



مدیریت منابع انسانی

سرہنگ دکترا میر حسین یاوری بافقی

معاونت تربیت و آموزش ناجا

۱۳۹۲



معاونت تربیت و آموزش ناجا - اداره کل منابع و متون درسی

عنوان: مدیریت منابع انسانی

مؤلف: سرهنگ دکتر امیرحسین یاورى بافقى

ناشر: علامت

ویرایش علمی: احمد رضا اسماعیلی

ویرایش ادبی و فنی: اداره کل منابع و متون درسی

طرح جلد: سیدمجتبی حسینی دولتآبادی

صفحه آرایى: مرتضى فرهادى

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۳-۶-۱

شماره ثبت: ۷۸۲۸ فوت چاپ: اول

سال نشر: ۱۳۹۲

قیمت: ۷۰,۰۰۰ ریال

شمارگان: ۵۰

چاپ: چاپخانه معاونت تربیت و آموزش ناجا

نشانی: تهران، میدان ونک، مجتمع انتظامی ۱۲ سروردين، معاونت تربیت و آموزش ناجا، تلفن: ۸۱۸۲۱۲۵۶

سرشناسه	: یاورى بافقى، اميرحسين، ۱۳۴۵
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی / امیرحسین یاورى بافقى؛ (زیر نظر) معاونت تربیت و آموزش ناجا، اداره کل منابع و متون درسی
مشخصات نشر	: تهران: علامت، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	: ۲۳۲ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۳-۶-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا
موضوع	: کارمندان - مدیریت
شلسه افزوده	: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، اداره کل منابع و متون درسی
ردمبندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵۲۵۴ ۱۳۹۲:
ردمبندی دیویی	: ۶۵۸/۳:
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۴۹۵۷۰:
شماره ثبت	: ۷۸۳۸:



معاونت تربیت و آموزش ناجا - اداره کل منابع و متون درسی

عنوان: مدیریت منابع انسانی

مؤلف: سرمنگ دکتر امیرحسین یاوری بافقی

ناشر: علامت

ویرایش علمی: احمدرضا اسماعیلی

ویرایش ادبی و فنی: اداره کل منابع و متون درسی

طرح جلد: سیدمجتبی حسینی دولت‌آبادی

صفحه آرای: مرتضی فرهادی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۳-۶-۱

شماره ثبت: ۷۸۲۸

سال نشر: ۱۳۹۲

قیمت: ۷۰,۰۰۰ ریال

شمارگان: ۵۰۰

چاپ: چاپخانه معاونت تربیت و آموزش ناجا

نشانی: تهران، میدان ونک، مجتمع انتظامی ۱۲ فروردین، معاونت تربیت و آموزش ناجا، تلفن: ۸۱۸۲۱۲۵۶

سرشناسه	یاوری بافقی، امیرحسین، ۱۳۴۵
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت منابع انسانی / امیرحسین یاوری بافقی؛ (زیر نظر) معاونت تربیت و آموزش ناجا، اداره کل منابع و متون درسی
مشخصات نشر	تهران: علامت، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	۲۳۲ ص
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۳-۶-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
موضوع	کارمندان - مدیریت
شلسه افزوده	نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، اداره کل منابع و متون درسی
ردمبندی‌کنگره	۱۳۹۲: ۵۵۴۹/۵۲۴۴ HF
ردمبندی‌دیوی	۶۵۸/۳:
شماره کتابشناسی ملی	۳۱۴۹۵۷۰:
شماره ثبت	۷۸۳۸:

فهرست

عنوان	صفحه
پیش‌گفتار	۸
مقدمه مؤلف	۱۰
فصل اول: چالش‌های فراروی پلیس	۱۱
مقدمه	۱۲
روند پرسرعت تغییرات	۱۳
تغییرات مهم در ماهیت کار و چگونگی سازماندهی	۱۴
آموزش، ابزار درک تغییرات	۱۶
مشکلات اعمال قانون توسط پلیس	۱۸
تقویت‌کننده‌های مهارت ارتباط	۲۴
چالش‌های فراروی ناجا	۲۴
سؤال‌های فصل اول	۲۸
فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل	۲۹
مقدمه	۳۰
تعاریف تجزیه و تحلیل شغل	۳۱
اهمیت تجزیه و تحلیل مشاغل	۳۲
مراحل تجزیه و تحلیل شغل	۳۳
روش‌های تجزیه و تحلیل شغل	۳۶
کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل	۴۱
تنظیم شرایط احراز شغل	۴۵
ویژگی‌های پلیس مکتبی	۴۶
شاخص‌های اساسی اخلاق حرفه‌ای پلیس	۴۸
روش‌های تنظیم شرایط احراز شغل	۴۸
طراحی مشاغل	۴۹
سؤال‌های فصل دوم	۵۵

۵۷	فصل سوم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۵۸	مقدمه
۵۹	تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶۰	اهداف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶۲	متغیرهای تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶۹	فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۷۷	کمبود نیروی انسانی
۷۸	تفاوت مدیریت کارکنان با مدیریت منابع انسانی
۸۲	سؤال‌های فصل سوم
۸۳	فصل چهارم: خط سیر رهبری در سازمان
۸۴	مقدمه
۸۴	تعریف خط سیر رهبری
۸۶	مراحل خط سیر رهبری در سازمان
۸۸	نیروهای مستعد جانشینی
۹۲	سؤال‌های فصل چهارم
۹۳	فصل پنجم: کارمندیابی و انتخاب
۹۴	مقدمه
۹۴	جایگزین‌های کارمندیابی
۹۶	کارمندیابی
۹۹	فرایند کارمندیابی
۱۰۲	روش‌های کارمندیابی
۱۰۶	انتخاب کارکنان
۱۱۰	سؤال‌های فصل پنجم
۱۱۱	فصل ششم: جامعه‌پذیری کارکنان
۱۱۲	مقدمه
۱۱۲	مراحل جامعه‌پذیری
۱۱۴	محتوای جامعه‌پذیری
۱۱۵	اهداف جامعه‌پذیری

۱۱۶	ویژگی‌های جامعه‌پذیری
۱۱۷	روش‌های جامعه‌پذیری
۱۱۸	سؤال‌های فصل ششم
۱۱۹	فصل هفتم: آموزش نیروی انسانی
۱۲۰	مقدمه
۱۲۱	تعریف آموزش
۱۲۱	حیطه‌های آموزش
۱۲۱	ضرورت‌های آموزش
۱۲۲	بیان هدف‌های آموزشی
۱۲۲	تعیین اهداف آموزشی
۱۲۳	تأثیر آموزش بر منابع انسانی
۱۲۴	نیاز آموزشی
۱۲۷	نیازسنجی آموزشی
۱۲۹	روش‌های تعیین نیازهای آموزشی
۱۳۴	الگوی ماتریس مهارت در نیازسنجی آموزشی
۱۳۶	مهارت
۱۳۸	مراحل یادگیری مهارتی
۱۳۹	علل ناکارآمدی نظام آموزشی
۱۴۰	دوره‌بندی الگوی عملکرد پلیس در ایران
۱۴۱	آموزش در ناجا
۱۴۳	سؤال‌های فصل هفتم
۱۴۵	فصل هشتم: توسعه منابع انسانی
۱۴۶	مقدمه
۱۴۶	مفهوم توسعه منابع انسانی
۱۴۸	رویکردهای توسعه کارکنان
۱۴۹	توسعه راهبردی منابع انسانی
۱۵۲	روش‌های توسعه مدیریتی

۱۵۶	فرایند برنامه‌ریزی توسعه
۱۵۶	اهداف توسعه منابع انسانی
۱۵۸	سؤال‌های فصل هشتم
۱۵۹	فصل نهم: الگوهای مرتبط با توسعه منابع انسانی
۱۶۰	مقدمه
۱۶۰	الگوی توسعه فرد در اندیشه‌های دینی
۱۶۵	رویکردهای توسعه کارکنان
۱۷۰	سؤال‌های فصل نهم
۱۷۱	فصل دهم: الگوی پیشنهادی برای توسعه منابع انسانی
۱۷۲	مقدمه
۱۷۲	ارائه الگوی توسعه منابع انسانی ناجا
۱۷۴	سفارش‌دهندگان آموزش
۱۷۵	عوامل مؤثر بر استمرار آموزش و تربیت
۱۷۶	عوامل مؤثر بر چرخش شغلی
۱۷۷	عوامل مؤثر بر نقش فرد برای توسعه منابع انسانی
۱۷۸	عوامل مؤثر بر نظام ارزشیابی منابع انسانی
۱۷۹	عوامل فرعی مؤثر بر عوامل اصلی توسعه منابع انسانی ناجا
۱۸۰	سؤال‌های فصل دهم
۱۸۱	فصل یازدهم: اقدامات انجام‌شده در سایر کشورها
۱۸۲	مقدمه
۱۸۲	سازمان مهارت و استانداردهای پلیس انگلیس
۱۸۳	طرح راهبردی سازمان استانداردها و مهارت‌های پلیس انگلستان
۱۸۴	آموزش افسران ارتش آمریکا
۱۸۶	مجموعه استانداردها و راهنمای آموزش‌های ناظران نظامی سازمان ملل
۱۸۹	روش ارزیابی آزمون استانداردسازی مهارتی پلیس
۱۹۱	سؤال‌های فصل یازدهم

فصل دوازدهم: ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۱۹۳
مقدمه.....	۱۹۴
ارزیابی عملکرد.....	۱۹۴
انواع تفکر انتقادی.....	۱۹۵
نکات اساسی درباره ارزشیابی.....	۱۹۶
ارزیابی عملکرد در آموزه‌های دینی.....	۱۹۶
اهداف ارزیابی عملکرد.....	۱۹۷
زمان ارزشیابی.....	۲۰۱
مراحل ارزیابی عملکرد.....	۲۰۲
انواع ارزشیابی.....	۲۰۶
عوامل مؤثر در تعیین نوع ارزیابی.....	۲۰۷
روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۲۰۸
ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظامی.....	۲۱۳
معیارهای ارزشیابی در ناجا.....	۲۱۵
مشکلات ارزیابی عملکرد.....	۲۱۷
کاربردها و نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۲۱۹
سؤال‌های فصل دوازدهم.....	۲۲۲
منابع.....	۲۲۳

پیش‌گفتار

معاونت تربیت و آموزش ناجا حسب وظایف ذاتی خود، متولی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هماهنگی امر آموزش در ناجاست؛ علاوه بر آن، عهده‌دار تأمین منابع آموزشی کلیه دوره‌های بدو خدمت و حین خدمت مقاطع مختلف نیز می‌باشد. تمامی همکاران - بایور و پیمانی - برای اخذ ترفیع و نیل به درجه بالاتر، نیازمند گذراندن آموزش‌های لازم هستند که این امر، ضرورت تهیه و تدوین منابع و متون را دوچندان می‌نماید. از این رو در سال‌های اخیر تلاش گسترده‌ای صورت گرفت تا ضمن تجدیدنظر در نیازسنجی‌های آموزشی، کارشناسان اهل قلم در حوزه‌های مأموریتی شناسایی شوند و متون آموزشی مورد نیاز را تألیف و تدوین کنند که این مهم تا حدودی عملی شده است.

کتاب حاضر، در اجرای دستورالعمل تدوین و تجدیدنظر در برنامه‌ها و متون آموزشی به شماره ۱۸/۸/۱۱/۲/۴۴۷۲-۱۳۸۸/۱۱/۲۹ برای کارکنان ناجا به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت منابع انسانی ناجا» دوره‌های تخصصی - تکمیلی (ترفیعاتی) و تخصصی کوتاه‌مدت، توسط امیرحسین یآوری با نفی تألیف گردیده و زیر نظر اداره کل منابع و متون درسی معاونت تربیت و آموزش ناجا به رشته تحریر درآمده است. امید است محققان، صاحب‌نظران و مسئولان ذی‌ربط، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را برای برطرف کردن نقایص و کاستی‌های احتمالی برای کامل‌تر شدن محتوای این اثر به مؤلف، گروه‌های مربوطه و اداره کل مزبور منعکس نمایند تا پس از اصلاح نهایی در اختیار رده‌های استفاده‌کننده قرار گیرد.

معاون تربیت و آموزش ناجا

سرتیپ دوم پاسدار دکتر سعید شکری‌پور

تقریظ جناب دکترید حسین ابلمحی

کتاب مدیریت انسانی، تألیف آقای امیرحسین یاوری به دانشجویان و علاقه‌مندان به مدیریت سرمایه‌های انسانی کمک مهمی می‌کند. ایشان در کتاب خود مفاهیم تأثیرگذاری را چون آموزش و توسعه منابع انسانی، چالش‌های فرارو، ارزشیابی عملکرد، خط سیر رهبری در سازمان، مدیریت منابع انسانی در سایر کشورهای جهان، الگوهای توسعه منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که این کوشش همراه با تجربیات عملی نامبرده در زمینه مورد نظر، کتاب تألیفی او را سودمند می‌گرداند.

اینجانب برای این مؤلف گرانقدر آرزوی توفیقات روزافزون الهی دارم.

دکترید حسین ابلمحی

مقدمه مؤلف

مدیریت منابع انسانی موضوعی است که به دلیل اهمیت روزافزون، طی دو دهه اخیر توسعه فراوانی یافته است. در واقع عاملی که باعث تمایز یک سازمان بر اساس میزان موفقیت می شود، سرمایه ارزشمندی به نام نیروی انسانی است. ارزش این سرمایه، زمانی بیشتر نشان داده می شود که فرد به خوبی دوره های آموزشی را طی نموده و شرایط لازم برای رویارویی با تحولات و تغییرات داخلی و خارجی سازمان را بر اساس فرایند توسعه به دست آورد.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از حیث مأموریت های ابلاغی، سازمان بزرگی محسوب می شود؛ زیرا حجم فعالیت های این سازمان با چند وزارتخانه برابری می کند؛ بنابراین نیاز است تا در چنین سازمانی مبحث مدیریت سرمایه انسانی به شکل خاصی مورد توجه قرار گیرد.

این کتاب بر اساس مدل های مختلف در حوزه آموزش، توسعه منابع انسانی و درک تحولات نیروی انتظامی، مواردی را ارائه می نماید که به توانایی توسعه منابع انسانی منجر شود. هرچند این کتاب به منظور بهره برداری برنامه ریزان راهبردی ناجا به نگارش درآمده، لیکن کتاب مناسبی برای محققان علاقه مند به مطالعه مدل های ارائه شده در حوزه منابع انسانی، دانشجویان مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری است. امیدوارم با تبادل نظرات خود با نگارنده، شرایط را برای اصلاح نسخه های بعدی فراهم سازید.

امیرحسین یآوری بافقی، ۱۳۹۰

ah.yavari@st.atu.ac.ir