

## عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی

حسین ذوالفقاری<sup>۱</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>، ایوب کرمی<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۵/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۵

### چکیده

هر چقدر سازمان در نگهداشت نیروی انسانی توانمند خود بکوشد، توانسته سرمایه انسانی ارزش انسانی خود را حفظ نموده و بر عملکرد و بهره‌وری خود تأثیر شگرفی بگذارد. عوامل بسیاری که در نگهداشت کارکنان می‌تواند مؤثر باشد شناسایی و مورد بررسی قرار گرفته اند. ولی در بخش نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی نارسائی‌هایی به چشم می‌خورد. سازمان ناجا در مورد نگهداشت کارکنان، بخصوص کارکنان پلیس‌های تخصصی، نقش اصلی و کلیدی دارد تا بتواند نقش‌های اصلی خود را به خوبی ایفا کند. لذا با این اوصاف، عوامل سازمانی مؤثر که محقق قابل تحقیق و بررسی می‌داند، عبارتند از: (انگیزش، سبک مدیریت، شایسته سالاری، امکان ارتقای شغلی، فن آوری و تجهیزات) این تحقیق فرضیه ندارد و از نظر هدف، کاربردی، با ماهیت توصیفی، تحلیلی و پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و رؤسای پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان همدان می‌باشد. که تعداد آنها ۵۵۰ نفر می‌باشد. ابزار سنجش این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۲۸ سؤال بسته که پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۲. تعیین گردیده SPSS و تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از مبانی نظری و یافته‌های آماری به صورت طبقه‌ای، تصادفی- (افسرارشد- افسر جزء - درجه دار) انتخاب و نتایج حاصله نشان می‌دهد شایسته سالاری - سبک مدیریتی- انگیزش - امکان ارتقاء- تجهیزات و فن آوری در ماندگاری و حفظ و صیانت و نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی در سازمان مؤثر می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** نگهداشت کارکنان، پلیس‌های تخصصی، شایسته سالاری، ارتقای شغلی، انگیزش

۱- عضو هیات علمی دانشگاه علوم نظامی

۲- عضو هیات علمی دانشگاه علوم نظامی

۳- کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم نظامی امین، فرماندهی و مدیریت (نویسنده مسؤول)

## مقدمه

بی‌شک، دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با فناورشدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. بر این اساس، منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌آیند؛ چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند (هاتفی، ۱۳۸۸).

باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد. آنچه در این پژوهش مورد نظر پژوهشگر است، بررسی عوامل مؤثر بر بقاء و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان پلیس‌های تخصصی در فرماندهی انتظامی استان همدان می‌باشد. در واقع، این پژوهش بر آن است تا شرایط و عوامل نگهدارنده نیروی انسانی و پلیس‌های تخصصی در فرماندهی انتظامی استان همدان را مورد بررسی قرار دهد؛ زیرا از دیدگاه علوم رفتاری، ماندگاری کارکنان در یک سازمان هنگامی محقق می‌شود که سازمان به درستی بتواند نیازها و خواسته‌های کارکنان را شناسایی نموده و برآورده سازد (رحمتی، ۱۳۹۰).

بر این اساس و با توجه به موارد مطرح شده در موضوع نگهداشتن کارکنان، محقق بر آن است تا پیرامون عوامل سازمانی مؤثر بر نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی (سبک مدیریت و رهبری، انگیزش، شایسته‌سالاری، امکان ارتقای شغلی و تجهیزات و فن‌آوری) تحقیق و بررسی نماید.

### بیان مسأله

رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن توسعه یک جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. از این رو، فرآیندهای جذب، آموزش و بهسازی و نگهداری نیروی بهترین سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به حساب می‌آید و حفظ افراد شایسته و کارآمد بهترین نرخ بازگشت سرمایه به سازمان و کشور خواهد بود. بدین جهت حفظ نیروی انسانی لایق و جلوگیری از فرار مغزها از شاخص‌های بارز موفقیت سازمان‌ها و کشورها محسوب می‌شود (نعمتی، ۱۳۸۹).

از طرفی، متأسفانه شاهد هستیم که سالیانه تعداد قابل توجهی از کارکنان به لحاظ عملکرد نامطلوب و نقص در سیستم‌های نگهدارنده و پایشی از سازمان نیروی انتظامی منفک و جدا می‌شوند. یا به واسطه تصمیمات مأخوذ هر چند در سازمان باقی می‌مانند، لکن کارایی و اثر بخشی اولیه خود را از دست می‌دهند که این موضوع ضمن اینکه تبعات سوء هم برای شخص و هم برای سازمان به دنبال دارد، عواقب و تبعات ناگواری را هم برای خانواده‌های بعضی از کارکنانی که به نوعی از سازمان جدا شده‌اند به دنبال دارد. از جمله مهم‌ترین این موضوع جایگاه و منزلت اجتماعی است، که لکه دار شده و خانواده را منزوی و دچار تزلزل می‌نماید.

همین موضوع سبب می‌شود که سازمان ناجا متحمل هزینه‌های گزافی همچون (هزینه‌های مربوط به پست بلا تصدی، استخدام جدید، آموزش، و هزینه کاهش بهره‌وری) شود. بر این اساس، عواملی در سازمان ناجا می‌تواند در

نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی وجود داشته باشد تا ضمن نگهداشت صحیح کارکنان از هزینه‌های گزاف ذکر شده جلوگیری شود. علیرغم مطالعات و تحقیقات به عمل آمده و کاربردی نمودن نتایج حاصل از پژوهش‌ها بعضاً خلاهایی وجود دارد که نشان می‌دهد تحقیقات به عمل آمده در خصوص نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی به صورتیکه مورد انتظار و قابل قبول و کارساز باشد نبوده و نیاز است که تحقیقات کاملتری که مثمر ثمر باشد به عمل آید، منتهی آنچه در این پژوهش مورد مطالعه و تحقیق قرار می‌گیرد عوامل سازمانی موثر در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی است؟ و مؤثرترین عاملی که می‌تواند در امر نگهداری بهینه کارکنان متخصص تأثیر داشته باشد، شناسایی نماید. در این تحقیق به دنبال تعیین شاخص‌های مؤثر عوامل سازمانی مؤثر می‌باشیم.

### ضرورت و اهمیت تحقیق

اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان با شاخص نیروی انسانی متخصص و باتجربه بر کسی پوشیده نیست و در ارزیابی‌هایی که از کارایی و اثربخشی منابع انسانی هر سازمان به عمل می‌آید، این موضوع همواره به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد. چنانچه سازمانی در جذب و به‌کارگیری و بهسازی نیروی انسانی موفق باشد، ولی نتواند به نحو احسن این نیروها را در سازمان نگهداری کند و بنا به دلایلی زمینه‌های افت کیفی نیروی انسانی را فراهم نماید، قطعاً در نیل به اهداف تعیین شده ناموفق خواهد بود. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان ضروری است برای نگهداری آن تلاش جدی صورت گیرد. لذا با طراحی و اجرای سیستم مناسب نگهداشت نیروی انسانی می‌توان سرمایه انسانی سازمان را حفظ نمود. طی سال‌های اخیر اقداماتی در این زمینه داشته و بی شک برای تعمیق و نهادینه کردن این فرآیند ضرورت تصویب و اجرای طرح‌های مختلف تحقیقاتی در کنار

اقدامات عملی می‌تواند ناجا را به سمت دستیابی به اهداف مورد نظر رهنمون نماید. بدیهی است کاربرد این تحقیق در شناخت عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی در سازمان بوده تا بتواند با شناسایی دقیق و علمی این عوامل گامی بزرگ در جهت جلوگیری از ترک یا رهایی و یا اخراج کارکنان بردارد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت سازمان در آمده باشند (نظام جذب) سپس با بهترین روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش موجبات افزایش بینش، دانش و مهارت این کارکنان فراهم شده، لیکن چنانچه در طول خدمت به نحو مناسب و مطلوب نگهداری نشوند یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتر فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به‌ویژه افراد خبره و آزموده به راحتی سازمان را ترک کرده و جذب سازمان دیگر شوند. در نتیجه، تمام زحمات و تلاشها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد هدر می‌رود. با توجه به اهمیت موضوع در امر نگهداشت کارکنان متخصص در سطح نیروی انتظامی و جلوگیری از بروز هرگونه ناهنجاری در سطح خرد و کلان و از دست دادن کارکنان متخصص ما را بر آن داشت تا نقش‌های عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت (سبک مدیریت و رهبری، انگیزش، شایسته‌سالاری، امکان ارتقای شغلی و تجهیزات و فناوری) را مورد بررسی قرار دهیم.

سیستم حفظ و نگهداشت باعث می‌شود در درازمدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری و سود در سازمان اضافه گردد.

یکی از دغدغه‌های مهم مقام معظم رهبری در مراسم معارفه فرماندهی محترم ناجا در اسفند ماه سال ۹۳ موضوع نگهداشت و صیانت کارکنان ناجا بوده که

تذکراتی را در این خصوص مرقوم فرمودند. لذا محقق پرداختن به این موضوع مهم و تلاش جهت رفع این مسأله را امروزه یکی از ضروریات سازمان ناجا می‌داند.

### تعاریف و ادبیات نظری تحقیق

- سازمان: در لغت، به معنی سازیدن، ساخت، طرز ساخت، نظم و ترتیب، سازمان دادن، دستگاہی را به وجود آوردن و به آن نظم دادن و ترتیب دادن است.

و در اصطلاح مجموعه ای که به سوی اهدافی مشخص در حرکت است و دارای ساختار اجتماعی رسمی شده‌ای می‌باشد (هادی‌عارف).

در این تعریف، دو نکته مهم وجود دارد. یکی اینکه سازمانها هدف محور هستند و این اهداف مشخص و تعریف شده می‌باشند. دوم اینکه سازمانها دارای ساختار اجتماعی هستند.

نظام نگهداری در دو مفهوم مطرح است:

(۱) به معنای جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان که در این زمینه مدیریت سازمانها باید تدابیر راهبردی لازم را به کار برند. هدف از راهبردهای حفظ، تضمین این نکته است که کارکنان کلیدی در سازمان باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان کاهش یابد. این راهبردها معمولاً بر تجزیه و تحلیل انگیزه‌های ماندن یا رفتن کارکنان استوار است. در طرح حفظ باید به هر یک از حوزه‌هایی که در آنها نارضایتی و بی‌تعهدی کارکنان ظهور دارد، بیشتر توجه شود.

(۲) به معنای تأمین سلامت جسم و روان کارکنان، در یک معنای عام و کلی، برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی سازمان شایسته است به سر فصل‌های زیر عنایت شود: تأمین نیازهای اولیه و ثانویه (فیزیولوژیک و منزلت) سیستم پرداخت عادلانه (متناسب با تحصیلات، سنوات، درجات، ارزیابی عملکرد و ...) ارائه تسهیلات و

خدمات، ایمنی، بهداشت، درمان و سلامت، ترفیع و ارتقاء، بیمه و بازنشستگی، رفاه و مزایا و سایر خدمات کارکنان (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۳۲۳ - تاج الدینی، با خدا، ۱۳۸۸: ۱۸۶). انگیزش: در اصطلاح، انگیزش را می‌توان به‌عنوان عامل نیرو دهنده - هدایت کننده و نگهدارنده رفتار تعریف نمود (علیرضا. نصیر زاده، ۱۳۸۹).

انگیزه وانگیزش غالباً به صورت مترادف به کار می‌روند انگیزه را می‌توان دقیق‌تر از انگیزش دانست. به این صورت که انگیزش را عامل کلی مولد رفتار اما انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار خاص به حساب آورد.

شایسته‌سالاری: فرآیندی است که از شایسته‌گزینی آغاز شده است و به شایسته‌پروری و شایسته‌پردازی ختم می‌شود. این روند پیوسته در حال تحول است. سبک مدیریت: به روشی که یک مدیر برای اداره و رساندن سازمان به اهدافش به کار می‌گیرد و برگرفته از اصولی علمی باشد، سبک مدیریتی می‌گویند (دهخدا، ۱۳۷۲: ۲۲۵).

پلیس یک واژه فرانسوی است که در فارسی به معنی پاسبان اداره شهربانی و گاهی به معنای اداره شهربانی استعمال می‌شود و پلیس مخفی نیز کارآگاه را گویند. یعنی محتسبی که لباس خاص ندارد تا شناخته نشود (دهخدا، ۱۳۷۲: ۴۴۵). سازمان دولتی که مأموریتش حمایت قانون اساسی، جلوگیری از تخطی، تأمین نظم عمومی و حفظ جان و مال اشخاص است (میرشفیعیان، ۱۳۵۹: ۱۴).

لواسور در تشریح کلمه پلیس به سه مورد اشاره دارد که عبارتند از: مجموعه مقرراتی که به وسیله مقامات عمومی وضع و بر افراد جامعه تحمیل می‌شود. وضع و اجرای مقرراتی که هدف آنها تأمین آسایش، امنیت و بهداشت عمومی است. گروهی از کارکنان دولتی که مقررات مربوط به آرامش، امنیت و بهداشت عمومی را که به وسیله مقامات صالح اتخاذ گردیده، به مورد اجرا می‌گذارند (انصاری، ۱۳۵۷: ۳۹).

**عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی**

۱) سازش شغل: برای ادامه اشتغال، فرد می باید با شغلش سازگار شود، چرا که هر فردی انتظار دارد با آن شغل نهایت خشنودی و اعتبار را برای خود تأمین نماید و نیازهای اولیه اش را مرتفع سازد. می توان گفت سازش شغلی عبارت است از حالت سازگار و مساعد روانی فرد نسبت به شغل موردنظر پس از اشتغال می باشد. سازش شغل ترکیب و مجموعه ای از عوامل روانی و غیرروانی است. عواملی نظیر ارتباط متقابل با سایرین، دید مثبت نسبت به شغل، درآمد کافی و غیره از جمله عوامل روانی محسوب می شوند.

۲) انگیزش شغلی: اگر انسان به شغل خود علاقه مند نباشد و شغل، فرد را برانگیزد، ادامه اشتغال ملالت آور و حتی غیرممکن خواهد بود. درباره انگیزش<sup>۱</sup> شغلی نیز نظریات گوناگون مطرح گردیده که ذیلاً به برخی از آنها اشاره می شود.

۳) موفقیت شغلی: موفقیت شغلی زمانی حاصل می شود که فرد بتواند از تمام توانایی ها و امکانات خود در رسیدن به اهداف شغلی دست یابد. انگیزش شغلی در موفقیت شغلی تأثیر بسزایی دارد. بدین جهت می توان گفت که بین انگیزش شغلی و موفقیت شغلی رابطه متقابل موجود است.

موفقیت شغلی عبارتست از رابطه ای که بین پیشرفت کنونی فرد و ایده آل های آینده در زمینه اشتغال وجود دارد. لذا موفقیت شغلی مفهوم نسبی دارد و هیچ فردی را بدون آگاهی از ایده آلهایش نمی توان موفق نامید (شفیع آبادی، ۱۳۷۹: ۱۱۸).

۴) رضایت شغلی

فیشر وهانا (۱۹۹۹) رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می کنند و آنرا نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می انگارند یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید در این حالت فرد از شغلش راضی است. به نظر می



رسد رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و با عوامل جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد و ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردد که فرد شاغل در لحظه معینی از زمان از شغل خود احساس رضایت نماید.

۱- ورود شایسته‌ترین افراد به سازمان. ۲- شناسایی شایسته‌ترین افراد برای ورود به سازمان. ۳- شناسایی شایسته‌ترین افراد برای هر یک از پست‌های سازمان. ۴- ایجاد شرایط و بستر لازم برای رشد استعداد تمام کارکنان متناسب با رسالت سازمان. ۵- سنجش توانمندی و استعداد کارکنان و رشد و ارتقاء ایشان. ۶- انتصاب شایسته‌ترین افراد در پست‌های سازمان مبتنی بر شاخص‌های مشخص و پرهیز از اعمال سلیقه. ۷- ایجاد توانمندی لازم در سازمان برای نگهداشت کارکنان شایسته و درنهایت تحقق نظام شایسته سالاری مبتنی بر آموزه‌ای دینی و تدابیر مقام معظم رهبری (دامت برکاته) (آئینه پژوهش بازرسی کل ۱۳۸۹).

### توانمندسازی

باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲)<sup>۱</sup>. از نظر کانگر و کانگو (۱۹۹۸)<sup>۲</sup> توانمندسازی عبارت است از: « فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم‌با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند» (ص ۴۷۴). دفت (۲۰۰۰)<sup>۳</sup> آن را این‌گونه تعریف کرده است: ((توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم

۱ - Bowen & lawler, ۱۹۹۲

۲ - conger & kanugo, ۱۹۸۸

۳ - Daft, ۲۰۰۰

گیری در انجام امور به صورت مؤثر)).

### عوامل مؤثر بر توانمند سازی

۱) حمایت: یکی از عوامل مهم در توانمند سازی مدیران، حمایت مسئولان بالادستی سازمان از آنان است. " در اجرای توانمند سازی باید از وجود حمایت کافی برای ادامه آن اطمینان حاصل کنید.

شما نمی توانید کنترل امور را در دست داشته باشید مگر آنکه سایر قسمتهای سازمان از شما حمایت کنند و مانع کار شما نشوند" (بلانچارد، ۱۹۹۸: ۱۷۳). یک مدیر برای اینکه بتواند از همه شایستگی ها و توانمندی های خود در هنگام انجام وظیفه استفاده کند. علاوه بر حمایت مسئولان عالی سازمان باید نسبت به حمایت مسئولان محلی و ذی نفعان نیز اطمینان داشته باشد.

۲) شفافیت: نقش شفافیت نقش عبارت است از باورهای افراد در مورد انتظارات و رفتارهای مربوط به نقش شغلی شان. اسپریتزر (۱۹۹۶) معتقد است که تنها زمانی که افراد نقش خود را بشناسند این نقش ها برای شخص آنها معنا خواهد داشت. مسئولیت واضح و روشن و الزامات وظیفه شفاف و روشن با توانش در ارتباط است (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸).

۳) دسترسی به آموزش: کارکنان آموزش دیده زیر ساخته ای نوآوری و ابداع به شمار می روند و سازمان را تواند می سازند تا به کیفیت بهتری دست یابد. آموزش و توانمندسازی کارکنان بسیار مهم است؟ زیرا این امر بر پشتکار و قوه خلاقیت آنها تأثیر می گذارد؟ یعنی افراد آموزش دیده بیشتر درگیر کار می شوند؟ با اعتماد به نفس بیشتری کار می کنند و تلاش فزاینده ای برای وظایف محول از خود نشان می دهند. آموزش و توانمندسازی هم چنین به موازات ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به

اهداف سازمانی، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شود (اسدی، کرم، ۱۳۸۲).

۴) دسترسی به منابع: یکی از شاخص‌های کارکنان در سنجش میزان شایستگی خود و اعتماد مدیران به آنان، میزان اختیار در به کارگیری منابع سازمان (اعم از منابع مادی و انسانی) و دسترسی به منابع سازمان برای بهبود وظایف سازمانی است. در اغلب سازمان‌ها دسترسی به منابع در کنترل سرپرستان است. برای توانمندسازی کارکنان، این کنترل‌ها باید حذف شود و منابع در کنترل کارکنان توانمند قرار گیرد. این منابع شامل سرمایه‌های سازمان، دسترسی به حمایت سایر کارکنان یا حمایت افراد خبره‌ای است که درباره آنچه کارکنان انجام می‌دهند، دانش و آگاهی دارند (واردز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۲۵).

### فناوری اطلاعات

"اطلاعات یکی از ارزشمندترین ورودی‌های سازمان است اطلاعات با ارزش باعث افزایش اطمینان و ثبات منابع انسانی سازمان می‌شود و کمبود آنها سبب بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی آنان در سازمان می‌گردد" (چمپی، ۱۳۷۸: ۱۳۱).

کوئین (۲۰۰۵)<sup>۲</sup> ضمن بر شماری عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، به سه عامل: فراهم کردن اطلاعات خوب، فراهم کردن منابع لازم و ارتباط با خارج اشاره می‌کند. این سه عامل تنها از طریق به کارگیری فناوری اطلاعات می‌توانند تاثیر تعیین‌کننده‌ای در فرایند توانمندسازی کارکنان داشته باشند.

۶) غنی‌سازی شغلی<sup>۳</sup>: غنی‌سازی شغلی یکی از ابزارمؤثر و ابعاد توانمندسازی کارکنان است که با افزایش وظایف و مسئولیت و فعالیت‌های شغلی همراه است، در

۱ - Wardz

۲- Quinn, ۲۰۰۵

۳- Job Enrichment

غنی سازی شغلی، مقام یا عنوان شغلی محفوظ است اما محتویات شغل تغییر می یابد. پویایی ناشی از این تغییر از تکراری بودن، خستگی، یکنواختی و بی انگیزگی شغل جلوگیری می کند (آذری نیا، ۱۳۸۷).

مزایایی غنی سازی شغلی: بر عملکرد سازمان مؤثر است (هونولد، ۱۹۹۷: ۲۰۶).

تعهد سازمانی را افزایش می دهد: غنی سازی یکی از مؤثرترین روش های حفظ تعهد در کارکنان و افزایش انگیزه شغلی در آنان است. عزت نفس کارکنان را ارتقا می بخشد. احساس رضایت شغلی را افزایش می دهد (نکوئیان، ۱۳۸۴).

۷) معنویت و توانمندسازی: قرآن کریم پس از امر به تمهید مقدمات و تأمین تجهیزات لازم برای بازدارندگی از تهاجم دشمنان، در به اره تأثیر معنویت مسلمانان در مواجهه با دشمنان در آیات ۶۰، ۶۵ و ۶۶ سوره انفال چنین آورده است: ((یاییها النبى حرض المومنین على القتال ان یکن منکم عشرون صابرون یغلبوا ماتین و ان یکن منکم ماته یغلبوا الفا من الذین کفروا بانهام قوم لایفقهون. الان خفف الله عنکم و علم ان فیکم ضعفا فان یکن منکم ماته صابره یغلبوا ماتین و ان یکن منکم الف یغلبوا الفین به اذن الله و الله مع الصابرون ای پیامبر، مومنین را بر کارزار تحریض کن، اگر از شما بیست نفر با استقامت یافت شوند، بر دویست نفر غلبه می یابند و اگر از شما صد نفر باشند، بر هزار نفر از کسانی که کافر شدند غالب می شوند، به خاطر اینکه آنان مردمی نفهم هستند. اکنون خداوند به خاطر ضعفی که در شما هست، کارتتان را سبک کرد. اگر از شما صد نفر خویشان دار و با استقامت یافت شوند، بر دویست نفر غلبه پیدا می کنند و اگر از شما هزار نفر یافت شوند بر دو هزار نفر غالب می آیند به اذن خداوند، و خدا با استقامت کنندگان و صابری است.)) در این آیات خداوند متعال موازنه قدرت مومنین و کفار را به سبب ۳ چیز مهم، یعنی صبر مومنان، آگاهی آنان و اذن و توفیق خداوند، ابتدا یک به ده و سپس یک

به دو ذکر کرده است. بنابر نظر علامه طباطبایی در تفسیر المیزان، قوت و ضعف ایمان مومنان در دو مقطع صدر اسلام علت دو نوع موازنه قدرت بوده است (اداره تبلیغات نمایندگی ولی فقیه در سپاه، ۱۳۸۶: ۲۱-۲۲). آیات فوق بیانگر این حقیقت است که وقتی انجام کار از روی آگاهی، باور قلبی و برای رضای خدا باشد معنویت توان و قدرت انسان متدین و مومن را چند برابر می‌کند.

#### خلاصه پژوهش‌های داخلی مرتبط با نگهداشت کارکنان

ردیف	پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش و جامعه آماری	یافته‌های پژوهش
۱	قاضی زاده ۱۳۸۸	علل ماندگاری کارکنان شرکت نفت تهران	رضایت شغلی، عوامل بهداشتی و محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل اثر دارد.
۲	قاسمی ۱۳۸۸	بررسی سیستم نگهداشت نیروی انسانی متخصص دانشگاه تهران	پویایی کارکنان در نتیجه رفع نیازهای بهداشتی و انگیزشی است اما اثر انگیزش بیشتر است
۳	زارع ۱۳۸۴	تأثیر فرهنگ سازمانی بر نگهداری پرسنل بیمارستان مباشر، اکباتان، همدان	فرهنگ توافقی موجب تقویت و فرهنگ سلسله مراتبی موجب کاهش نگهداشت کارکنان است.
۴	ترکمان ۱۳۸۶	بررسی عوامل بهداشتی، انگیزشی در ماندگاری کارکنان شرکت رفاه همدان	بین روابط، شرایط کار و حقوق دستمزد با ماندگاری کارکنان رابطه وجود دارد.
۵	مینایی ۱۳۸۹	مدیریت نگهداری رؤسای کلانتری تهران بزرگ	دو عامل بهداشت و انگیزش در نگهداری رؤسای کلانتری مؤثر اما عامل دوم اثر بیشتری دارد.
۶	ساروقی ۱۳۸۷	تعهد سازمانی و رابطه آن با ترک خدمت	بین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی با ترک خدمت رابطه معکوس وجود دارد.

نوع و روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، با ماهیت توصیفی، و پیمایشی است

جامعه آماری این پژوهش کارکنان و رؤسای پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان همدان که تعداد آنها ۵۵۰ نفر می‌باشد. برای ۲۲۶ نفر از کارکنان جامعه آماری... پرسشنامه تنظیم که بیشترین جامعه آماری شامل ۴۹ درصد مدرک لیسانس، ۵۴ درصد در دهه دوم سنوات خدمتی قرار دارند و ۴۴ درصد دارای درجه افسر جزء می‌باشند.

## حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق با توجه به حجم جامعه آماری به روش کوکران و طبقه‌ای تصادفی انجام شده است.

محدوده زمانی؛ سال ۱۳۹۵

محدوده مکانی؛ فرماندهی انتظامی استان همدان

## تجربه و تحلیل داده‌ها

مؤلفه تاثیر شایسته‌سالی بر نگهداشت کارکنان:

سؤال ۱ " بنظر شما انتصاب افراد ومدیران (براساس ضابطه و اسلامی بودن، انقلابی بودن، ولایی بودن و بصیر بودن) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۴۰٪ گزینه خیلی زیاد ۴۷٪ گزینه زیاد ۹٪ گزینه متوسط ۳٪ گزینه کم و ۱ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند.

همانطور که ملاحظه می‌گردد ۴۷٪ از جامعه آماری گزینه زیاد و ۴۰٪ گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل ((انتصاب ضابطه مندی بر اساس فاکتورهای مشخص شده) توجه گردد.

سؤال ۲ " بنظر شما انتصاب افراد ومدیران (براساس توجه به کرامت انسانی و مردمی بودن) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۵۵٪ گزینه خیلی زیاد ۴۰٪ گزینه زیاد ۵٪ گزینه متوسط و کم را انتخاب نموده‌اند. همانطور که ملاحظه می‌گردد ۵۵٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۰٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده‌اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل (( انتصاب براساس توجه به کرامت انسانی و مردمی بودن)) توجه گردد.

سؤال ۳ " بنظر شما انتصاب افراد ومدیران (براساس توجه به خلاقیت ونوآوری) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۴۵٪ گزینه خیلی زیاد ۴۵٪ گزینه زیاد ۵٪ گزینه متوسط ۵٪ گزینه کم و را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می‌گردد ۴۵٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۵٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل (( انتصاب براساس توجه به خلاقیت و نوآوری )) توجه گردد. خلاقت و نوآوری از جمله مواردی است که در سازمان بایستی به آن توجه نمود و نقش بسیار مهمی در پیشرفت سازمان دارد. و با روش های متفاوت بایستی زمینه های بروز و ظهور نوآوری را بوجود آورد.

سؤال ۴ "بنظر شما انتصاب افراد ومدیران (براساس تجربه و تخصص خدمتی آنان) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.؟"

۵۵٪ گزینه خیلی زیاد ۴۰٪ گزینه زیاد ۵٪ گزینه متوسط ۲ را انتخاب نموده اند. همانطور که ملاحظه می‌گردد ۵۵٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۰٪ گزینه زیاد حدود ۹۵ درصد در مجموع انتصاب براساس تجربه خدمتی و تخصص را تایید نموده اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل (( انتصاب براساس تجربه خدمتی و تخصص خدمتی آنان )) توجه گردد. و مسئولین امر بایستی به این مولفه در کنار سایر مولفه توجه ویژه نمایند. و این موضوع در راستای فرمایشات حضرت علی (ع) که می‌فرمایند تجربه فوق علم است. از اهمیت بالایی برخوردار است.

سؤال ۵ "بنظر شما انتصاب افراد ومدیران (براساس توانایی و آمادگی جسمی) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.؟"

۲۴٪ گزینه خیلی زیاد ۴۵٪ گزینه زیاد ۱۴٪ گزینه متوسط ۱۰٪ گزینه کم و ۷٪ گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۲۴٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۵٪ گزینه زیاد حدود ۶۹ درصد در مجموع انتصاب براساس توانایی و آمادگی جسمی را تایید نموده اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل (( انتصاب بر اساس توانایی و آمادگی جسمی )) مشخص شده توجه گردد.

سؤال ۶ "بنظر شما انتصاب افراد و مدیران (براساس توانایی هوشی و فکری آنان) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟"

۴۷٪ گزینه خیلی زیاد ۴۰٪ گزینه زیاد ۱۰٪ گزینه متوسط ۳٪ گزینه کم و ۱۳٪ گزینه اندک را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۴۷٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۰٪ گزینه زیاد حدود ۸۷ درصد در مجموع انتصاب براساس توانایی هوشی و فکری آنان را تایید نموده اند بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی به اصل ((انتصاب بر اساس توانایی هوشی و فکری)) توجه گردد. همانگونه که در ارزیابی ها مشخص شده هر چقدر بهره هوشی و فکری افراد مورد نظر بالا باشد موفقیت آنان در نگهداشت و سالم سازی محیط مؤثرتر است.

در مجموع بدون شک اصل شایسته سالاری در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی بسیار مؤثر بوده و مسئولین امر ضمن توجه به این مهم بایستی جهت پیشبرد بهتر اهداف در راستای ارتقاء صحت عمل و سالم سازی محیط کار که تاثر بسزایی در نگهداشت کارکنان دارد. ضمن اینکه در شاخصه های این مولفه انتصاب براساس خلاقیت و نوآوری و توجه به کرامت انسانی بالاترین درصد تایید نظر سنجی را به دست آورده است.



### مولفه تاثیر سبک مدیریتی بر نگهداشت کارکنان

سؤال ۱ " بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که براساس آن موجب کاهش تعارضات) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۴۳٪ گزینه خیلی زیاد ۳۰٪ گزینه زیاد ۱۸٪ گزینه متوسط ۴٪ گزینه کم و ۵٪ گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۴۳٪ از جامعه آماری گزینه زیاد و ۳۰٪ گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند بنابراین در سبک مدیریتی جهت نگهداشت کارکنان بایستی به روشی (که براساس آن موجب کاهش تعارضات) توجه گردد.

سؤال ۲ " بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که موجب افزایش تعهد و تعلق به سازمان شود) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۴۹٪ گزینه خیلی زیاد ۴۰٪ گزینه زیاد ۵٪ گزینه متوسط و ۶٪ گزینه کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۴۹٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۰٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند بنابراین در سبک مدیریتی جهت نگهداشت کارکنان بایستی به روشی (که موجب افزایش تعهد و تعلق به سازمان شود) توجه شود.

سؤال ۳ " بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که موجب مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها شود) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۵۰٪ گزینه خیلی زیاد ۴۵٪ گزینه زیاد ۳٪ گزینه متوسط ۲٪ گزینه کم و را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۵۰٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۴۵٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند یعنی ۹۵ درصد جامعه آماری موضوع را تایید نموده اند. بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی در سبک مدیریت به موضوع مشارکت

دادن کارکنان در تصمیم گیری ها توجه داشت.

سؤال ۴" بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که موجب تقویت اعتماد به نفس شود) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۳۰٪ گزینه خیلی زیاد ۳۳٪ گزینه زیاد ۲۳٪ گزینه متوسط ۳٪ گزینه کم و ۱۰٪ گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۳۰٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۳۳٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند یعنی ۶۶ درصد جامعه آماری موضوع را تایید نموده اند. بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی در سبک مدیریت به روشی که موجب تقویت اعتماد به نفس کارکنان شود توجه داشت. هر چند این شاخص از سایر شاخص ها پایین تر است. لکن به عنوان یک مولفه در روش مدیریتی پذیرفته شده است.

سؤال ۵" بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که موجب ایجاد صمیمیت شود) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۴۰٪ گزینه خیلی زیاد ۳۷٪ گزینه زیاد ۱۰٪ گزینه متوسط ۵٪ گزینه کم و ۸٪ گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می گردد ۴۰٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۳۷٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند یعنی ۷۷ درصد جامعه آماری موضوع را تایید نموده اند. بنابراین در جهت نگهداشت کارکنان بایستی در سبک مدیریت به روشی که موجب ایجاد رابطه صمیمی بین کارکنان شود توجه داشت.

سؤال ۶" بنظر شما در سبک مدیریت روشی (که موجب واگذاری اختیارات به کارکنان زیر مجموعه شود) چه اندازه بر نگهداشت کارکنان مؤثر است؟

۲۸٪ گزینه خیلی زیاد ۲۱٪ گزینه زیاد ۲۷٪ گزینه متوسط ۱۸٪ گزینه کم و ۶٪ گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

همانطور که ملاحظه می‌گردد ۲۸٪ از جامعه آماری گزینه خیلی زیاد و ۲۱٪ گزینه زیاد را انتخاب کرده اند یعنی ۴۹ درصد و ۵۱٪ رای بر عدم تایید موضوع داده اند. ظاهراً این موضوع به واسطه تبعاتی سوئی که به دنبال داشته مثل افزایش بی عدالتی ها، سوء استفاده از موقعیت ها، بی انضباطی و... می شود. و همین امر سبب شده که در بین شاخص های تعیین شده کمترین رتبه را کسب نماید.

در مجموع بدون شک اصل سبک مدیریت در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی بسیار مؤثر بوده و مسئولین امر ضمن توجه به این مهم بایستی جهت پیشبرد بهتر اهداف بایستی از مدیران مستعد استفاده نموده و به موضوع جایگزین پروری، همتا پروری و مدیر پروری برای مشاغل مورد نظر توجه ویژه داشته باشد.

مولفه سوم: انگیزش

سؤال ۱ " رعایت احترام و حفظ منزلت اجتماعی کارکنان چه مقدار در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۴۹٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط را انتخاب کرده اند. با عنایت به اینکه ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا رعایت احترام و حفظ منزلت اجتماعی می تواند در نگهداشت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان مؤثر می باشد و این شاخص عامل نیرومندی است که فرد را نسبت به ایجاد انگیزه یاری نماید.

سؤال ۲ " تقدیر عینی و عملی از کارکنانی که دارای صحت عمل هستند چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۴۳٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۷٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۸٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۲٪ از پاسخ دهندگان

گزینه کم و ۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند. بر اساس مشاهدات، بیشترین میزان یعنی ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند تقدیر عینی و عملی از کارکنانی که داری صحت عمل بوده اند و تاسی آن بر سایر کارکنان می تواند میزان افزایش اعتماد مردم به ناجا را افزایش داده و در نتیجه عامل مهمی در نگهداشت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان می باشد.

سؤال ۳ "ایجاد امنیت شغلی و امکان ارتقاء در حوزه تخصصی چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟"

در نظر سنجی انجام گرفته ۳۵٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۴٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه کم و ۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند. امنیت شغلی عامل اساسی و مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان می باشد و ارتقاء کارکنان با توجه به عملکرد آنان یکی از بزرگترین رمز نگهداری کارکنان در سازمان تلقی می گردد.

سؤال ۴ "بوجود آوردن محیط سالم برای رقابت کارکنان چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟"

در نظر سنجی انجام گرفته ۴۰٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۶٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه کم را انتخاب نموده اند.

بین محیطی سالم جهت رقابت کارکنان و عملکرد و توانایی آنان ارتباط مهم و اساسی وجود دارد اصولاً بین انگیزه کارکنان با محیط خدمت نیز ارتباط معناداری وجود دارد به طوری که کارکنان با انگیزه بالا و داشتن سنوات بیشتر حاصل این

رابطه می‌باشند.

سؤال ۵ "پرداخت حقوق و مزایای مناسب با توجه به عملکرد و سختی کار چه اندازه می‌تواند در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی مؤثر می‌باشد؟ در نظر سنجی انجام گرفته ۵۲٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۸٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط را انتخاب نموده اند. توجه به حقوق و دستمزد کارکنان و بطور کلی رضایت از دریافتی‌ها به‌عنوان عامل اثر گذار در نگهداشت کارکنان بسیار مؤثر بوده و با توجه به تورم و سایر وضعیتهای اقتصادی به منظور دستیابی به رضایت شغلی توجه به این امر بسیار مهم و ضروری است.

سؤال ۶ "پرداخت مزایای جانبی بر اساس کارکرد چه اندازه می‌تواند در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی مؤثر باشد؟ در نظر سنجی انجام گرفته ۵۰٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۲۹٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط را انتخاب نموده اند. اگر میزان کارکرد و تخصص کارکنان در سازمان زیاد باشد کارکنان انتظار پرداخت‌های جانبی از سازمان را در قبال کارکرد و تخصص خود را از سازمان دارند و این پرداخت‌ها در قالب مختلف به نوعی پاداش جهت کارکنان در نظر گرفته شده قطعاً در ایجاد انگیزه کارکنان مثرتر خواهد بود.

پرداخت حقوق و مزایای مناسب و رعایت احترام و حفظ منزلت اجتماعی کارکنان از سایر شاخصه‌ها بالاترین درصد نظر سنجی در ایجاد انگیزش را به‌دست آورده است.

و همچنین یافته‌های حاصل از این مولفه مبین این واقعیت است که (انگیزه) عامل مهمی بر کارآیی شغلی کارکنان خواهد بود.

مولفه چهارم: امکان ارتقاء شغلی

سؤال ۱<sup>۱</sup> ارتقاء بر اساس لیاقت و توانمندی کارکنان چه مقدار در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟ و آیا بین ارتقاء و نگهداشت رابطه ای هست؟ در نظر سنجی انجام گرفته ۵۲٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۲۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۱۰٪ گزینه کم و خیلی کم را انتخاب کرده اند.

با عنایت به اینکه ۷۹ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا ارتقاء براساس لیاقت و شایستگی می تواند در نگهداشت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان مؤثر می باشد.

سؤال ۲<sup>۲</sup> ارتقاء بر اساس کارکرد و کیفیت بخش به کار کارکنان چه مقدار در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟ و آیا بین ارتقاء و نگهداشت رابطه ای هست؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۴۱٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۲۸٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۱۱٪ گزینه کم و ۵٪ خیلی کم را انتخاب کرده اند.

با عنایت به اینکه ۶۹ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا ارتقاء براساس کارکرد و کیفیت انجام کار می تواند در نگهداشت کارکنان و مؤثر می باشد. و می تواند موجب دام و قوام ماندگاری کارکنان و مدیران در سازمان شده و انگیزه بیشتری برای ادامه خدمت پیدا کنند چون می دانند که اگر عملکرد خوب و رو به رشدی داشته باشند حتما از لحاظ جایگاه و... ارتقاء پیدا می نمایند.

سؤال ۳<sup>۳</sup> ارتقاء کارکنان بر اساس احراز شرایط ارتقاء چه مقدار در نگهداشت

کارکنان پلیس‌های تخصصی مؤثر می‌باشد؟ و آیا بین ارتقاء و نگهداشت رابطه‌ای هست؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۵۱٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۲۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۳٪ گزینه کم و را انتخاب کرده اند.

با عنایت به اینکه ۷۶ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا ارتقاء براساس احراز شرایط ارتقاء می‌تواند در نگهداشت کارکنان و مؤثر می‌باشد. و می‌تواند موجب دوام و قوام ماندگاری کارکنان و مدیران در سازمان شده و انگیزه بیشتری برای ادامه خدمت پیدا کنند چون می‌دانند که اگر عملکرد خوب و رو به رشدی داشته باشند حتماً از لحاظ جایگاه و... ارتقاء پیدا می‌نمایند. و به دنبال این مهم سایر کارکنان نیز به این نتیجه می‌رسند که چون ارتقاء شغلی بر اساس لیاقت و احراز شرایط است آنها به عدالت محوری بودن سازمان اعتماد پیدا می‌کنند و همین امر سبب دلگرمی آنان و احساس تعلق و تعهد بیشتر به سازمان می‌شود.

سؤال ۴ "ارتقاء جایگاه مدیریتی چه مقدار در نگهداشت کارکنان پلیس‌های تخصصی مؤثر می‌باشد؟ و آیا بین ارتقاء و نگهداشت رابطه‌ای هست؟"

در نظر سنجی انجام گرفته ۲۹٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۱۱٪ گزینه کم و ۵٪ خیلی کم را انتخاب کرده اند.

با عنایت به اینکه ۵۹ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا ارتقاء جایگاه مدیریتی می‌تواند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشد. توجه و اهمیت به این موضوع می‌تواند نوعی رقابت و تلاش مضاعف

برای رسیدن به جایگاه باشد.

مولفه پنجم : تجهیزات و فن آوری

سؤال ۱" نصب و بکار گیری های دوربین های مدار بسته جهت نظارت و کنترل چه مقدار در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟  
در نظر سنجی انجام گرفته ۵۵٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۴٪ گزینه کم و ۳٪ گزینه خیلی کم را انتخاب کرده اند.

با عنایت به اینکه ۸۵ درصد از پاسخ دهندگان با نظر خیلی زیاد و زیاد با این شاخص موافق بوده اند لذا نصب و بکار گیری دوربین های مدار بسته جهت کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان و مراجعین در نگهداشت کارکنان مؤثر می باشد.

سؤال ۲" تاثیر بکار گیری امکانات خودرویی مناسب در ماموریت ها چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟  
در نظر سنجی انجام گرفته ۳۷٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۸٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۳٪ از پاسخ دهندگان گزینه کم و ۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند.

بر اساس مشاهدات، حدود ۶۸ درصد از جامعه آماری به تاثیر گذار بودن امکانات خودرویی در نگهداشت کارکنان نظر مثبت داده اند. در نتیجه این عامل در نگهداشت کارکنان مؤثر می باشد.

سؤال ۳" تاثیر اتوماسیون اداری چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۳۱٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۲۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۸٪ از پاسخ دهندگان



گزینه کم و ۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم را انتخاب نموده اند. اتوماسیون اداری امروزه علاوه بر تسریع در اجرای امور و دستور سلسله مراتب به لحاظ سیستم تعریف شده و رصد امور یکی از عامل های کنترلی و نظارتی و مؤثر بر نگهداری کارکنان در سازمان تلقی می گردد.

سؤال ۴ "دسترسی پلیس به سیستم های نظارتی و اطلاعاتی چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۴۴٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۸٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۷٪ از پاسخ دهندگان گزینه کم و خیلی کم را انتخاب نموده اند.

امروزه به لحاظ پیشرفت علوم ارتباطات و تکنولوژی دسترسی به سیستم های کنترلی تعریف شده تاثیر بسزایی در رسیدن پلیس به اهداف و برنامه ها بوده و به واسطه همین تکنولوژی کشف علمی جرایم و اثبات اتهامات به واسطه رد یابی ها و غیره مؤثر بوده و دسترسی به این موارد از سویی موجب سهولت در امور و از سویی موجب تعلق به سازمان شده و از طرفی به واسطه علمی بودن و قابل تفهیم در اثبات اتهام عامل بازدارنده ای از ارتکاب تخلفات و جرایم کارکنان می شود. و حاشیه امنیت شغلی را تا حدودی بالا می برد.

سؤال ۵ "تاثیر دسترسی پلیس به سیستم های پایش چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر می باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۲۵٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۱٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۳۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۱۴٪ گزینه کم و خیلی کم را انتخاب نموده اند.

سؤال ۶ "طراحی و بکارگیری سیستم های مناسب برای حذف واسطه ها در انجام

خدمات چه اندازه می تواند در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی مؤثر باشد؟

در نظر سنجی انجام گرفته ۵۰٪ از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد و ۳۰٪ از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و ۱۵٪ از پاسخ دهندگان گزینه متوسط و ۵٪ گزینه کم و خیلی کم را انتخاب نموده اند.

با مشاهده نظر سنجی های به عمل آمده حدود ۸۰ درصد بکارگیری و طراحی سیستم های مناسب برای حذف واسطه را عامل بسیار مهمی برای حفظ و نگهداشت کارکنان دانسته اند.

چارچوب نظری و مقایسه ارتباط عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت کارکنان امروزه یک سازمان موفق، سازمانی است که برای بقاء و حفظ کارکنان خود ارزش قائل بوده و بتواند برای تمامی عوامل مؤثر در نگهداشت آنان برنامه ریزی داشته باشد. و در شرایط لازم آنان را بکارگیری نموده و مورد بهره برداری قرار دهد.

عوامل مؤثری که توسط کارشناسان خبره شناسایی شده اند و در زمینه های میزان تأثیر آنها در نگهداری و ماندگاری کارکنان تحقیق و بررسی شده است. این عوامل جدای از اینکه به تنهایی نقش و تأثیر بسزایی در بقاء، و ماندگاری نیروی انسانی داشته در مجموع به واسطه وجه اشتراک و ارتباطی که در روند امور با هم دارند در میدان عمل اثراتی به مراتب بالاتر و بیشتر در بقاء، و ماندگاری دارند. به عنوان نمونه ((انگیزش)) در کارکنان یک سازمان زمانی بروز می کند و بوجود می آید که فرآیند انتخاب و انتصاب مدیر آن سازمان برابر مقررات موزونه آن سازمان شکل گرفته باشد و فرد اصلح گزینش و منصوب شود. یعنی (( شایسته سالاری )) به خوبی انجام گرفته باشد. وقتی فرد شایسته منصوب گردید، چون اصلح می باشد خود بخود کارکنان آن سازمان از انتصاب ایشان احساس رضایت نموده و انگیزه پیدا می

کنند. زیرا معتقد و مقیدند که این شخص آنچه را در اداره امور بکار می‌گیرد بر اساس تجربه، مهارت و دانش و شناختی می‌باشد. که آنرا کسب نموده و اداره و مدیریت سازمان (( سبک مدیریتی )) وی، برگرفته از همان اندوخته‌ها می‌باشد. و جدای از آن نیست. و اگر فرآیند انتخاب و انتصاب غیر از این باشد. کارکنان، روش اداره و نظرات مدیر را بسختی قبول می‌کنند، چون دانش و تخصص مدیر را کم‌تر از دانش و تخصص خود می‌دانند. از سوی دیگر (( ارتقاء شغلی )) و جایگاه مدیریتی فرد شایسته و واجد شرایط که در مسیر خدمت به واسطه عملکرد خوب و مطلوب و لیاقت و توانمندی که مدیر از خود نشان داده و به واقع شرایط ارتقاء را داشته از سویی سبب ایجاد انگیزه در مدیر مورد نظر برای صعود به مرحله بالاتر و ماندگاری در آن سازمان شده و از سویی دیگر موجب الگو برداری برای سایر کارکنان و ترغیب و تشویق آنان برای رسیدن به چنین مدارج و جایگاهی می‌شود. البته لازمه بوجود آوردن چنین شرایطی بهره‌گیری همزمان از (( تجهیزات و فن آوری های )) نوین و به روز می‌باشد. امروزه بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته و نوین در سطوح مدیریت نقش و تأثیر بسزایی در نگهداشت کارکنان دارد. جذابیت شغلی، تسهیل و تسریع در انجام امورات، خلاقیت و ابتکار، حذف واسطه‌ها و امورات زاید، بهره‌گیری از اطلاعات و سوابق گذشته در تحلیل‌ها، کم نمودن حضور فیزیکی، ارزیابی‌های دقیق و سیستمی، افزایش کنترل و نظارت‌ها، قانونمند شدن و.... مواردی است که به واسطه بهره‌گیری از تجهیزات و فن آوری‌های روز در یک سازمان بوجود می‌آید و تأثیر آن زمانی ملموس و مشهود می‌شود که بخوبی و توسط یک مجموعه و با نظارت مدیر متخصص راه اندازی و پیگیری و مورد بهره برداری قرار گیرد. با این اوصاف می‌توان تأیید نمود که (( انگیزش، شایسته‌سالاری، سبک مدیریتی، ارتقاء شغلی و فن آوری و تجهیزات )) پنج عامل هستند

که در نگهداشت، بقاء و ماندگاری کارکنان مؤثرند)) مجموعه مقالات همایش سراسری نگهداشت کارکنان (۱۳۹۰)).

### نتیجه گیری

عوامل سازمانی دارای قدرت قابل تأثیر گذاری بر نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی است و این تأثیر قابل پیش بینی است؛ به این صورت که به ازاء افزایش توجه و اهمیت به عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت کارکنان، به میزان قابل توجهی، نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی افزایش می یابد و این به معنای آن است که هرچه میزان توجه به عوامل سازمانی مؤثر در نگهداشت و مبحث پیشگیری بیشتر باشد، احتمال ماندگاری و نگهداشت کارکنان در سازمان بیشتر خواهد شد. در نتیجه، می توان فرض صفر را مردود و فرض تحقیق را پذیرفت و چنین نتیجه گیری نمود که؛ عوامل سازمانی ( شایسته سالاری - سبک مدیریتی - انگیزش - امکان ارتقاء - تجهیزات و فن آوری ) در ماندگاری و حفظ و صیانت و نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی در سازمان مؤثر می باشد. آزمون این فرضیه نشان داده است که شاخص ها و مولفه های بکار گیری شده در متغیر ها شامل:

- پرداخت حقوق و مزایای مناسب
- رعایت احترام و توجه به کرامت انسانی
- انتصاب بر اساس خلاقیت و نوآوری
- انتصاب بر اساس توجه به کرامت والای انسانی
- ارتقاء بر اساس لیاقت
- ارتقاء بر اساس شرایط احراز ارتقاء
- روشی که سبب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری شود.
- روشی که موجب تعهد و تعلق به سازمان گردد.

- نصب و مجهز نمودن اماکن به دوربین های مدار بسته برای کنترل  
 - اثر پذیری طراحی سیستم های مناسب برای حذف واسطه ها در امور خدماتی  
 بیشترین تأثیر بر ماندگاری و نگهداشت کارکنان پلیس های تخصصی را داشته اند.  
 از این رو، اهمیت و ضرورت و توجه مسئولین امر به موارد فوق به عنوان برنامه های  
 راهبردی در آینده سازمان مورد انتظار است .

نتایج آزمون این فرضیه در مطالعه حاضر نشانگر آن است که عوامل سازمانی که  
 موجب انگیزش کارکنان می شود با ۲۴ درصد تاثیر گزاری بر ماندگاری در جایگاه  
 نخست می باشد. و این نتیجه حاوی این نکته است که آنچنان که انتظار می رود در  
 سازمان توجه به نیازهای اساسی و اولیه مثل حقوق و مزایای مناسب و منزلت  
 اجتماعی و رعایت احترام و توجه به کرامت انسانی کارکنان بسیار مهم بوده و از  
 اهمیت خاصی برخوردار است و علاوه بر مادیات می بایست به کرامت والای انسانی  
 کارکنان و نقش معنویت نیز توجه نمود. چه بسا که در جامعه اسلامی ما این مورد  
 جزو اصول و ارزش ها بوده و بسیار مورد توجه قرار می گیرد.

متغیرها و مولفه های شایسته سالاری و سبک مدیریت که شاخص ها و معیارهای  
 سنجشی نزدیک به همی دارند بعد از عامل انگیزش در جایگاه های دوم و سوم با  
 ۲۱ و ۲۰ درصد بیشترین تاثیر گذاری در بقاء و ماندگای و نگهداشت کارکنان پلیس  
 های تخصصی را دارا می باشند. انتصاب یک شخص ، فرمانده یا مدیر واجد شرایط  
 که از اصول و شیوه مدیریتی خوبی برخوردار بوده و دقیقا به این فنون آگاهی  
 و آشنایی دارد نقش بسیار تاثیر گذاری در بقاء و ماندگاری کارکنان را دارد چرا که  
 این شخص نیروی انسانی را بالاترین و با ارزشترین ثروت و سرمایه سازمان دانسته  
 و همواره سعی می کند که این سرمایه را حفظ کند تا اینکه با تصمیمات نامعقولانه  
 این سرمایه را از دست بدهد. از سوی دیگر نگهداشت نیروی انسانی اصول و فنون

خاص دارد.

عامل سازمانی تاثیر تجهیزات و فن آوریها در نگهداشت کارکنان پلیس های تخصص با ۱۷ درصد در جایگاه وردیف چهارم قرار دارد و نتیجه تحقیقات نشان داده که این عامل نیز تاثیر بسزایی در ارتقاء روحیه و احساس تعهد و تعلق به سازمان در کارکنان بوجود می آورد. اگر سازمان به تجهیزات وامکانات و فن آوری های علم روز دنیا دسترسی پیدا نماید و بهره مند گردد بقاء و ماندگاری و صیانت کارکنان نیز بالا می رود. و بین این دو رابطه مستقیم وجود دارد. بهره مندی از فن آوری از طرفی موجب بالا رفتن کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان شده و از سویی جایگاه و منزلت سازمان ارتقاء یافته و همین اهمیت و ارتقاء منزلت اجتماعی نوعی ایجاد تعهد و تعلق فراهم می نماید و همین ایجاد تعلق و تعهد ماندگاری ایجاد می کند.

عامل سازمانی دیگر بنام امکان ارتقاء شغلی یکی از عوامل مؤثر بر نگهداشت و بقاء و ماندگاری کارکنان پلیس های تخصصی با ۱۶ درصد در جایگاه پنجم قرار گرفته تحقیقات نشان داده شخص یا مدیری که با جدیت فعالیت می کند و به نحو احسن امورات را انجام می دهد اگر به مرور زمان مورد توجه قرار نگیرد و به نحوی این اقدامات شایسته و احساس مسئولیت توجه نشود. و به مرور ارتقاء پیدا ننماید. دچار روزمرگی شده و کم کم تحرک و پویایی را از دست می دهد. ولی همین شخص بر اساس لیاقت و شایستگی که نشان داده اگر ارتقاء پیدا نماید و مورد توجه قرار گیرد با انگیزه تر شده و همواره تلاش می کند که پله های ترقی را یک به یک طی نماید تا به بالاترین جایگاه در سازمان برسد. اگر چه اینگونه افراد محدودند و از نسبت فراوانی کمتری برخوردارند ولی توجه به همین قشر سبب پویایی، تحرک و تغییر و حرکت روبه رشد روبه جلو سازمان می شود و چه بسا بسیار تاثیر گزار تر

از مراتب دیگر باشد.

### پیشنهاد های برگرفته از یافته های تحقیق

شناسایی افراد و کارکنان مستعد و پرورش و جایگزین پروری جهت تصدی کارکنان در مشاغل مدیریتی به صورت پلکانی و مرحله به مرحله در پلیس های تخصصی و توجه مسئولین امر (انتصابات) به مقوله تخصص، چرا که تجربه ثابت نموده، مدیری که از تخصص و تجربه کاری لازم برخوردار بوده و به نوعی آسیب ها و تهدیدات شغلی کارکنان را می داند در موضوع نگهداشت و صیانت کارکنان موفقتر بوده است. لذا می طلبد که: اداره انتصابات بازرسی کل ناجا و به تبع استانها در انتخاب رؤسای پلیس های تخصصی و ادارات و مشاغل حساس تخصص را به صورت ویژه مد نظر داشته باشند. و حتی المقدور از کارکنان خود مجموعه ها که شایستگی لازم را دارند استفاده شود.

مقوله نگهداشت نیروها، از یک بُعد مقوله ای اجتماعی است بطوری که فرد با استخدام در یک سازمان به دنبال یافتن جایگاه بوده و شخصیت خود را در مقام تطابق با جایگاه و شغل کسب شده قرار می دهد، چنانچه جایگاه و منزلت اجتماعی سازمان را فراتر از جایگاه و شخصیت درونی خود بیابد، با انگیزه و رغبت بیشتری به ادامه خدمت می پردازد. لکن توجه به مواردی که منزلت اجتماعی کارکنان را حفظ و بالا می برد از جمله (حقوق و دستمزد، اعتماد، تکریم و رشد و تعالی فکری و اعتقادی و...) که زمینه های ایجاد انگیزه در کارکنان می شود را توجه بیشتری شود.

احساس مفید نمودن کارکنان عاملی برای حفظ و بقاء در سازمان بوده و عکس آن نیز مصداقی برای ترک یا رهایی از سازمان است. لذا توجه مدیران و فرماندهان به مقوله روش و سبک مدیریتی آنان می تواند عامل بسیار مهمی برای نگهداشت و

برگشت کارکنان و حتی پرورش و رشد فکری و ذهنی کارکنانی باشد که به نوعی احساس غیر مفید بودن دارند.

ترغیب پلیس های تخصصی به مجهز نمودن اماکن و محوطه های یگان و محور های حوزه استحفاظی به سیستم های کنترلی و دور بین های مدار بسته و استفاده از ظرفیت های سیستم ها در بحث کنترل و نظارت و نگهداشت ایجاد حساسیت و ترغیب در مدیران و فرماندهان ارشد به مقوله صیانت کارکنان تحت امر به نوعی که یکی از امتیازات و ملاک های ارزیابی جهت تصدی مشاغل مدیریتی بالاتر بحث و موضوع سلامت و صیانت کارکنان باشد و مدیرانی که در این زمینه عملکرد مثبتی داشته اند مورد تشویق قرار گیرند.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان) و سازمان های صنعتی و بازرگانی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. شماره دوم، ص ۱۸۲
- ابراهیم نژاد، غلامعلی (۱۳۸۶) پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت نظامی، دانشگاه تهران، الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۰). ویژگیهای نظام کارآمد نظارتی. مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، انتشارات سمت.
- ایرانپور انارکی، سینا، ۱۳۸۵. اینترنت، بررسی شیوه گزینش نیروی انسانی در سازمان، -الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی. چاپ اول، ص ۱۱۱
- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). مدیریت. جلد سوم، رهبری و کنترل. ترجمه سید مهدی اعرابی و علی پارسائیان، تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- اسماعیل پور، علی ۱۳۸۶، آموزش، شعب رهبری، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. انتشارات سمت
- احمدی، علیرضا ۱۳۸۶، شعب رهبری - انگیزش تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. انتشارات سمت
- انصاری، محمد، ۱۳۵۷ ص ۳۹، ویژگیهای نظام کارآمد نظارتی، پایان نامه کارشناسی ارشد -بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی فرماندهان و مدیران ناجا. (پایان نامه دکترا). دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران.



- بلانچارد، کنت؛ کارلوس، جان پی؛ رانولف، آلن (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایشی (فضل الله امینی، مترجم). تهران: فرا (نشر اثر اصلی ۱۹۹۹).
- تشکری، محمود (۱۳۸۵). شایسته سالاری و شایسته محوری، دو ماهنامه دافوس، سال اول، شماره دوم.
- چریسن کوپر و سامانتا اینگراما، ۲۰۰۲ مقاله نظریه برابری بحثی در رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، محله مدیریت امروز
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۱). مقدماتی بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، تهران انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور.
- خامنه، محمد، ۱۳۹۱، بررسی استریش شغلی با سلامت روانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، گرایش فرماندهی و مدیریت انتظامی،
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). لغت نامه، زیر نظر محمد معین، جعفر شهیدی، تهران دانشگاه تهران، موسسه لغت نامه دهخدا.
- رایبیز، استیفن پی، (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول و دوم و سوم.
- رایبیز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، جلد‌های ۱-۳، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، سال ۱۳۷۴.
- راجرز، روالف. مقاله نظریه برابری بحثی در رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، محله مدیریت امروز، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۵.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۸). تئوری سازمان. ترجمه الوانی، دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). اصول و مبانی سازمان و مدیریت. چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.
- رحمتی، داریوش (۱۳۹۰). بررسی عوامل استرس‌زای خانوادگی در کارکنان پایور کالنتری های شهر کرمانشاه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- کمال، ستوده، (۱۳۹۲) پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، مشاوره شغلی و نظریه های انتخاب شغل
- مشبکی ۱۳۷۷، ص ۲۹ پایان نامه، کارشناسی ارشد، مدیریت دانشگاه تهران، نگهداشت کارکنان
- - - مجیدی، عبدالله، (۱۳۸۵). فصلنامه، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره دوم، ص ۱۰، ۹.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ اول. تهران: انتشارات میر.
- مهشید، باستانی پورمقدم، ۱۳۸۵. اینترنت، کارکنان خود را نگهدارید (نگهداری کارکنان در مدیریت منابع انسانی،
- وفایی نژاد، رضا (۱۳۸۴). پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، نقش فرماندهان بر

## تقویت انضباط اجتماعی

- نعمتی، رحمت اله، (۱۳۸۷) پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، سیستم های نظارتی
- هاتفی، موسی الرضا، ۱۳۸۸، پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت، عوامل مؤثر بر پیشگیری از جرایم مالی کارکنان پلیس راه

## منابع انگلیسی

- Beer. M. Spector. B, P.R, Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (۱۹۷۶). "Managinig Human" , Assets". Free press, New York, Ny.
- Blanchard, k.h.,Carlos, J.p.,&randloph,A.(۲۰۰۳)empowerment tak more than one minute.san francisco:barret-koehler.
- Billy E. Goetz., "Management Planning and Control", New York, Mc Graw Hill Co., ۱۹۴۹