در حوزه نگهداشت کارکنان و در مواجهه با شرایط محیطی به ترتیب می‌تواند از آنها بهره‌برداری نماید.

تجزیه و تحلیل فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی

ماتریس سوات

جدول ۹: ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<p>۱-عدم توجه به شرایط سختی کار در خصوص کارافتادگی</p> <p>۲-عدم وجود نظام جامع بازنشستگی در ناجا</p> <p>۳-فراوانی میزان مراجعین به شورای عالی پزشکی ناجا جهت تعیین وضعیت خدمتی</p> <p>۴-افزایش رهایی زود رس از خدمت کارکنان در ناجا به علت بیماری‌های گوناگون</p> <p>۵-درخواست متعدد وی‌بی‌رویه کارکنان به خصوص در سال‌های اخیر مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد</p>	<p>۱-وجود سازوکارهای تشویقی در بازنشستگی و اعطای پاداش پایان خدمت؛</p> <p>۲-نظام مند بودن سیستم اخراج کارکنان در نیروی انتظامی؛</p> <p>۳-عدم اعمال سلیقه شخصی در اخراج کارکنان؛</p> <p>۴-امکان جذب و بکارگیری نیروهای بازنشسته به عنوان کارکنان قراردادی در برخی از اداره‌ها و استفاده از تجربه‌های خدمتی آنها؛</p> <p>۵-گسترده‌گی ارائه خدمات به بازنشستگان از طرف مرکز امور بازنشستگان ناجا؛</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>فرصت‌ها-O</p> <p>۱-وجود قوانینی مثل بازنشستگی، از کارافتادگی، بازخرید خدمت، انتقال، استعفا، مستمری؛</p> <p>۲-وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان؛</p> <p>۳-امکان استفاده کارکنان در خارج از سازمان؛</p> <p>۴-تعامل سازنده ناجا با ستاد کل نیروهای</p>
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱-اصلاح و اجرای مقررات مناسب به از کارافتادگی کارکنان</p> <p>۲-تدوین نظام جامع بازنشستگی منابع انسانی ناجا</p> <p>۳-اصلاح و بازنگری در وضع قوانین مربوط به بازنشستگی جهت ایجاد انگیزش در کارکنان</p> <p>۴-اتخاذ سازوکارهایی جهت ارتقای</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>فرصت‌ها-O</p> <p>۱-وجود قوانینی مثل بازنشستگی، از کارافتادگی، بازخرید خدمت، انتقال، استعفا، مستمری؛</p> <p>۲-وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان؛</p> <p>۳-امکان استفاده کارکنان در خارج از سازمان؛</p> <p>۴-تعامل سازنده ناجا با ستاد کل نیروهای</p>

مسلم؛	۳- تدوین سیستم جامع تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی کارکنان بازنشسته ناجا	۵- افزایش سطح منزلت بازنشستگان در کشور و اهتمام ویژه مسئولین به آن؛
تهدیدها- T	راهبردهای ST	تهدیدها- T
۱- ضعف قوانین برون سپاری و خصوصی سازی ۲- عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمانها ۳- کاهش اعتبارات دریافتی ناجا در بخش حقوق و مزایا به نسبت رشد ضریب ریالی و رشد تورم ۴- تأخیر در تصویب مواد قانونی و آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز توسط مراج ذی ربط ۵- بکارگماری کارکنان بازنشسته در مشاغل برون سازمانی غیر تخصصی و غیر مرتبط	۱- بهبود و اصلاح مقررات، قوانین و دستورالعمل‌های مربوط به اخراج کارکنان به منظور حفظ کارکنان برخوردار از نمره ارزیابی عملکرد بالا ۲- افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی و معیشتی کارکنان ناجا به منظور پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر ۳- تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی جهت جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا	۱- طراحی نظام حمایتی خانواده کارکنان بی سرپرست ناجا ۲- بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به تعیین وضعیت خدمتی کارکنان در شورای عالی پزشکی ناجا

جدول ۱۰: بیانیه راهبردها

ردیف	شناسه راهبرد	بیانیه راهبردها
۱	SO	S2O4+S1O1+S4O1
۲	ST	S2T5+S1T3+S4T2
۳	WT	W4T1+W3T2
۴	WO	W1O1+W5O5+W2O4+W2O5

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

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

$$-۰/۸۰ = -۵ - (۱/۳۵ + ۲/۸۵)$$

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

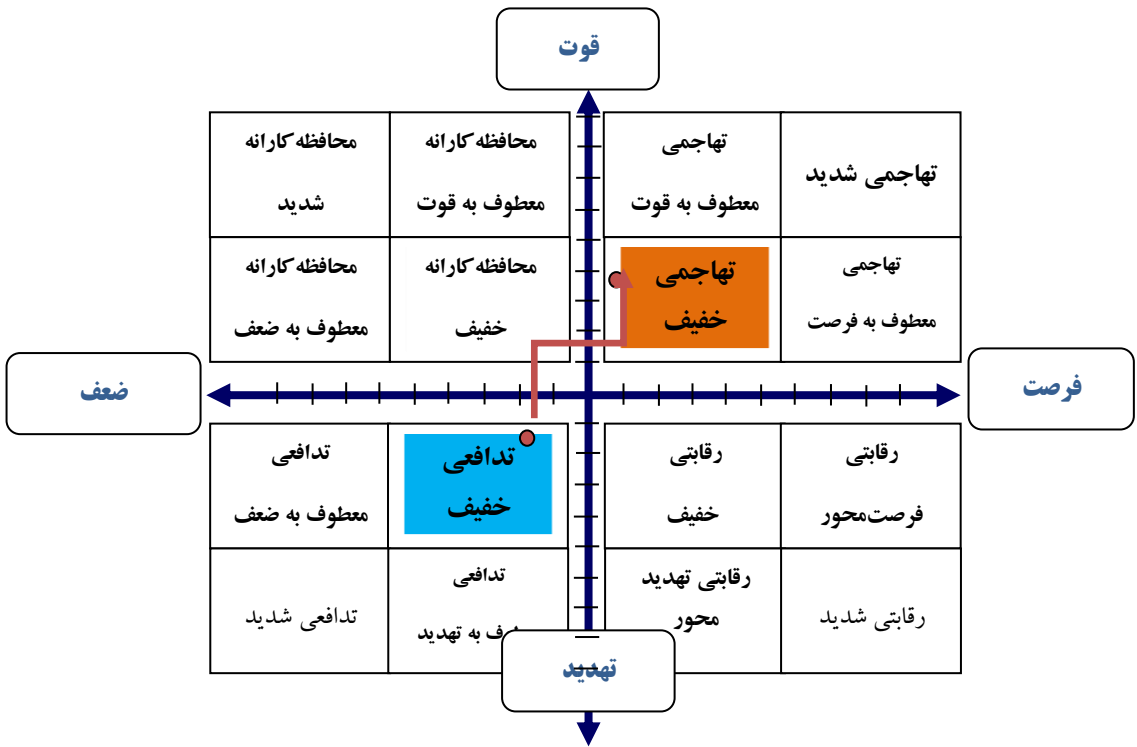
$$-۵ = -۰/۰۹ \quad (۲/۱۸ + ۲/۷۳)$$

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

وضعیت موجود

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ترسیم شده نشان می‌دهد فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا هم‌اکنون در ابتدای وضعیت تدافعی خفیف قرار دارد. موضوع فوق به این معنی است که کلیه اقدامات، تلاش‌ها و فعالیت‌هایی که در چندین سال اخیر در حوزه رهایی از خدمت کارکنان، اخراج، ازکارافتادگی، بازخریدی، مأموریت و بازنشستگی به انجام رسیده موجب گردیده که بهبود نسبی در وضعیت این فرایند دیده شود، 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 حوزه رهایی از خدمت کارکنان ناجا به نحو مطلوبی برقرار نشده است. مضاف بر اینکه برخی از خرده فرایندهای خروجی منابع انسانی ناجا از انسجام کافی برخوردار نمی‌باشند 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 اینکه نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش‌رو 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 شوراها و عالی پزشکی را مطالبه می‌کنند.

وضع در افق برنامه ششم

براساس محاسبه به عمل آمده، 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 تاکید 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 می‌گردد و در تعاقب اقدامات و تلاش‌هایی که در راستای برنامه ششم توسعه به‌عمل می‌آورد از وضعیت تدافعی خارج گردیده و آمادگی و شرایط لازم برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف با رویکرد آینده‌نگر را به‌دست می‌آورد. در این شرایط سیستم اخراج کارکنان نیروی انتظامی نظام‌مندتر شده و تعیین میزان کارافتادگی کارکنان با توجه به شرایط شغلی و ماموریت‌ینا‌جا با سازوکار بهتری انجام می‌پذیرد و در نهایت منزلت بازنشستگان ناجا افزایش پیدا کرده و میزان رضایت‌مندی آنان از سازمان نیز افزایش می‌یابد. این تصویر ناشی از استفاده بیشینه از فرصت‌های محیطی شامل اهت‌مامویرهمسئولین 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 ناجا می‌باشد.

جدول ۱۱: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

استراتژی										شرح	ردیف	مشخصه	
تدوین سازوکارهای بازنشستگی منابع انسانی ناجا		تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی جهت جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا		افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی، رفاهی ومعیشتی کارکنان ناجا به منظور پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر		تدوین سیستم جامع ثبت تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی کارکنان بازنشسته ناجا		اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازریدی، انتقال و غیره					
نمره جذابیت جمع	نمره جذابیت ت	نمره جمع	نمره جذابیت ت	نمره جمع	نمره جذابیت ت	نمره جمع	نمره جذابیت ت	نمره جمع	نمره جذابیت ت				
۰/۲۷۶	۳	۰/۲۷۶	۳	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	۱	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	وجود قوانینی مثال بازنشستگی، از کارافتادگی، بازریدی خدمت، انتقال، استعفا، مستمری	01	
۰/۱۰۳	۱	۰/۲۰۶	۲	۰/۱۰۳	۱	۰/۱۰۳	۱	۰/۲۰۶	۲	۰/۱۰۳	وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان	02	
۰/۱۹۴	۲	۰/۱۹۴	۲	۰/۱۹۴	۲	۰/۱۹۴	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۹۷	امکان استخدام کارکنان در خارج از سازمان	03	

۰/۳۴۶	۴	۰/۱۷۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۱۷۴	۲	۰/۲۶۱	۳	۰/۰۸۷	تعامل سازنده ناجا با ستاد کل نیروهای مسلح	O4
۰/۱۷۰	۲	۰/۱۷۰	۲	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۵	افزایش سطح منزلت بازنشستگان در کشور و اهتمام ویژه مسئولین به آن	O5
۰/۰۹۳	۱	۰/۰۹۳	۱	۰/۰۹۳	۱	۰/۰۹۳	۱	۰/۱۸۶	۲	۰/۰۹۳	ضعف قوانین برون سپاری و خصوصی سازی؛	T1
۰/۱۹۶	۲	۰/۰۹۸	۱	۰/۰۹۸	۱	۰/۱۹۶	۲	۰/۱۹۶	۲	۰/۰۹۸	عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمانها؛	T2
۰/۲۳۶	۲	۰/۲۳۶	۲	۰/۲۳۶	۲	۰/۲۳۶	۲	۰/۳۵۴	۳	۰/۱۱۸	کاهش اعتبارات دریافتی ناجا در بخش حقوق و مزایا به نسبت رشد ضریب ریالی و رشد تورم؛	T3
۰/۳۴۲	۳	۰/۴۵۶	۴	۰/۲۲۸	۲	۰/۲۲۸	۲	۰/۴۵۶	۴	۰/۱۱۴	تأخیر در تصویب مواد قانونی و آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز توسط مراجع ذی ربط؛	T4
۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	بکارگیری کارکنان بازنشسته در مشاغل برون سازمانی غیر تخصصی و غیر مرتبط؛	T5
											جمع	
۰/۱۰۴	۱	۰/۲۰۸	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۴۱۶	۴	۰/۴۱۶	۴	۰/۱۰۴	وجود سازوکارهای تشویقی در بازنشستگی و اعطای پاداش پایان خدمت	S1
۰/۰۹۴	۱	۰/۱۸۸	۲	۰/۰۹۴	۱	۰/۰۹۴	۱	۰/۰۹۴	۱	۰/۰۹۴	نظام مند بودن سیستم اخراج کارکنان در نیروی انتظامی	S2
۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	عدم اعمال سلیقه شخصی در اخراج کارکنان	S3

۰/۱۶۴	۲	۰/۳۲۸	۴	۰/۲۴۶	۳	۰/۱۶۴	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۸۲	امکان جذب و بکارگماری نیروهای بازنشسته به عنوان کارکنان قراردادی در برخی از اداره‌ها و استفاده از تجربه‌های خدمتی آنها	S4
۰/۲۷۶	۳	۰/۲۷۶	۳	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	۱	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	گسترده‌گی ارائه خدمات به بازنشستگان از طرف مرکز امور بازنشستگان ناجا	S5
۰/۲۱۲	۲	۰/۱۰۶	۱	۰/۱۰۶	۱	۰/۲۱۲	۲	۰/۲۱۲	۲	۰/۱۰۶	عدم توجه به شرایط سختی کار در خصوص ازکارافتادگی؛	W1
۰/۴۳۶	۴	۰/۲۱۸	۲	۰/۲۱۸	۲	۰/۲۱۸	۲	۰/۲۱۸	۲	۰/۱۰۹	عدم وجود نظام جامع بازنشستگی در ناجا؛	W2
۰/۱۰۶	۱	۰/۱۰۶	۱	۰/۳۱۶	۳	۰/۱۰۶	۱	۰/۳۱۶	۳	۰/۱۰۶	فراوانی میزان مراجعین به شورای عالی پزشکی ناجا جهت تعیین وضعیت خدمتی؛	W3
۰/۲۰۸	۲	۰/۲۰۸	۲	۰/۲۰۸	۲	۰/۲۰۸	۲	۰/۳۱۲	۳	۰/۱۰۴	افزایش رهایی زودرس از خدمت کارکنان در ناجا به علت بیماری‌های گوناگون؛	W4
۰/۱۰۸	۱	۰/۱۰۸	۱	۰/۳۳۴	۳	۰/۱۰۸	۱	۰/۲۱۶	۲	۰/۱۰۸	درخواست متعدد و بی‌رویه کارکنان به‌خصوص در سال‌های اخیر مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد	W5
۳/۸۷۱		۳/۸۵۷		۳/۳۱۶		۳/۳۳۵		۴/۲۸۳		۱		جمع

Archive of SID

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که میزان اولویت و امکان‌پذیری راهبردهای کلان اتخاذ شده فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی ناجا به ترتیب؛ اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازخریدی، انتقال و غیره؛

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 طرفی به کارکنان جوان با توان فکری، بدنی، جسارت، شور و نشاط بالا جهت انجام ماموریتها و از طرف دیگر نیاز به استفاده از کارکنان با تجربه و نخبه در عرصه های مختلف ماموریتی، تولید فکر و ارائه راهبرد باید به گونه ای طراحی گردد که سن خدمتی کارکنان به طور متفاوت و تعریف شده تعیین شده باشد.

تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی جهت جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا و نیز تحکیم و استمرار ارتباط با کارکنان بازنشسته و برنامه ریزی استفاده از تجربیات آنها در سطوح راهبردی و عملیاتی؛

تدوین سیستم جامع ثبت تجربیات خدمتی و اندوخته‌های شغلی بازنشستگان ناجا؛

افزایش کمی و کیفی امکانات رفاهی، درمانی، رفاهی و معیشتی کارکنان ناجا به منظور پیشگیری از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر می‌باشد که نیروی انتظامی می‌تواند از آنها در حوزه‌هایی از خدمت و بازنشستگی کارکنان بهره برداری نماید.

راهبردهای استخراج شده

با توجه به مقایسه و تجزیه و تحلیل ماتریس EFE و IFE (عوامل داخلی و خارجی) و ماتریس SWOT، راهبردهای مطلوب به‌عنوان راهبردهای مناسب و منتخب منابع انسانی ناجا انتخاب و معرفی شدند. پس از ارائه راهبردهای مناسب، با تشکیل جلساتی با مدیران، روسای مراکز و ادارت تابعه معاونت نیروی انسانی ناجا راهبردهای ارائه شد مجدداً مورد بررسی قرار گرفتند و نهایتاً 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 نیز بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شناسایی و به شرح زیر ارائه شد:

- توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت تأمین منابع انسانی شایسته و بایسته؛
- بازنگری اصلاح و طراحی نظام تربیت و آموزش با رویکرد تزکیه و تعلیم و توانمند سازی 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؛
- گزینش هدفمند براساس ترجیح کیفیت به کمیت و برنامه ریزی 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 ارتقاء سطح معنوی جامعه.
- توسعه همه‌جانبه فرایند گزینش داوطلبان به تناسب تحولات سازمانی و پیشرفت اجتماعی در قالب طرح نظام جامع؛
- اصلاح و طراحی نظام جذب سرمایه انسانی با رویکرد ایجاد مجموعه‌ای شایسته، هوشمند و رشد یابنده.

راهبردهای فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا

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

- ۱- تعیین الگوی زی(سبک زندگی) فردی - خانوادگی و سازمانی کارکنان ناجا در حد متوسط جامعه و ایجاد پشتوانه عمیق معرفتی و غنی سازی 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 تامین در حد کفاف و خدمات بیشتر به ازای عملکرد، با طرح همه جانبه (نه صرفا مالی) از ابتدای خدمت تا بازنشستگی و پس از آن را پوشش دهد.

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

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

۵- تاکید بر نظام شایسته سالاری جهت افزایش امنیت شغلی کارکنان ناجا؛

راهبردهای فرایند خروجی منابع انسانی ناجا

میزان اولویت و امکان پذیری راهبردهای کلان فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا نیز بر اساس ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی شناسایی و به شرح زیر ارائه شدند:

۱- اتخاذ سازوکارهای تشویقی و انگیزشی به منظور کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفا، بازخریدی، 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 سرمایه گذاری سازمان روی کارکنان، همچنین نیاز سازمان از طرفی به کارکنان جوان با توان فکری، بدنی، جسارت، شور و نشاط بالا جهت انجام ماموریتها و از طرف دیگر نیاز به استفاده از کارکنان با تجربه و نخبه در عرصه های مختلف ماموریتی، تولید فکر و ارائه راهبرد باید به گونه ای طراحی گردد که سن خدمتی کارکنان به طور متفاوت و تعریف شده تعیین شده باشد.

۳- تدوین سازوکارهای اجرایی و عملیاتی جهت جذب مجدد کارکنان بازنشسته در مشاغل تخصصی و حساس ناجا و نیز تحکیم و استمرار ارتباط با کارکنان بازنشسته و برنامه ریزی 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؛

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر از لحاظ نتایج تحقیق با طرح بهبود ساختار و نظامات سرمایه انسانی نیروهای مسلح (طرح سامان) ابلاغی تیرماه ۱۳۹۳ انطباق دارد و راهبردهای ارائه شده در هر دو تحقیق یکسان می‌باشند.

تحقیق حاضر از لحاظ محتوای و مفهومی با تحقیق تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری در سال ۱۳۹۱ قرابت و نزدیکی دارد. این تحقیق فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی شده بود و از این لحاظ مشابه تحقیق حاضر می‌باشد. اما در تحقیق اشاره شده، شاخص‌ها یا گویه‌ها به صورت مجزا بررسی نشده بود که در این تحقیق تلاش گردید از امتیاز هر شاخص نیز در تحلیل‌ها استفاده نماییم. تفاوت تحقیق حاضر با تحقیق ذکر شده در این است که در آن تحقیق بیشتر حالت توصیفی و شناختی داشته در حالی که این تحقیق حالت تحلیلی دارد.

تحقیق مورد بررسی ما از لحاظ محتوایی و روشی با تحقیق تدوین راهبرد منابع انسانی (مطالعه موردی یکی از سازمان‌های معنوی کشور) در سال ۱۳۸۸ دارای قرابت و نزدیکی می‌باشد. چون هر دو تحقیق به دنبال بررسی تأثیر عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی بر سازمان بوده‌اند. از لحاظ نتایج هر دو تحقیق از لحاظ ورودی منابع

انسانی چه خارجی و چه داخلی دارای وجه مشترک بوده‌اند و این ورودی منابع انسانی در هر دو تحقیق به عنوان نقطه قوت و فرصت شناخته شده است. این در حالی است که در هر دو تحقیق برای فرایند نگهداشت منابع انسانی و فرایند خروجی منابع انسانی در هر دو تحقیق برای عوامل خارجی منابع انسانی و داخلی این فرایند دارای نقطه ضعف و تهدید نسبی برای سازمان تشخیص داده شدند. تفاوت دو تحقیق در این است که از لحاظ شاخص سازی و بررسی تک تک شاخص‌ها تحقیق حاضر بیشتر و عمقی‌تر به موضوع پرداخته و سعی شده است آمارهای توصیفی از جامعه آماری را نیز ارائه نماید، هر دو تحقیق از لحاظ نمونه و جامعه مورد بررسی نیز متفاوت

می‌باشند. تحقیق حاضر با تحقیق جانسون با عنوان بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه تگزاس در سال ۲۰۰۷ دارای نزدیکی محتوایی است با این تفاوت که جانسون شاخص‌های نیروی متخصص، منابع انسانی کارآمد، حفظ و نگهداشت از نیروی کارآمد، میزان پاداش خدمت و کار نیروی مورد استفاده را به صورت متغیرهای جداگانه بررسی نموده در حالی که ما این متغیرها را با متغیرهای دیگری در قالب عوامل داخلی و خارجی در سازمان بررسی نموده‌ایم. تفاوت تحقیق جانسون با این تحقیق در این است که نتایج حاصل از تحقیق جانسون مؤید این امر است که همه این عوامل خصوصاً تخصص در سازمان مورد بررسی وی دارای تاثیر مثبت شناسایی شدند. تفاوت دیگر بین این تحقیق و تحقیق جانسون این است که جامعه مورد بررسی هر دو تحقیق متفاوت بوده و تحقیق حاضر جامع‌تر از آن تحقیق می‌باشد.

در این تحقیق از تحقیقات تجربی دیگر همچون مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمان در یکی از مراکز نظامی در سال ۱۳۸۹ و الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی بر اساس رویکرد اقتصادی در ناجا در سال ۱۳۸۹ و تبیین رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه دولتی استان اصفهان در سال ۱۳۹۰ استفاده شده است که از لحاظ محتوایی و موضوع مورد بررسی با تحقیق حاضر متفاوت بوده‌اند و جامعیت این تحقیق را از لحاظ بررسی مدیریت

راهبردی منابع انسانی نداشته‌اند. این تحقیقات یا به دنبال بررسی مقایسه‌ای نوآوری در دانشگاه یا مراکز نظامی بوده‌اند و کمتر به بحث مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان پرداخته‌اند و یا اقتصاد و سنجش‌پذیری و تحلیل‌پذیری مشاغل را با تاکید بر استفاده از پاداش، کنترل و آموزش منابع انسانی در نظر داشته‌اند.

در مجموع در این تحقیق سعی شده با استفاده از تحقیقات تجربی و پیشینه نظری مستحکم و کامل، در فرایند طرح سوالات و پاسخ به آن‌ها و در آخر جواب دادن به سوالات با برخورداری از پشتوانه علمی و هدایت علمی لازم با تحقیقات پیشین متفاوت باشد.

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 کلیه سازمان دارد. در این راستا، مدیریت راهبردی منابع انسانی با نگرش کلان و جامع و با محور قرار دادن نیروی انسانی، بدنبال 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، احتراز از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و سازمان را جهت دستیابی به مزیت رقابتی کمک نماید.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که 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 اینکه نیروی انتظامی در پاسخ به شرایط پیش‌رو باید توانمندتر عمل کند و براساس بررسی‌های به عمل آمده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی وضعیت مطلوب فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی ناجا 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 به عمل می‌آورد از وضعیت تدافعی خارج شده و آمادگی و شرایط لازم برای ایفای نقش در وضعیت تهاجمی خفیف را به دست می‌آورد.

همچنین نتایج تحقیق حاضر در خصوص فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا نشان می‌دهد که وضعیت موجود این فرایند محافظه کارانه خفیف، حال نگر و احتیاطی است و این امرمبین آن است که نیروی انتظامی در وضعیت موجود درحوزه نگهداشت کارکنان و منابع انسانی به حفظ شایستگی‌های اصولی و نقاط قوت خود اهتمام می‌ورزد و خودش را در معرض مخاطره قرار نمی‌دهد و براساس محاسبه‌های به عمل آمده حاصل از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، وضعیت مطلوب فرایند نگهداشت مدیریت منابع انسانی ناجا در موقعیت تهاجمی خفیف، بیش فعال و تعاملی قرار می‌گیرد. این بدان معنا است که فرایند نگهداشت منابع انسانی ناجا با تأکید بر قوت‌ها و استفاده از فرصت‌ها به موقعیت تهاجمی خفیف نائل گردیده که مبتنی بر اقدامات آینده‌گرایانه درحوزه معیشت و رفاه کارکنان خواهد بود.

در مورد فرایند خروجی منابع انسانی ناجا نتایج نشان می‌دهد که 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 کلیه اقدامات انجام گرفته در حوزه رهایی کارکنان و بازنشستگی موجب گردیده که بهبود نسبی در وضعیت این فرایند حاصل شود، 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، این‌گونه بنظر می‌رسد که در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند فوق، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌های و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم گردد.

پیشنهادها

از آن جایی که فرآیند ورودی منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد موردنیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است، لذا اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با الزامات کسب و کارکنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان لطمات جبران‌ناپذیری خواهد دید. از طرفی دیگر هم هدف از طراحی و اجرای راهبردهای فرآیند ورودی منابع انسانی بدست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش، استعداد و پتانسیل لازم برای برخورداری از آموزش‌های آتی برخوردار باشند. در نیروی انتظامی نیز بایستی 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 بنا نهاده شوند. با توجه به این موارد برای فرآیند ورودی منابع انسانی ناجا و حوزه جذب و استخدام داوطلبان ورود به ناجا موارد زیر به عنوان پیشنهادهای کاربردی و اصلاحی ارائه می‌گردند:

- بازتعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری داوطلبان ورود به ناجا توسط معاونت نیروی انسانی ناجا و مرکز گزینش و استخدام ناجا.
 - تجزیه و تحلیل عوامل موثر 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.
 - تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمان‌های هم‌تراز یعنی بررسی این موضوع که این سازمان‌ها در زمینه عوامل موثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی را انجام می‌دهند توسط مراکز تحقیقاتی رده‌های تابعه ناجا در سطح ستاد ناجا و همچنین استان‌ها و شهرستان‌ها.
 - تدوین ابزار و فنونی برای جذب بهترین افراد مانند مصاحبه‌های شغلی ساختار یافته و آزمون‌های روان‌سنجی معتبر توسط مرکز گزینش و استخدام ناجا.
- در خصوص فرآیند نگهداشت منابع انسانی ناجا این‌گونه متصور است که باتوجه 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 نشأت می‌گیرد

مساله 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:

- بکارگیری مطلوب نظام پاداش به عنوان یک سازوکار یکپارچه کلیدی در نیروی انتظامی که بطور عمده توسط معاونت نیروی انسانی ناجا انجام می‌گردد.
- جبران مناسب و عادلانه خدمات در نیروی انتظامی که با توجه به ضعف سازمان در نداشتن یک نظام جامع خدمات رسانی به کارکنان تحقق آن بسیار ضرورت دارد.
- 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 تاکید مدیران ارشد و فرماندهان سطوح مختلف نیروی انتظامی قرار بگیرد.
- 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.
- 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 می‌باشد.
- با توجه به اینکه آموزش کارکنان یکی از ارکان اصلی و جهت‌ساز در حوزه نگهداشت کارکنان می‌باشد، به همین‌منظور جهت بهینه‌سازی آموزش‌های تخصص، حین خدمت و آموزش‌های مجازی به کارکنان پیشنهاد می‌گردد که در اجرای برنامه‌های آموزشی فرایندهای اصولی، علمی-آموزشی (تشخیصی نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) مورد تأکید مسئولان و معاونین معاونت تربیت و آموزش ناجا قرار بگیرد.

- برخورداری از یک برنامه‌ریزی راهبردی منسجم توسط مدیران ارشد اجرایی و فرماندهان ناجا جهت عملی‌سازی و تحقق تعهدات سازمان در قبال تامین مسکن کارکنان، اعطای تسهیلات خرید مسکن و اعطای وام به کارکنان ناجا در مورد فرآیند خروجی منابع انسانی ناجا و رهایی از خدمت کارکنان ناجا نیز موارد زیر به صورت پیشنهادهای کاربردی و اصلاحی ارائه می‌گردند:
- 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 بعمل آورده شود.
- با توجه به عدم 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 لذا پیشنهاد می‌گردد که 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 نیز مورد بازنگری اساسی قرار بگیرد.
- با عنایت به برخورداری از تجربه خدمتی و پشتوانه شغلی در برخی از مشاغل تخصصی در نیروی انتظامی از اهمیت فراوانی برخوردار است لذا به همین منظور پیشنهاد می‌گردد که مرکز امور بازنشستگان ناجا نسبت به شناسایی کارکنان بازنشسته که دارای چنین شرایطی می‌باشند شناسایی و با کمک معاونت نیروی انسانی ناجا و همچنین مرکز گزینش و استخدام ناجا نسبت به بهره‌گیری از آنها در مشاغل یاد شده اقدام نمایند.
- با توجه به اینکه درخواست بازنشستگی پیش از موعد توسط کارکنان ناجا در درجات مختلف و بخصوص کارکنان زن با فراوانی قابل توجهی همراه می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که با انجام یک بررسی میدانی در این خصوص نسبت به واکاوی علل این امر اقدام گردیده و با استفاده از نتایج بدست آمده نسبت به حل و فصل آن اقدام گردد که بنظر می‌رسد نظام جبران خدمات و ارائه مطلوب خدمات رفاهی و معیشتی می‌تواند بسیار کارساز واقع شود.

– با توجه به اینکه منتسب و مأمور شدن کارکنان در نیروی انتظامی چه برای ادامه تحصیل و چه برای انتقال به دیگر سازمان‌ها نیز جزو فرایند خروجی کارکنان در نیروی انتظامی می‌باشد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد که با توجه به عدم وجود یک نظام جامع برای بهره‌برداری کارکنان در خصوص منتسب و مأمور شدن، وجود خलाهاى قانونى عديده و همين طور چالش‌ها و دغدغه‌هاى متعدد کارکنان در این حوزه تدوین نظام جامع مامورین و منتسبین ناجا می‌تواند بسیار کارساز و ارزش‌آفرین باشد.

منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی). تهران. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت «وابسته به وزارت نیرو». ویراست دوم.
- اهل بام و همکاران (۱۳۷۹). مدیریت راهبرد (مجموعه مقالات): عباس منوریان. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- استونز، جیمز ای. اف، فیمن، ادوارد. آر و گیلبرت، دانیل آر. (۱۳۷۹). مدیریت. ترجمه علمی پارساییان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش های فرهنگی. تهران (جلد ۱ و ۲).
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴). برنامه ریزی راهبردی گمرک ج.ا.ا، تهران: انتشارات گمرک.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بابائیان، علی؛ سید نقوی، میرعلی (۱۳۸۹). الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی براساس رویکرد اقتصادی در ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال پنجم. شماره اول. صص ۳۹ - ۷، قابل بازیابی از: http://journals.police.ir/article_92251.html
- بامبرگر، پیتر، مشولم، لی (۱۳۸۱). راهبرد منابع انسانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ آقاسینی، تقی و نصرآبادی، حسینعلی بختیار (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان. پژوهش نامه مدیریت تحول. سال سوم. شماره شش. صص ۱۱۵ - ۹۶، قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=165046>
- پوراسدی، محمدو حسینی، ناهید (۱۳۹۱). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی. شماره ۷. صص ۶۱۸ - ۵۹۶، قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_91894.html
- پیرس، جان و رایینسون (۱۳۷۶). برنامه ریزی و مدیریت راهبردی. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران. یادواره کتاب.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی
- داشگرزاده، خدابخش (۱۳۷۵). برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، موسسه نشر فرهنگی زند. تهران

- دسلر، گری(۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی ، ترجمه سیدمحمد اعرابی و پارسائیان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد.آر(۱۳۸۲). مدیریت راهبردی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ چهارم.
- شریعتی جم، حسن(۱۳۹۵). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی ناجا، دانشکده اداری و پشتیبانی.
- علی احمدی، علیرضا و همکاران(۱۳۸۲).نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی. تهران. تولید دانش.
- میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات امیر کبیر، چاپ بیست و یکم، تهران.
- هانگر، دیوید.جی و ویلن، توماس.ال(۱۳۸۱). مبانی مدیریت راهبردی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران.
- هریسون، جفری و کارون، جان(۱۳۷۸). مدیریت راهبردی، ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات آبتین، تهران
- Appleby.A. and Mavin.S.(2000).“Innovation not imitation: human resource strategy and the impact of world-class satus”. Total Quality Management. Vol. 11 .No 4-6.
- 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.
- Armstrong, M. (2000). "A Handbook of Human Resource Management Techniqurma" .7th ed. Kogan Page. London.
- Baron, James. and Kreps, David. M. (1999) "Strategic Human Resources" Frameworks for General Managers. U.S.A John Wiley&Sons, Inc.
- Bohlander, G., Snell, S and Sherman, A.(2001). "Managing Human Resources", South Western College Publishers. Cincinnati, OH
- Cascio, Wayne.F.(1998) "Managing Human Resource" Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-hill.Fifth Edition.

- DeCenzo, David. A. and Robbins, Stephen. P(1989). " Personnel/Human Resource Management". New Delhi. Prentice -Hall of India Private Limited.
- 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>
- Fombrun, C., Titchy, N.M. and Devanna, M.A. (1984). Strategic Human Resource Management. Wiley, Chichester.
- Gravan N. Thomas & Gunnigle, Patrick and Mondey, Micheal (2000): Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspective and their prescriptuins for HRD. journal of European Industrial Training.
- Harel, G.H and Tzafrir, 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.
- Huselid, Mark A & Jackson, Susan E. and Schuler, Randall S. (1997): Technical and human resources management effectiveness as determinante of firm performance. Academy Of management Journal. Vol 40.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000). Managing Human Resources: A Partnership Perspective. Soujth-Western College. Cincinnati. OH.
- Kane, Bob; Palmer, Ian (1995) "Strategic HRM or managing the employment relationship"? International Journal of Manpower; Volume 16
- Kaye, Leah "Strategic human resources management in Australia: he human cost" International Journal of Manpower; Volume 20 No. 8; 1999.
- Mabey, Christopher (1995). "Strategic Human Resource Management" Black Well.
- Mello, J.A (2002) : Strategic Human Resource Management , South – Western : Thomsn Learning.
- Olian, J.D. et al (1998): "Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons From the Best" Human Resource Planning
- Othman, Rozhan Bin; Poon, June M.L. "What shapes HRM? A multivariate examination" Employee Relations; Volume 22 No. 5; 2000.
- Priti, Jain (2004) " A Comparative Analysis Of Strategic Human Resource (SHRM) issues in an organizational context" Library Review. Vol 54. No 3.

- Schuler, Randall & Vandera Huber (1990) Personnel and Human Resources Management, West Publishing Company.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (Eds) (1999). Strategic Human Resource Management. Blackwell. Oxford.
- Sheehan, Cathy (2005): A model for HRM strategic integration. Personnel review. Vol 34 No 2. <http://www.emeraldinsight.com>.
- Soner, James A.F.R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert JR (1995). Management: Prentice Hall.
- Ulrich, D. and Lake, D. (1990). "Organizational Capability: Competing from the Inside out". Wiley, New York, NY.
- Ulrich, D., Brockbank, W. and Yeung, A. (1989). "Beyond belief a benchmark for human resources" Human Resource Management. Vol. 28 No.3.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership Learning". Academy of Management Review. Vol. 29. No.2 .
- 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.
- 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.