

# الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران

دکتر علی محمد احمدوند<sup>۱</sup>

سرهنک دکتر امیر حسین یآوری بافقی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۸۷/۹/۲۴

## چکیده

این تحقیق با عنوان الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران و متأثر از این مسئله است که اگر عدم استفاده مؤثر از منابع انسانی در کشور را مصداقی از وجود شرایط مشابه در عدم استفاده از منابع انسانی در ناجا بدانیم آنگاه می‌توانیم نتیجه‌گیری کنیم که سهم تولید ثروت کارکنان ناجا در حد پایینی خواهد بود پس ضرورت دارد تا نسبت به توسعه منابع انسانی در ناجا همت گمارد. حلقه مفقوده‌ایی که بی‌توجهی به آن از حفظ، توسعه و پایداری امنیت ملی خواهد کاست. این پژوهش از حیث هدف: تحقیقی، کاربردی؛ از حیث سطح تحلیل: تحقیقی، توصیفی، تبیینی؛ و از حیث طبقه‌بندی روش، متکی به روش تحقیق غیر آزمایشی از نوع پیمایشی و با هدف تبیین و ترسیم مدل توسعه منابع انسانی ناجا صورت پذیرفته است. مدل آزمون شده در این تحقیق، حاصل سال‌ها تجربه، ترکیب مدل‌های توسعه منابع انسانی و کسب نظرات خبرگان فن است. جامعه آماری (N) شامل تعداد ۲۵۷ نفر که از بین آنها تعداد ۱۸۰ نفر به روش تصادفی ساده (۷۰ درصد جامعه آماری) انتخاب شده‌اند لیکن نمونه آماری شامل تعداد ۱۵۹ نفر شامل افرادی است که مشاغل، سمت‌ها، تحصیلات و یا تحقیقات آنها مستقیماً با موضوع توسعه منابع انسانی در ناجا در ارتباط بوده و پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند. نتایج حاصله نشان می‌دهد برای توسعه منابع انسانی در ناجا موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت هستند:

ارزشیابی و تراز منابع انسانی (۲/۵۵)، سفارش دهنده آموزش (۳/۸۷)، استمرار آموزش و پرورش (۲/۸۱)، چرخش شغلی (۲/۴۹) و نظر فرد (۱/۲۸). شایان ذکر آنکه هر مورد خود دارای زیر عواملی است که آنها نیز مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

## کلید واژه‌ها

توسعه منابع / Resource development / آموزش / Training / چرخش شغلی / Job Circulation /  
مرشد / Mentor / مربی / Trainer / خط سیر رهبری / Leadership pipeline.

۱. دانشیار دانشگاه امام حسین(ع)

۲. استادیار دانشگاه علوم نظامی

## مقدمه

پل. ج. هوفمان<sup>۱</sup> مدیر سابق صندوق بین‌المللی توسعه گفته است: احتیاج کشورهای در حال توسعه به نیروی انسانی و مدیران لایق در سطح بالا همان قدر مبرم و محسوس است که احتیاجشان به سرمایه. به عبارت دیگر، این کشورها قبل از تربیت این‌گونه نیروها نخواهند توانست از وجود سرمایه به نحو مطلوب استفاده کنند (هاریسون و مایرز، ۱۳۵۰: ۲۶). بنابراین، به منظور بهره‌وری بالاتر و ارائه خدمات انتظامی و اجرایی مؤثر و کارآمد مأموریت‌ها ضرورت دارد تا نسبت به توسعه منابع انسانی در ناچا همت گمارد. حلقه مفقوده‌ایی که بی‌توجهی به آن از حفظ، توسعه و پایداری امنیت ملی خواهد کاست. این احتیاج سیستم‌ها به منابع انسانی در هر دوره‌ای به نوعی مورد توجه قرار می‌گیرد، به طوری که قبل از انقلاب اسلامی، در درجه اول، وفاداری به شخص شاه و اعتماد سیستم به فرد ملاک اصلی رشد خدمتی بود (ازغندی، ۱۳۸۲: ۲۳۷) و نه میزان توانایی انجام کار و شایستگی‌های مورد نیاز تصدی یک شغل. هم اکنون تحولات جدی رخ داده است، منابع انسانی از ارزش‌های والایی مبتنی بر باورهای دینی برخوردار شده‌اند. این شرایط در کنار تخصص‌گرایی امکان توسعه کارکنان را تسهیل می‌کند. سیستم‌های پلیسی نیز از این امر مستثنی نبوده و تلاش جدی برای تخصصی شدن متناسب با خواسته‌های مردمی در جریان است. ذی‌نفعان مؤثر بر راهبردهای ناچا نیز این ضرورت مهم را ارج نهاده، به طوری که مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۳ در جمع فرماندهان ناچا شاخص‌های نیروی انتظامی برای موفقیت را بدین‌گونه بیان فرموده‌اند:

«آنچه مردم از نیروی انتظامی توقع دارند این است که قوی، مقتدر، هوشمند، پیچیده، سالم، امین، سریع و به هنگام، مؤدب، اهل بیان و تفاهم با مردم باشند.»

دستیابی به این شاخص‌ها نیازمند تأمین بسترهایی است که برخی از آنها در حوزه نظری به‌ویژه از طریق ساخت مدل‌های ترسیمی و برخی از آنها در حوزه علمی و از طریق اقدامات دامنه دار نظام‌مند و با بهره‌وری بالا گسترش یافته‌اند.

## هدف و سؤالات تحقیق

### اهداف کلی

- ۱- شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه منابع انسانی ناجا؛
- ۲- تعیین رابطه بین هر یک از مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های توسعه منابع انسانی ناجا؛
- ۳- طراحی الگوی مناسب برای توسعه منابع انسانی ناجا.

### سؤالات

مهم‌ترین سؤالات محقق که علت انجام تحقیق است عبارت‌اند از:

- ۱- الگوی مطلوب ناجا جهت توسعه منابع انسانی چیست؟
- ۲- عوامل اصلی تشکیل‌دهنده الگوی مطلوب ناجا (به همراه وزن هر یک) برای توسعه منابع انسانی کدام است؟

### اهمیت و ضرورت تحقیق

- ۱- ضرورت ارائه مدل توسعه منابع انسانی؛
- ۲- ضرورت تحقیق حاضر را از چند جنبه کاربردی و نظری می‌توان مورد توجه قرار داد و یافته‌های آن را حائز اهمیت شمرد. طراحی و تبیین الگوهای توسعه منابع انسانی خصوصاً در نظام آموزشی ناجا فاقد سابقه طولانی و قابل توجهی است. در ضمن بسیاری از اندیشمندان سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی کشور که از سابقه و طول عمری برخوردار هستند به خوبی تأثیر تغییر و تحولات درونی و محیطی را بر اجزای سیستم خود حس و درک کرده‌اند که چالش‌پذیری لازمه ادامه حیات و عمر آنهاست. بسیاری از مدیران بر این باور هستند که الگوهای رفتاری گذشته دیگر توانایی حل مشکلات را نداشته و پوشش مطمئنی را برگستره فرآیند سازوکارهای سیستمی فراهم نمی‌سازند، لذا نوعی ابهام و سرگشتگی به هنگام اخذ تصمیمات و انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی ظهور می‌یابد که حداقل زیان آن اتلاف سرمایه‌های انسانی و ریالی در بخش‌های مختلف نظام است. در این زمینه آمار گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۹۸ در خصوص شکاف توسعه منابع انسانی قابل توجه است (غفاریان، ۱۳۷۹: ۹).

## جدول شماره یک: شکاف توسعه منابع انسانی

ردیف	نام کشور	برآورد ثروت سرانه به دلار	سهم منابع انسانی	سهم ثروت فیزیکی	سهم ثروت طبیعی
۱	ژاپن	۵۶۵۰۰۰	٪۸۰	٪۱۸	٪۲
۲	اسپانیا	۲۶۸۰۰۰	٪۷۸	٪۱۳	٪۹
۳	ترکیه	۳۴۰۰۰	٪۷۲	٪۱۵	٪۱۳
۴	ایران	۳۸۰۰۰	٪۳۴	٪۳۷	٪۲۹

میلر و بوراک<sup>۱</sup> در بررسی از کار ۲۰۰ برنامه ریز منابع انسانی دریافتند که برنامه ریزی منابع انسانی با اقداماتی چون سیاست‌ها، طرح‌ها و راهبردها کامل می‌شود. در این شرایط لازم است تا برنامه‌های فوق از جامعیت برای کارکنان موجود و آتی سازمان مبتنی بر ارزیابی و کنترل‌های دقیق پیش، حین و پس از اجرای آموزش باشد. علت این الزام آن است که فکر می‌کنیم که ارتباط بین علت و معلول را در سازمان‌های مورد تصدی خود می‌فهمیم، اما همان‌گونه که پیتر سنگه در کتاب سازمان‌های یادگیرنده می‌گوید:

«در حقیقت فهم ارتباط بین اعمال و نتایج این اعمال بسیار پیچیده‌تر از آن است که در ابتدا مشاهده می‌شود؛ به عبارت دیگر، ما تجربیات خود را می‌آموزیم، اما هیچ‌گاه با نور مستقیم عواقب بسیاری از تصمیمات با اهمیت خود را تجربه نمی‌کنیم. مشکل از آنجا آغاز می‌شود که احساس کنیم که هر کس در سازمان در مراتب بالاتری قرار گرفته لزوماً درک بهتری از پیچیدگی داشته و به حرکت سازمان احاطه دارد که این یک خطای بزرگ است.» (روزبهرانی، ۱۳۸۰: ۱۲).

حال برای اینکه مشکلات را به حداقل برسانیم این تحقیق تلاش می‌کند تا الگوی توسعه منابع انسانی پلیس جمهوری اسلامی ایران را ارائه دهد؛ زیرا برخی از یافته‌ها نشان می‌داد که مأموران در حین انجام وظیفه از مهارت کافی برای به کارگیری ابزار و قوانین مرتبط با موضوع تحت پیگیری برخوردار نبوده‌اند یا از مراحل رشد شغلی خود رضایت بالایی نداشتند. برای رفع این مشکل لازم است تا سرمایه‌گذاری لازم صورت پذیرد. اگر آموزش را سرمایه‌گذاری مفید (عمادزاده، ۱۳۷۲: ۵۲) بدانیم و بپذیریم که ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزارها و سازوکارهای جدید است (عباس‌زادگان، ترک‌زاده، ۱۳۸۱: ۱۹) آنگاه آموزش

1 . Miller & Burack, 1981.

و بهسازی کارکنان را اقدامی راهبردی تلقی خواهیم کرد.

### تحقیقی در خصوص فرهنگ سازمانی ناجا

در سال ۱۳۸۴ از طریق مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا نتایج تحقیقی با عنوان «مدیریت فرهنگ سازی در ناجا» که توسط آقای دکتر برزو فرهی تهیه شده بود، به چاپ رسید که برخی از نکات مهم به دست آمده به شرح زیر است:

کارکنان تحت آزمون اعتقاد داشتند ناجا برای خلاقیت و نوآوری کمترین تأکید را قائل بوده است؛ در حالی که تمایل زیادی به ارتباط با مردم دارد. حدود ۳۷ درصد از کارکنان، سطح دانش، آگاهی و تناسب حرفه‌ای کارکنان را زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند ولی آموزش‌های کاربردی و تخصصی را ۵۰ درصد می‌دانند. مهم‌تر آنکه ۵۷ درصد کارکنان وضعیت حرفه‌ای‌گرایی (آموزش‌های تخصصی و مهارتی) را کم یا خیلی کم قلمداد کرده‌اند یعنی آموزش کارکنان تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله زیادی دارد.

### توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی به سرمایه‌گذاری آینده‌نگر در نیروی انسانی اشاره دارد. توسعه این حقیقت را بیان می‌کند که یک کارمند برای موفقیت در دوره شغلی‌اش نیازمند به‌کارگیری از یک‌سری معلومات، مهارت‌ها و توانایی‌ها خواهد بود (ودیع، ۱۳۸۳: ۲۱۸).

این واژه به آموزش رسمی، تجربیات شغلی، روابط و ارزیابی‌های شخصیت و توانایی‌هایی که کارکنان را برای آماده شدن برای آینده کمک می‌کنند اشاره دارد. از آنجا که توسعه در ماهیت خود، آینده‌گر است شامل یادگیری‌هایی است که لزوماً در ارتباط با شغل فعلی کارکنان نیست (نوا، ۲۰۰۳).

### تفاوت‌های بین توسعه و آموزش منابع انسانی

واژه توسعه به آموزش رسمی، تجربیات شغلی، روابط و ارزیابی‌های شخصیت و توانایی‌هایی که کارکنان را جهت آماده شدن برای آینده کمک می‌کنند اشاره دارد. از آنجا که توسعه ماهیتاً آینده‌گراست شامل یادگیری‌هایی است که لزوماً در ارتباط با شغل فعلی کارکنان نیست. جدول زیر تفاوت‌های توسعه و آموزش را نشان می‌دهد.

## مقایسه آموزش و توسعه منابع انسانی (نوا، ۲۰۰۳: ۱۴ - ۱۸)

توسعه	آموزش	ملاک مقایسه
آینده زیاد آماده‌سازی برای تغییرات اختیاری	حال کم آماده‌سازی برای شغل آینده الزامی	کانون توجه استفاده از تجربیات کاری هدف مشارکت

به طور سنتی آموزش به بهسازی عملکرد کارکنان در شغل فعلی توجه داشته است؛ در حالی که توسعه، آنها را برای تصدی سایر پست‌های موجود در شرکت آماده می‌کند و توانایی آنها را برای انتقال مشاغلی که ممکن است در حال حاضر وجود نداشته باشد افزایش می‌دهد (نوا، ۱۳۸۴: ۱۸ - ۱۴).

## فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و تأثیر آن بر خط سیر رهبری

راثول و کازاناس<sup>۱</sup> فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی را این‌گونه تعریف کرده‌اند:

«فرآیند تغییر یک سازمان، ذی‌نفعان، گروه‌های داخلی و کارکنان آن از طریق یادگیری برنامه‌ریزی شده صورت می‌گیرد تا آنان بتوانند دانش و مهارت‌های مورد نیاز آینده را به دست آورند. برای تحقق این امر باید راهبرد و سازمانی در اختیار باشد که تلاش‌های توسعه منابع انسانی را در راستای یادگیری برنامه‌ریزی شده هدایت کند. توسعه راهبردی منابع انسانی نقطه کانونی برنامه‌ریزی نقش‌ها و مسئولیت‌های همگان یعنی مسئولان توسعه منابع انسانی مدیران و شرکت کنندگان است.»

یکی از مهم‌ترین علل موفقیت رهبران معروف این است که هر گاه از یک سطح رهبری به سطح دیگری بالا می‌رفتند. درعین حال نگرش خود را بر آنچه که اهمیت دارد و آنچه را که باید برایش وقت صرف کنند تغییر می‌دادند (والت مهلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). حال اگر نظر آقای دکتر صائبی در مقاله «توسعه منابع انسانی با رویکردی راهبردی» را در خصوص بنیادی‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که شامل: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، گزینش و انتصاب، آموزش و بهسازی، ارزشیابی عملکرد و طراحی مسیر رشد شغلی است، بپذیریم آنگاه مشخص می‌شود که چه راه سختی برای پرورش نیروهای داخلی برای ارتقاء به اوج قله‌های مدیریت سازمانی در پیش رو داریم.

1. Rothwell, Kazanas, 1789, p. 8.

2. Walt Mahler

این خط سیر رهبری است که روش آموزش زيردستان، همدستان (هم رده‌ها) و بالادستان را مشخص می‌کند. با توجه به مطالب مطروحه، سه حوزه در شرایط جدید فرق می‌کند؛ حوزه‌هایی که هر فرد باید در پست جدید به آنها توجه دقیقی داشته باشد:

- ۱ - ضرورت‌های مهارتی: قابلیت‌های جدید برای مسئولیت‌های جدید؛
- ۲ - کاربردهای زمان: چارچوب‌های زمانی چگونگی انجام کار؛
- ۳ - ارزش‌های کاری: آنچه از نظر افراد مهم است (چاران و همکاران، ۱۳۸۴).

### چالش‌های فراروی پلیس

تغییر و تحولات اجتماعی، شاخصه‌های اصلی پویایی جوامع انسانی محسوب می‌شوند. عمده‌ترین ویژگی‌های تغییرات اجتماعی عبارت‌اند از:

- ۱ - سرعت تغییرات: پیش بینی می‌شود که دانش بشری هر سال در هر ۷۰ روز دو برابر شود (مجله علم الکترونیک و کامپیوتر، ۱۳۸۱: شماره ۲۹۶).
- ۲ - گستره تغییرات؛
- ۳ - شدت تغییرات؛
- ۴ - پیچیدگی تغییرات.

مالدر (۱۹۹۴) دلایل مشابهی را به عنوان مبانی نیاز به تغییر در ادارات پلیس عنوان می‌کند که عبارت‌اند از:

- کاهش شدید منابع مالی در عین افزایش تقاضا برای خدمات پلیس؛
  - تبلیغ شدید علیه موارد سوء رفتار یا بی‌کفایتی آشکار پلیس؛
  - ساده‌انگاری سیاسی یک شغل فوق‌العاده پیچیده؛
  - ترس فزاینده شهروندان از خشونت بی‌امان و سرکوب نشده گروه‌های تبهکار.
- به همین دلایل، اداره امور پلیس جامعه‌گرا نیازمند تغییر در بیانیه مأموریت، ساختاری اداری، شیوه رهبری و رویکرد عمومی به مبارزه با جرم و جنایت است (کلهر، ۱۳۸۲: ۱۸۸-۱۸۷)؛ زیرا پلیس به مثابه یکی از سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، جایگاه ویژه و منحصر به فردی در ایجاد نظم و انتظام امور جامعه و حفظ امنیت دارد. بی‌توجهی پلیس به تغییرات یاد شده و عدم انطباق با آن، موجب ناکارآمدی آن در شرایط جدید گردیده و می‌تواند امنیت اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد.

### مدل توسعه منابع انسانی ناجا

برای تحقیقات علمی بهتر است محقق در پایان کار نتایج تحقیقات خود را در قالب یک مدل تبیینی ارائه دهد و روابط متغیرها و چگونگی وضعیت موضوع مورد مطالعه را به نمایش بگذارد (حافظ نیا، ۱۳۸۱: ۲۲۲).

مدل ارائه شده، نتیجه سال‌ها تجربه کاری، تحصیل در مقاطع دانشگاهی مرتبط با مدیریت و مذاکره با خبرگان مؤثر در مقوله منابع انسانی در ناجاست و اعتقاد بر آن است که با اتکا به عوامل اصلی آن می‌توان به توسعه منابع انسانی ناجا که در نهایت به افزایش بهره‌وری فرد و سازمان منجر شود اقدام کرد. مدلی که در ادامه ارائه شده، با تأکید بر نقش عوامل زیر شکل یافته است:

سفارش دهندگان آموزش؛ استمرار آموزش و تربیت؛ چرخش و غنای شغلی فرد؛ ارزشیابی و تراز منابع انسانی. اما همان‌گونه که می‌دانیم هر عامل خود تابع نظام‌های حرفه‌ای مختص به خود بوده که خود این نظام‌ها نیز به بخش‌های خردتری تقسیم و چرخه‌های متفاوتی را طی کرده و ضمن تأثیر پذیری از سایر عوامل بر آنها نیز اثر می‌گذارد.

### ملاحظه مهم

قبل از تشریح مدل، لازم است بر این نکته تأکید شود که مدل ارائه شده از یافته‌ها و اطلاعات زیر مستند به منابع اعلامی، تأثیر گرفته است. به عبارت دیگر، محقق در این جدول تلاش می‌کند تا پشتوانه علمی مدل را مورد تأکید و توجه مخاطب قرار دهد:

#### جدول شماره ۲ - منابع مؤثر در تولید مدل منابع انسانی ناجا

ردیف	عنوان	اثر	منبع	سال نشر	تأثیر بر متغیر X
۱	نظام آموزش	گری دسلر	مبانی مدیریت منابع انسانی	۱۳۸۲	۱-۲-۵
۲	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی	پلیس انگلستان	طرح راهبردی سازمان استاندارد و مهارت‌های پلیس	۲۰۰۴	۱-۲-۵
۳	گسترش تجربیات و هماهنگی تدارکات واحد HRM	ریموند نوا	توسعه کارکنان	۱۳۸۴	۱-۳-۵
۴	اجتماعی کردن، مبانی فلسفی فرد	عباس پور	مدیریت منابع انسانی پیشرفته	۱۳۸۴	۳-۴



ادامه جدول شماره ۲

۳-۴-۵	۱۳۸۱	مدیریت راهبردی منابع انسانی (آرسترانگ)	بیر	تعهد و HRM	۵
۴	۱۳۷۸	دیدگاه‌های اسلام درباره مدیریت	آیات عظام	مبانی اعتقادی توسعه فرد	۶
۳-۴-۵	۱۳۸۰ ۱۹۹۸	فهرست چالش‌های ناجا، معاونت طرح و برنامه ناجا، مجموعه استانداردهای آموزشی حافظان صلح سازمان ملل	معاونت طرح و برنامه ناجا / سازمان ملل	چالش‌ها	۷
۱-۲-۳-۴-۵	۱۳۸۴	خط سیر رهبری در سازمان	جانان، دراتر، نونل	خودپرورش (تجزیه، مهارت، ذهنیت، آموزش‌های شغلی، پرورش، بالندگی)	۸
۱-۴-۵	۱۳۸۴ ۱۳۸۴	مبانی مدیریت راهبردی مدیریت راهبرد	هانگر و ویلن / دیوید	راهبرد، چشم‌انداز و AWOT و فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی	۹
۱-۲-۴	۱۳۸۱	آموزش افسران آمریکا	لارنس	آینده پژوهی	۱۰
۱-۳-۴	۱۹۹۸ ۱۳۷۴	مجموعه استانداردهای آموزشی حافظان صلح سازمان ملل مدیریت رفتار سازمانی	سازمان ملل / علاقه‌بند	مهارت‌های فنی و مدیریت استرس	۱۱
۱-۲-۴	۱۳۸۲ ۱۳۸۳	اداره امور پلیس پلیس جامعه‌محور	میلر و کارن / ترویج‌نوچ و باکوروکس	مسئله‌یابی	۱۲
۱-۲-۴	۱۳۸۴	اطلاعات جمعیت	یاوری باقی	اهداف پلیس	۱۳
۱-۳-۴	۱۳۸۱	مجله علم الکترونیک و کامپیوتر	محمدی	شدت تغییرات	۱۴
۱-۲-۳-۴	۱۹۹۹	تغییرات مهم	ایگلن و بالاگوس	استمرار آموزش / تغییرات مهم	۱۵
۱-۲-۳-۴	۱۳۸۱	پایان‌نامه دکتر فرهی	بیوان	مدیریت تحول و مدیریت فناوری اطلاعات	۱۶

به‌منظور صرفه جویی به هر متغیر شماره‌ای تعلق گرفته است که در ستون آخر به آن اشاره شده است:

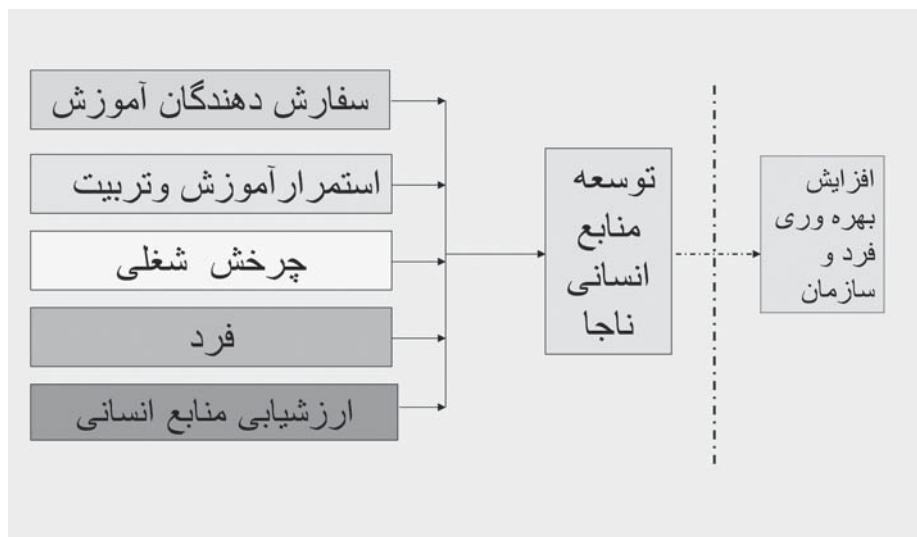
سفرارش دهندگان آموزش(۱). استمرار آموزش و تربیت (۲). چرخش و غنای شغلی (۳). فرد(۴). ارزشیابی و تراز منابع انسانی (۵).

## توضیح نمودار شماره یک

در بسیاری از موارد، تحقیق بر پایه تحقیقات قبلی شکل می‌گیرد؛ یعنی اینکه محقق از ترکیب یافته‌های قبلی به یافته‌های جدید دست می‌یابد. در این پژوهش نیز محقق تلاش کرد تا مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در ناجا را تعیین کند؛ اما مطالعه مطالب و منابع علمی نشان داد که محققان قبلی بر حسب شرایط، مدل‌هایی را ارائه کرده‌اند که ممکن است برای اجرا در ناجا کافی نبوده یا به بخش‌های تخصصی و خاصی وارد شده‌اند که فاقد کاربرد لازم در ناجاست، لذا کلیه این مطالب جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. سپس مهم‌ترین آنها در جدولی احصا تا زیر بنای فکری محقق مشخص شود.

محقق به مرور دریافت که پنج عامل بر توسعه منابع انسانی نقش بسیار مهمی دارند. این حدس ذهنی با همکاری فکری تعداد زیادی از اساتید به مدلی از جنس  $Y = \dots + X_3 + X_2 + X_1$  تبدیل شد. سپس در قالب مدلی ترسیمی، مورد نظر سنجی قرار گرفت. بدیهی است محققان ممکن است این مدل را تکمیل‌تر و بخش‌هایی به آن اضافه یا از آن کم کنند.

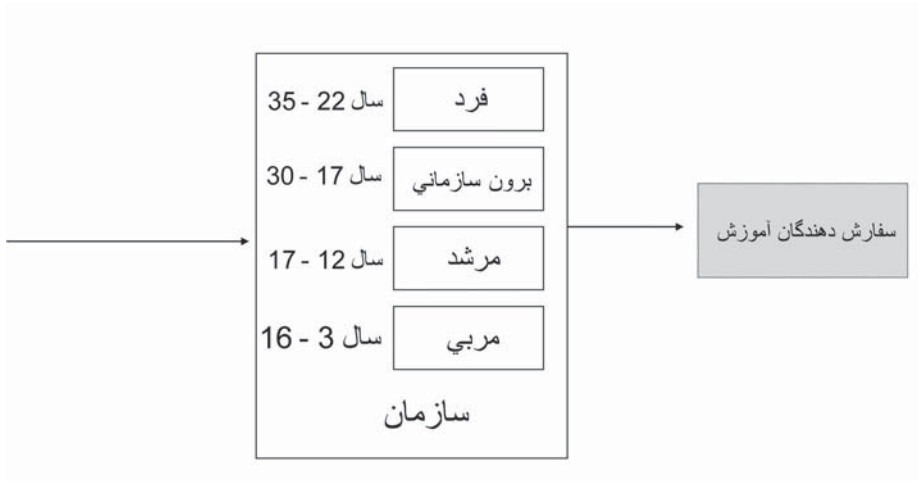
نمودار ۱: مدل نهایی توسعه منابع انسانی در ناجا



## توضیح نمودار شماره دو

بررسی‌ها نشان می‌دهد که فضای کلی آموزش پایوران در طول مدت خدمت توسط سازمان تعریف می‌شود. در طی ۱۲ سال اول خدمت فرد، مربیان آموزشی نقش حیاتی دارند، اما به مرور این نقش به مرشد و گذار می‌شود و سپس افراد آموزش‌یافته برای درک تحولات محیطی خود به دوره‌های برگزار شده در خارج از سازمان متوسل می‌شوند تا به روز بمانند. همین دوران از ۲۲ سال به بعد افراد معمولاً به نوعی بلوغ فکری می‌رسند؛ به طوری که نیازهای علمی خود را به خوبی تشخیص می‌دهند و در بسیاری از مواقع، خود به تحقیقات و مطالعات شخصی دست می‌زنند تا شرایط را به خوبی درک کنند.

## نمودار ۲: عوامل مؤثر بر سفارش دهندگان آموزش

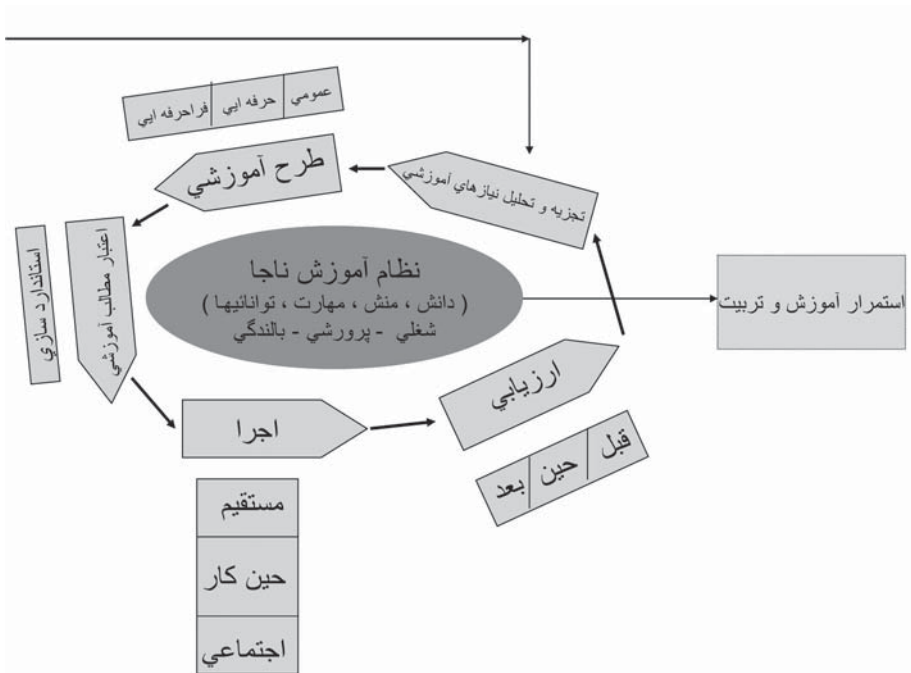


## توضیح نمودار شماره سه

برای اینکه سفارش‌های آموزشی به انجام برسد، لازم است تا آموزش و تربیت پایوران استمرار داشته باشد، برای این امر ضرورت دارد تا نظام آموزشی ناجا در راستای کسب دانش، منش، مهارت و توانایی‌های پایوران به اصولی چون تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، طرح آموزش در حوزه‌های عمومی، حرفه‌ای، فراحرفه‌ای و استانداردسازی آموزش بر رأی اعتبار بخشیدن به مطالب آموزشی پردازد. آنگاه

می‌تواند آموزش‌های مستقیم، حین کار و اجتماعی را اجرا کند و سپس از پایوران قبل، حین و بعد از اجرای دوره آموزشی، آزمون بگیرد.

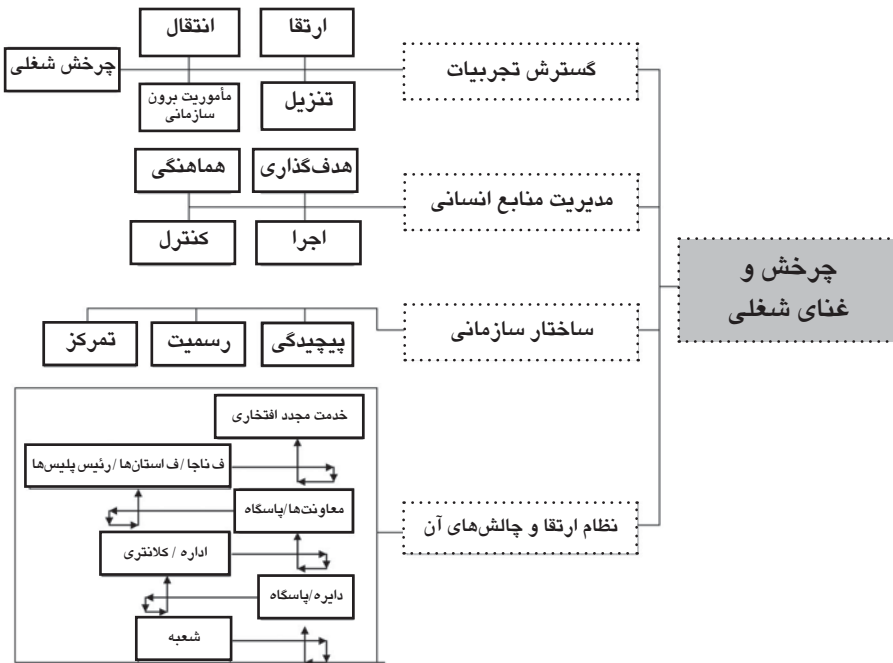
### نمودار ۳: عوامل مؤثر بر ضرورت استمرار آموزش و تربیت



### توضیح نمودار شماره چهار

مهم‌ترین بخش مدل کلی این تحقیق مربوط به ایجاد شرایطی برای چرخش و غنای شغلی فرد است. اکثر مدل‌های توسعه منابع انسانی در این بخش مطالبی ارائه داده‌اند. به طوری که در گسترش تجربیات و نحوه مدیریت منابع انسانی و به ویژه ساختار سازمانی تأثیر مهمی دارند؛ اما شاید نظام ارتقا و چالش‌های هر ارتقا موضوع بسیار مهم و جدیدی است که باید بیشتر بدان توجه شود. این نظام خاطر نشان می‌سازد که هر فرد برای ارتقای شغلی خود نیازمند کسب آموزش‌های جدید برای مدیریت آن شغل است.

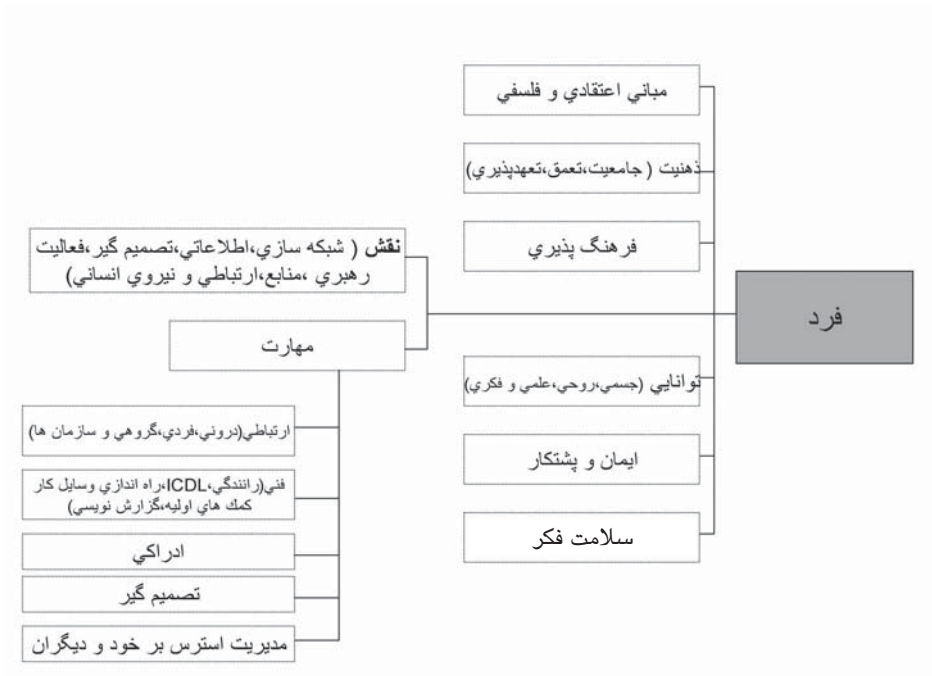
نمودار ۴: عوامل مؤثر بر چرخش و غنای شغلی



توضیح نمودار شماره پنج

تمام مدل‌ها زمانی مؤثر واقع می‌شوند که به هسته مرکزی توسعه یعنی فرد توجه کرده باشند. مطالب ارائه شده که مبتنی بر نظام‌های ارزشی، توانایی‌ها، نقش، مهارت و نحوه ارتباط افراد با هم است از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. هر نوع بی‌توجهی به این عوامل، موفقیت مدل‌نهایی را تهدید می‌کند.

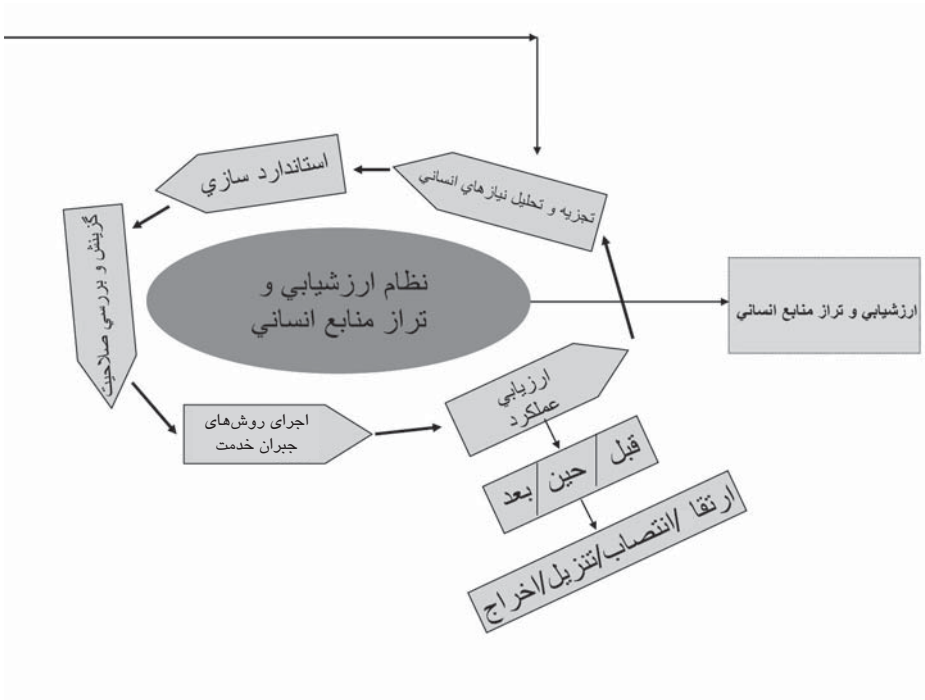
نمودار ۵: عوامل مؤثر بر ارتقای فردی



توضیح نمودار شماره شش

موفقیت هر سیستم در گرو وجود نظامی برای ارزشیابی منابع انسانی آن است تا مشخص شود که فعالیت‌ها در راستای هدف است یا خیر؟ این نظام ضرورت دارد بدو نیازهای انسانی را تجزیه و تحلیل کرده، آنها را استاندارد و پس از بررسی و تعیین صلاحیت‌ها به اجرای روش‌های جبران خدمت بپردازد. در نهایت عملکرد آنها را ارزیابی و شرایط ارتقا، انتصاب، تنزیل و اخراج را فراهم کند.

نمودار ۶: عوامل مؤثر بر سیستم ارزشیابی و تراز منابع انسانی

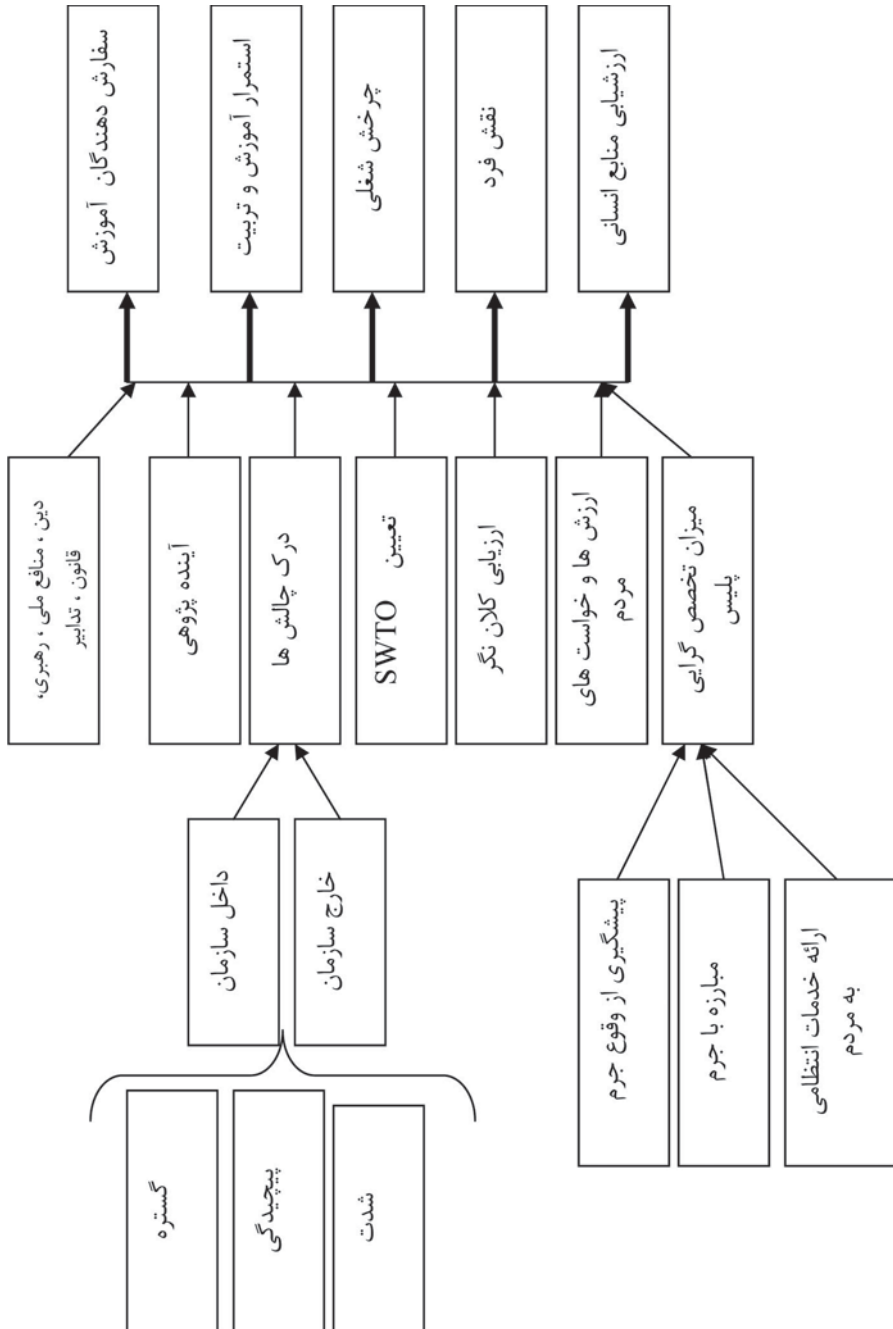


توضیح نمودار شماره هفت

پنج عامل مهم مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر اصول حیاتی و ارزش‌هایی است که پلیس ایران را از پلیس هر کشور دیگری متمایز می‌سازد. تبیین و اهمیت این متغیرهای فردی به حدی است که به راحتی اصل مدل و نحوه توسعه منابع را تحت تأثیر قرار خواهد داد. مطالعه و تعیین دقیق‌تر این اصول، ارزش‌ها و منابع از طریق تحقیقات علمی ممکن خواهد بود.

نمودار ۷: عوامل مؤثر بر متغیرهای اصلی مدل نهایی

توسعه منابع انسانی ناجا





## تحلیل توصیفی

آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، خطای استاندارد و حداقل و حداکثر نمرات ابعاد توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد. به موجب آن، میانگین نظام ارزشیابی و تراز منابع انسانی در حدود ۳۵۹/۸۲۰۵ است که نمایانگر اهمیت این بعد از سایر ابعاد است. بُعد فردی نیز با میانگین ۲۲۹/۱۵۰۰ دارای کمترین میانگین است.

## تحلیل استنباطی (آزمون فرضیه‌ها)

در هر تحقیق علمی محقق ناگزیر است برای سؤال تحقیق خود پاسخی فرضی تهیه کند و تصویری از چگونگی مسئله در ذهن خود بسازد. البته او بر مبنای مطالعات اولیه، بررسی‌ها، مشاهدات، تعقل، تفکر و... این کار را انجام می‌دهد. از این رو پس از پایان عملیات تجزیه و تحلیل، محقق باید با تکیه بر نتیجه کار، درباره فرضیه‌های اولیه خود اظهار نظر کند و با توجه به نتایج حاصله تأیید یا رد آنها را اعلام کند (حافظ‌نیا، ۱۳۸۱: ۲۱۸).

در این تحقیق به منظور تعیین رابطه بین متغیرها از آزمون رگرسیون چند متغیری استفاده شده است. رگرسیون چند متغیری روشی است که از طریق آن، متغیرهای پیش‌بینی کننده ترکیب می‌شوند. در یک معادله چند متغیری ارزش‌های پیش‌بینی متغیر ملاک، محاسبه و معین می‌شود. آنگاه نمره هر فرد در متغیرهای پیش‌بینی در معادله جایگزین می‌شود.

رگرسیون چند متغیری دارای روش‌های مختلفی است. تفاوت روش‌های آن در نحوه انتخاب متغیرهای پیش‌بینی کننده است. ضرایب براساس اهمیت آن در پیش‌بینی متغیر ملاک، محاسبه و معین می‌شود. درجه همبستگی بین متغیرهای پیش‌بینی کننده در معادله رگرسیون چند متغیری و متغیر ملاک، به وسیله ضریب نشان داده می‌شود (دلاور، ۱۳۸۶).

## نتایج فرضیه‌ها

تمام تلاش‌های یک تحقیق معطوف به تأیید یا رد فرضیات محقق است؛ در غیر این صورت کاری بیهوده صورت گرفته است. به همین دلیل نتایج این پژوهش به‌طور خلاصه ارائه می‌شود:

**فرضیه اول:** هم‌اکنون در ناجا الگویی مدون و رسمی برای توسعه منابع انسانی وجود ندارد.

نتایج تحقیق بیان می‌کند که الگوی مدونی برای توسعه منابع انسانی پلیس جمهوری

اسلامی ایران (همانند بسیاری از کشورهای دیگر) وجود ندارد. به همین دلیل مبتنی بر نظرات سایر اندیشمندان مدلی طراحی و به آزمون گذاشته شده است.

**فرضیه دوم:** توسعه منابع انسانی ناجا، تحت تأثیر عوامل مهمی چون: سفارش دهندگان آموزش، استمرار آموزش و تربیت، چرخش و غنای شغلی، فرد و نحوه ارزشیابی و تراز منابع انسانی است.

این فرضیه مورد تأیید خبرگان قرار گرفته و ارزش هر عامل نیز مشخص شده است. برای این کار از تحلیل رگرسیون چند متغیری استفاده شده است.

#### جدول ۴: ضرایب R رگرسیونی برای متغیرهای پیش‌بینی کننده

مدل	ضریب همبستگی	تبیین ضریب	تعدیل ضریب یافته	برآورد خطا
۱	۰/۸۶ <sup>۱</sup> (a)	۰/۷۳	۰/۷۲	۶/۹۸۷۳۸

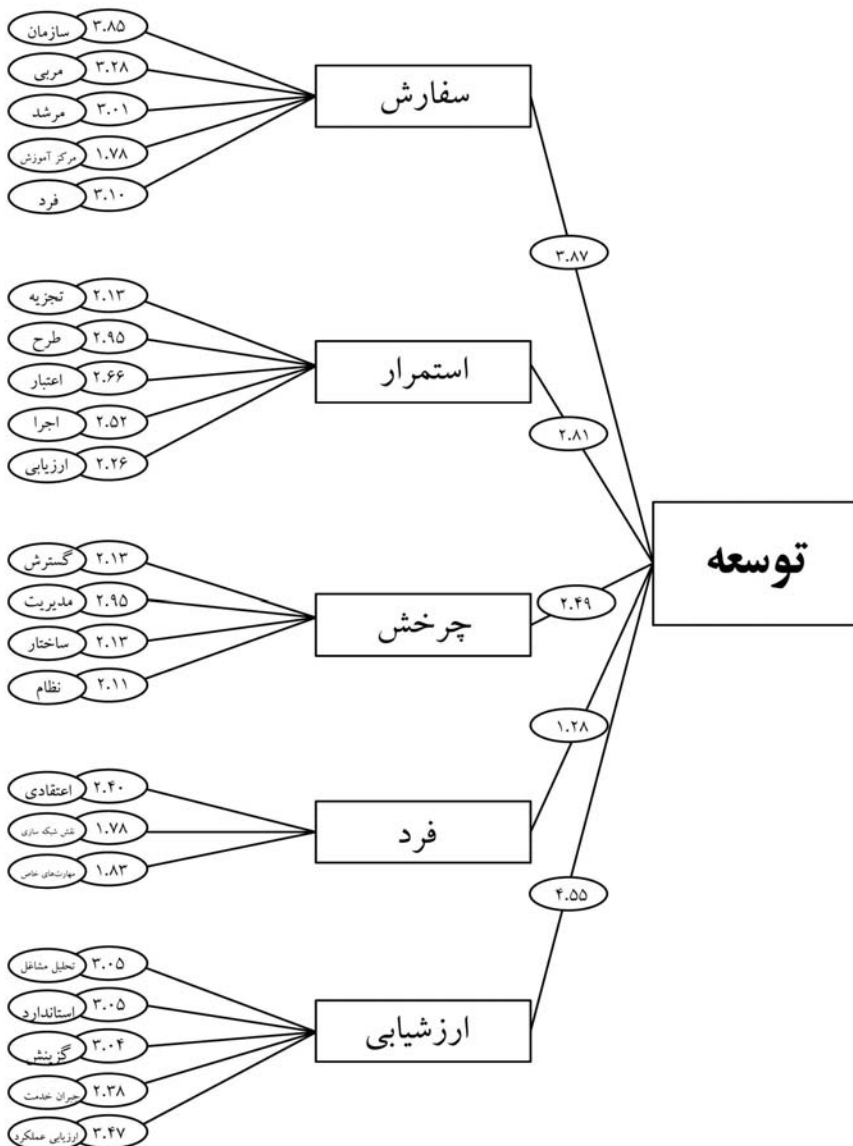
جدول بالا ضریب همبستگی را نشان می‌دهد که در حدود ۰/۸۶ است که بسیار در حد مطلوب قرار دارد. ضریب تبیین نیز در حدود ۰/۷۳ است که بیان می‌کند متغیرهای مستقل می‌توانند ۰/۷۳ را پیش‌بینی کنند.

برای پاسخ به سؤال اصلی از رگرسیون استفاده گردید. نتایج حاکی از آن است که بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده، سفارش‌دهندگان ( $B=0/241$  و  $t=22/10$ ,  $p > 0/00$ )، استمرار آموزش و تربیت ( $B=0/27$  و  $t=14/78$ ,  $p < 0/00$ ) و فرد ( $B=0/29$  و  $t=12/29$ ,  $p < 0/00$ ) و ارزشیابی منابع انسانی ( $B=-0/30$  و  $t=11/64$ ,  $p < 0/00$ ) و چرخش شغلی ( $B=0/182$  و  $t=10/54$ ,  $p < 0/00$ ) اثر پیش‌بینی‌کنندگی معنادار بر توسعه منابع انسانی وجود دارد. در این متغیرها فرد بیشترین قدرت پیش‌بینی و بعد استمرار آموزشی و سفارش آموزش و ارزشیابی و چرخش قرار دارد.

۱. (Predictors:Constant) تربیت و آموزش استمرار، فرد، آموزش‌دهندگان سفارش و ارزشیابی و تراز منابع انسانی.

توسعه

نمودار ۹: مدل نهایی توسعه منابع انسانی به همراه ضریب هر بند



نمودار فوق با استفاده از نرم افزار لیزرل به دست آمده است؛ بدین صورت که

پنج عامل که در توسعه تأثیرگذار هستند اولویت بندی شده اند که ارزشیابی و تراز

منابع انسانی (۴/۵۵) دارای بیشترین تأثیر و بعد از آن به ترتیب سفارش‌دهندگان آموزش (۳/۸۷)، استمرار آموزش و تربیت (۲/۸۱)، چرخش و غنای شغلی (۲/۴۹) دارای تأثیر مناسب و فرد (۱/۲۸) دارای کمترین تأثیر در توسعه منابع انسانی ناجاست. هر یک از این عوامل دارای خرده عواملی با ضرایب روشن هستند که در نمودار مشهود است.

**فرضیه سوم:** بین سفارش آموزشی که توسط سفارش‌دهندگان آموزش در طول خدمت پایور در ناجا صورت می‌پذیرد و توسعه منابع انسانی ناجا رابطه مستقیمی وجود دارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت بین عوامل این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین استمرار آموزش و تربیت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی ناجا رابطه مستقیمی وجود دارد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد بین استمرار آموزش و توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم معناداری دیده می‌شود؛ زیرا سطح معناداری (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار آلفای ۰/۰۵ کمتر است؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت، فرضیه مورد تأیید است.

**فرضیه پنجم:** بین چرخش شغلی و غنای شغلی فرد و توسعه منابع انسانی ناجا رابطه مستقیمی وجود دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین چرخش شغلی غنای شغلی فرد و توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم معناداری دیده می‌شود؛ زیرا سطح معناداری (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار آلفای ۰/۰۵ کوچک‌تر است. نتایج تحقیق با اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد که چرخش و غنای شغلی فرد در تعیین نیازهای آموزشی نقش مهمی داشته و در توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم معناداری دارد.

**فرضیه ششم:** فرد در تعیین نیازهای آموزشی خود نقش مهمی داشته و این نقش با توسعه منابع انسانی ناجا در ارتباط مستقیم است. نتایج تحقیق با اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد که فرد در تعیین نیازهای آموزشی نقش مهمی داشته و در توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم معناداری دارد.

**فرضیه هفتم:** بین سیستم ارزشیابی فرد و تراز منابع انسانی با روند توسعه منابع انسانی ناجا رابطه مستقیمی وجود دارد. با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین ارزشیابی فرد و تراز منابع انسانی و توسعه منابع انسانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه فرد بیشتر ارزشیابی شود و افراد ناکارآمد از سیستم ناجا حذف شوند، توسعه منابع انسانی در ناجا نیز علمی‌تر می‌شود.

## نتیجه‌گیری

به طور کلی تدوین گزارش تحقیق آخرین مرحله فرآیند پژوهش به شمار نمی‌رود؛ زیرا اغلب پژوهش‌های علوم رفتاری به منظور هدف‌های بنیادی و کاربردی در زمینه‌های مختلف انجام می‌شود. اگر پژوهشگری نتواند نظرات و نتایج تحقیق خود را به صورت روشن و قابل فهم بیان کند. به کار علمی وی لطمه خواهد خورد (سرمد و بازرگان و حجازی، ۱۳۷۷). هر چند ضرورت دارد به این نکته اشاره داشت که به عقیده کرلینگر، عمده اختلاف نظر دانشمندان بر تعبیرو تفسیر داده‌ها تمرکز یافته است (هومن، ۱۳۶۸).

انتخاب موضوع حتی اگر به موجب سفارشی از سوی یک نهاد تحقیقاتی و یا برای رضای یک نیاز شخصی و یا رفع یک ابهام دامن‌دار شغلی یا هر علت دیگری باشد، علامتی از وجود مشکلی است که بهتر است حل شود. اما وقتی محقق شروع به تحقیق کرده و نتایج را بررسی می‌کند؛ معمولاً به مواردی بر می‌خورد که انتظار آن را نداشته است. این حالت همان ذوق علمی است که نشئگی آن، محقق را ساعت‌ها به خود مشغول می‌سازد. در این تحقیق محقق با مواردی برخورد کرده که برخی از آنها به عنوان نتیجه این فعالیت پژوهشی به شرح زیر است:

۱- برای درک و مدیریت چالش‌های فرا روی ناجا به الگویی برای توسعه منابع انسانی نیاز داریم؛

۲- این الگو هماهنگ با سایر الگوها طراحی شود؛

۳- اتاق‌های فکر در سطح راهبردی یک ضرورت است؛

۴- ابزار و وسایل مشکل ناجا را حل نمی‌کند، بلکه نیروی انسانی توانمند، راه حل اساسی است؛

۵- در انتصاب افراد به درون سازمان توجه شود؛

۶- نظام ارتقای افراد در مسیر پیوسته و به صورت مرحله‌ای است؛

۷- نظامی کارآمد برای شناسایی، گزینش، آموزش، ارتقای و خروج منابع انسانی فعال شود؛

۸- پذیرش هر سمتی نیازمندی طی کردن آموزش خاص است؛

۹- سفارش دهندگان آموزش در هر مرحله‌ای از خدمت فرد، متغیر است؛

۱۰- چرخش شغلی به غنای توان فرد می‌افزاید؛

۱۱- به نیازهای آموزشی افراد متناسب با الگوی توسعه منابع انسانی احترام بگذاریم.

مهم آنکه مدیریت بر سازمان‌ها امری دشوار و پر از تکلیف شرعی است. موضوعی

که دنیا و آخرت منابع انسانی و به ویژه شخص فرمانده را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

### پیشنهادهای

مطلب مهم در هر پژوهش علمی این است که کار تحقیقی باید همیشه با اجتهاد و اظهار نظر توأم باشد و محقق در پایان کار و براساس مطالعات انجام شده به طور قاطع نظر خود را درباره موضوع اعلام دارد تا به گسترش دامنه معرفتی علم و یافته‌های موجود کمک کند. در غیر این صورت، تحقیق از ارزش علمی بالایی برخوردار نبوده و اعتبار علمی زیادی نخواهد داشت... همین فرآیند تازه آفرینی از طریق تحقیقات علمی است که باعث غنی شدن و تقویت ادبیات یک حوزه علمی شده، در یک حرکت جمعی و هماهنگ، قلمرو معرفتی انسان را افزایش و توسعه داده، علم و فناوری را دائماً تکامل و گسترش می‌دهد. (حافظ نیا، ۱۳۸۱: ۲۲۱).

- ۱ - آموزش به‌عنوان یک عنصر اساسی در راهبردهای سازمانی مد نظر قرار گیرد.
- ۲ - نیازهای آموزشی پایوران مبتنی بر ویژگی‌های فردی و شغل سازمانی آنها تهیه شود.
- ۳ - در جذب پایوران جدید نهایت دقت صورت پذیرد.
- ۴ - حاکمیت نگرش سیستمی در کلیت نهادهایی که به موضوع آموزش پلیس می‌پردازند، گسترش یابد.
- ۵ - هر پایور در طول سال‌های خدمت، زمان‌های روشنی برای یادگیری و یاددادن داشته باشد.
- ۶ - برنامه توسعه ساختارمند شغل به اطلاع کارکنان برسد.
- ۷ - توجه زیاد مخاطبان به اهمیت تغییر ارزشیابی می‌تواند به این معنی باشد که پرسش‌شوندگان از شرایط موجود نظام ارزشیابی رضایتی ندارند، لذا ضرورت دارد تا میزان بهره‌وری نظام‌های کنترلی بررسی شود.

## منابع

- ازغندی، علیرضا (۱۳۸۲). *تاریخ تحولات سیاسی و اجتماعی ایران، ۱۳۵۷ - ۱۳۲۰*. تهران: مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، چاپ اول، ص ۲۳۷.
- چاران، رم، دراتر، نوئل، جیمز (۱۳۸۴). *خط سیر رهبری در سازمان*، ترجمه دکتر محمد صائبی. تهران: انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی، چاپ اول.
- حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۱). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: سمت، چاپ پنجم.
- روزبهرانی، داریوش (۱۳۸۰). به سوی یک علم جدید مدیریتی و مبانی نظری سازمان یادگیرنده. *مجله تدبیر*، شماره ۱۱۲.
- سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه، چاپ سیزدهم.
- صائبی، محمد (۱۳۸۴). *توسعه منابع انسانی با رویکردی راهبردی. فصلنامه مطالعات مدیریت*. شماره ۳۷ و ۳۸.
- صفاری، مهدی و مسعود نیکوکار (۱۳۷۰). *کاربرد آمار در مدیریت*. تهران: مؤسسه تحقیقاتی و انتشاراتی نور، چاپ اول.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)*. تهران: سمت، چاپ دوم.
- عباس‌زادگان، ترک‌زاده (۱۳۸۱). *نیازسنجی آموزشی سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ اول.
- عمادزاده، مصطفی (۱۳۷۲). *اقتصاد آموزش و پرورش*. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). *شایستگی‌های مدیریتی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- فرهی، برزو (۱۳۸۴). *تحقیق: مدیریت فرهنگ سازمانی در ناجا*. مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا، گزارش پژوهش شماره ۱۷، پژوهش نیروی انسانی و مدیریت، تهران.
- کارن ام، هس و لیندا اس. میلر (۱۳۸۳). *پلیس در اجتماع*. ترجمه محمدرضا کلهر. تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
- لشین، پولاک و رایگلوث (۱۳۷۴). *راهبردها و فنون طراحی آموزشی*، ترجمه هاشم

فردانش. تهران: سمت.

- مقدس، روح‌الله (۱۳۸۳). تدابیر قانون استخدامی جدید ناجا در راستای بهسازی کارکنان. *فصلنامه دانش انتظامی*، سال ششم، شماره چهارم.
- نوا، ریموند (۱۳۸۴). *توسعه کارکنان*. ترجمه دکتر پورصادق و علی میرزایی. تهران: سارگل، چاپ اول.
- ودیعت، محمدرضا (۱۳۸۳). *فرهنگ توصیفی مدیریت منابع انسانی*. تهران: معاونت آموزش ناجا، چاپ اول.
- هاریسون و مایرز (۱۳۵۰). *نیروی انسانی و رشد اقتصادی*. ترجمه حسین مؤتمن. تهران: دانشسرای عالی، چاپ اول.
- هانگر، جی. دیوید و توماس ویلن (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت راهبردی*. ترجمه اعرابی و ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۶۸). *پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری*. تهران: ارسباران، چاپ دوم.
- یاوری بافقی، امیرحسین (۱۳۸۴). *اطلاعات جمعیت*. تهران: دانشگاه علوم انتظامی، چاپ اول.

\_\_\_\_\_ (2001); Police kills and standards organization. London setember: [WWW.pssso.com](http://WWW.pssso.com)