

## شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزاجا

بهنام گلشاهی<sup>۱\*</sup>، رضا عرب‌عامری<sup>۲</sup>، حسین لطفی<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه افزایش اثربخشی و به تبع آن بهره‌وری، وابسته به سطح روحیه کارکنان در هر سازمانی است. نیروهای نظامی و به‌ویژه کارکنان وظیفه که بخش اعظم نیروهای مسلح را تشکیل می‌دهند، نیز از این قاعده مستثنا نبوده و ارتقای روحیه خدمتی آنان در مناطق عملیاتی به دلیل مأموریت مهم حراست از مرزها، با وجود شرایط سخت آب و هوایی و کمبود امکانات در این مناطق اهمیت ویژه‌ای دارد. از این رو پژوهش حاضر در پی تبیین عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزاجا مبتنی بر روش اکتشافی و با رویکردی کاربردی بوده است. جامعه آماری شامل تعدادی از فرماندهان و مدیران، و رؤسای عقیدتی یگان‌های عمده با سابقه خدمت در مناطق عملیاتی، حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سنوات خدمت بالای ۲۰ سال است. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی و بر مبنای معیارهای اشاره‌شده انتخاب شد و فرایند مصاحبه با خبرگان (۱۳ نفر) تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه پیدا کرد. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته) انجام شده است. روایی ابزار به روش محتوایی و پایایی آن به روش کدگذاری مجدد به میزان ۹۴/۷۳ درصد محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون (تماتیک) و مبتنی بر کدگذاری باز بر روی عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان و متون احصاشده از مطالعه اسناد و مدارک انجام شد. نتایج پژوهش منتج به تبیین عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزاجا گردید که در سه حوزه کلی، «عوامل فردی»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فراسازمانی» دسته‌بندی گردید. در پایان نیز پیشنهاد گردید که به‌منظور ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه، شاخص‌هایی که در این پژوهش شناسایی گردیدند، مورد توجه فرماندهان یگان‌های مستقر در مناطق عملیاتی قرار گیرند.

**واژه‌های کلیدی:** روحیه خدمتی، کارکنان وظیفه، مناطق عملیاتی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی.

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)،

B.Golshahi@casu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی، دانشگاهی فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

## مقدمه

پیشرفت‌های گسترده علم و فناوری، تحولات عظیمی را در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی پدید آورده است. سازمان‌ها نیز از این امر مستثنا نبوده و به‌منظور بقا در چنین محیط متلاطم و پیچیده، ناگزیر به بازبینی سیاست‌ها، راهبردها، اهداف، برنامه‌ها و ... شده‌اند (اودنارت و همکاران؛ ۲۰۲۱). در میان این دگرگونی‌ها که صحنه مدیریت سازمان‌ها را دستخوش تحول نموده است، موقعیت منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. امروزه کارکنان به‌عنوان سرمایه اصلی و تعیین‌کننده برای دستیابی به اهداف سازمان می‌باشند و به هر میزان فناوری توسعه بیشتری پیدا می‌کند، نیاز بیشتری به سرمایه انسانی قابلیت‌محور خواهد بود (دی آلمیدا و همکاران، ۲۰۱۹). در این بین در سازمان‌های نظامی، نیروی انسانی که در مناطق مختلف جغرافیایی برای حراست از تمامیت ارضی و حفظ امنیت کشور مستقر می‌باشد، باید دارای ویژگی‌های برجسته از جمله قابلیت، ظرفیت، تحرک ذهنی و همچنین تطابق‌پذیری خود با محیط باشد (پورنگ و همکاران، ۱۳۹۹). در نظام جمهوری اسلامی، قوام اصلی نیروهای مسلح بر سرمایه انسانی استوار است. اگرچه نقش تسلیحات و تجهیزات و فناوری پیشرفته در اقتدار و پیروزی در جنگ انکارناپذیر است، اما وجود نیروی انسانی باانگیزه، مؤمن، شهادت‌طلب، باکیفیت و کارآمد به‌عنوان مهم‌ترین عامل کسب موفقیت در صحنه نبرد می‌باشد. از این رو، عملکرد سرمایه‌های انسانی در نیروهای مسلح، با توجه به حساسیت بالا برای اجرای مأموریت و اهداف سازمانی، بیش از سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی برجسته می‌باشد و ضروری است که در راستای ارتقای آن از هرگونه ابزاری بهره برد.

توجه به بحث روحیه و انگیزه کارکنان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران است. مسئله روحیه، موضوع مهم عرصه‌های روان‌شناسی، مدیریت، سلامت، بحث‌های اجتماعی و اقتصادی و ... می‌باشد (شاه‌آبادی و حسین‌زاده، ۱۳۹۵). جلب رضایت کارکنان و جایگاه انگیزش و روحیه در پیشبرد اهداف سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است، بنابراین شناخت عوامل مؤثر بر ایجاد روحیه، از ضروریاتی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری و رضایت از شغل و سازمان مثمر

---

۱. Audenaert & et al.

۲. De Almeida & et al.

ثمر باشد (کاظمی، ۱۳۹۵). روحیه و انگیزه کاری یکی از پرمطالعه‌ترین جنبه‌های مدیریت است؛ گستره‌ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه می‌تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارائه شده است (احمدزاده، ۱۳۹۶). در این میان تقویت روحیه و انگیزه در نیروهای مسلح به عوامل و ابزارهای زیادی بستگی دارد که شناخت این عوامل می‌تواند منجر به سنجش دقیق روحیه و انگیزه و نیز ارتقای سطح آن در نیروهای مسلح گردد (شکوهی، ۱۳۹۶). در بین کارکنان نیروهای مسلح و به تبع آن ارتش جمهوری اسلامی ایران، کارکنان وظیفه بدنه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این کارکنان، جوانان برومند این مرزوبوم هستند که جهت انجام خدمت سربازی مدتی در اختیار ارتش قرار می‌گیرند. دلیل اهمیت نقش کارکنان وظیفه در این است که قسمت اعظم کارکنان ارتش را این کارکنان تشکیل می‌دهند و همچنین اغلب مأموریت‌های اجرایی به وسیله آنان انجام می‌شود.

در این میان شناسایی عوامل ارتقای روحیه در بین کارکنان وظیفه مناطق عملیاتی بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا با شناسایی و ارتقای این عوامل می‌توان باعث رشد و تعالی سازمان شده و باعث هر چه بهتر انجام شدن مأموریت‌ها و عملیات‌ها گردید. با توجه به موقعیت حساس و خاص مناطق عملیاتی می‌توان به شکل مستقیم یا غیرمستقیم باعث بالا رفتن سطح امنیت در مرزها، آمادگی برای مقابله با تهدیدات امنیت ملی و حفظ تمامیت ارضی کشور و مرزبانی از نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران گردید.

از سوی دیگر، عدم شناسایی عوامل ارتقای روحیه کارکنان وظیفه مناطق عملیاتی باعث می‌شود تا آنها در انجام کارها از کارایی مناسب برخوردار نباشند و در صورت عدم توجه به روحیه آنان نایبستی انتظار عملکرد مناسب و فداکارانه از آنها داشت. در نهایت باعث تقلیل کارایی و توانمندی آنان در برابر دشمن خواهد گردید که مستقیماً بر امنیت ملی و حفظ تمامیت ارضی جمهوری اسلامی ایران اثر خواهد گذاشت که منجر به بروز ناامنی در مرزهای جمهوری اسلامی ایران می‌شود که نماد استقلال و اقتدار کشور است. در چنین شرایطی ضروری است تا فرماندهان به منظور برون‌رفت از تبعات منفی فوق، با شناخت مؤلفه‌های ارتقای روحیه کارکنان وظیفه در مناطق عملیاتی، نسبت به ارتقای سطح روحیه خدمتی آنان اقدام نمایند. این پژوهش بر آن است تا به تبیین عوامل مؤثر در ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بپردازد تا شناخت

فرماندهان نسبت به مؤلفه‌های ارتقادهنده روحیه خدمتی کارکنان را افزایش داده و اقدامات لازم در این حوزه به عمل آید. درعین حال، نگاهی به تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه تاکنون در برخی از تحقیقات داخلی و خارجی به عوامل ارتقای روحیه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی اشاره شده است، اما در رابطه با سازمان‌های نظامی و به‌ویژه کارکنان وظیفه مستقر در مناطق عملیاتی، تحقیقی انجام نشده است؛ بنابراین در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، پژوهش با این سؤال اصلی آغاز می‌شود: عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران مستقر در شرق کشور کدام‌اند؟

### مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی پژوهش

تعاریف مختلفی از روحیه خدمتی در ادبیات موضوع مطرح شده است. جدول شماره (۱) خلاصه‌ای از تعاریف را نشان می‌دهد.

جدول (۱) تعاریف ارائه شده برای روحیه و انگیزش

| تعریف  | محققان                 |
|--|------------------------|
| اغلب موارد به احساس فرد مبنی بر آسایش، خوشحالی، رضایت شغلی و یا زندگی اشاره شده است. روحیه بیشتر یک حالت درونی است تا جسمانی و یک سائقه غریزی است که موجب می‌شود آدمی بر امیالش غلبه کند.  | شکوهی<br>(۱۳۹۶)        |
| انگیزش و روحیه یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به‌سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود؛ بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود، درحالی‌که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. | پیغامی‌ثمرین<br>(۱۳۹۵) |
| روحیه عبارت است از شیوه اندیشه، نحوه برداشت افراد و گروه کارکنان از محیط کارشان و نیز کوشش و همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدف‌های سازمان از خود نشان می‌دهند.   | جهان‌شیری<br>(۱۳۹۴)    |
| انگیزه و روحیه، دلیل انجام دادن یک رفتار است. این حس موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایل‌ها و محرکه درونی فرد تعریف می‌کنند.  | رضاییان<br>(۱۳۹۲)      |

می‌توان نظریه‌های انگیزش و روحیه را به دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم کنیم. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار وامی‌دارند، دقیقاً مشخص سازند. در این نظریه‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند، برشمرده و غالباً نحوه ارضای آنها در سازمان بیان شده‌اند. به فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش مادی به‌عنوان ابزارهای اصلی انگیزش و روحیه عنوان و در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش و روحیه کارکنان قلمداد شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در این نظریه‌ها تلاش بر آن بوده است که عوامل مؤثر بر انگیزش و روحیه کارکنان دقیقاً تعیین و بیان شوند؛ اما در نظریه‌های فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش و روحیه افراد تأکید شده است. به‌عبارت‌دیگر، در نظریه‌های فرایندی قبل از آنکه بر یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌شوند، تکیه شود، به چگونگی انگیزش و روحیه افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است؛ به‌عنوان مثال در نظریه انتظار و احتمال، ویژگی‌های ادراکی و نحوه ارتباط آنها با هم نشان داده شده‌اند و نظریه در مورد اینکه چه عواملی در سازمان موجب انگیزش و روحیه کارکنان می‌شوند، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به‌طور کلی، نظریه‌های فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد هستند (ساداتیان، ۱۳۹۳). در ادامه به انواع مختلف نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی می‌پردازیم.

جدول شماره (۲): انواع مختلف نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی

| نوع نظریه | عنوان نظریه              | بنیان‌گذار                 | خلاصه نظریه   |
|-----------|--------------------------|----------------------------|---|
| محتوایی   | نظریه سلسله‌مراتب نیازها | آبراهام مازلو <sup>۱</sup> | در درون هر موجود انسانی، سلسله‌مراتبی از پنج نیاز وجود دارد:<br>۱- نیازهای فیزیولوژیک: شامل گرسنگی، تشنگی، سرپناه، ارضای جنسی و دیگر نیازهای جسمی؛<br>۲- نیازهای ایمنی: شامل امنیت و حفاظت در مقابل لطمات جسمی و احساسی؛<br>۳- نیازهای اجتماعی: شامل محبت، احساس تعلق، پذیرش و دوستی؛ |

<sup>۱</sup> Abraham (Harold) Maslow

| نوع نظریه | عنوان نظریه | بنیان‌گذار                   | خلاصه نظریه  |
|-----------|-------------|------------------------------|--|
|           |             |                              | <p>۴- نیاز به احترام: شامل عوامل درونی نظیر احترام به خود، استقلال، موفقیت و عوامل بیرونی نظیر مقام، قدرشناسی و توجه؛</p> <p>۵- خودشکوفایی.</p>  |
| محتوایی   | نظریه X و Y | داگلاس مک‌گرگور <sup>۱</sup> | <p>طبق نظریه X چهار فرضی که مدیران درباره انسان دارند، به شرح زیر است:</p> <p>۱- کارکنان ذاتاً از کار بدشان می‌آید و هرگاه که میسر باشد، از آن اجتناب می‌کنند؛</p> <p>۲- از آنجاکه کارکنان از کار بدشان می‌آید، باید برای رسیدن به اهداف، آنها را به کار مجبور کرد، تحت کنترل قرار داد یا با تنبیه تهدید کرد؛</p> <p>۳- کارکنان از مسئولیت می‌گریزند و هر زمان که میسر باشد، خواستار دریافت دستورات رسمی هستند؛</p> <p>۴- اغلب کارگران امنیت را بالاتر از دیگر عوامل مرتبط با کار قرار می‌دهند و بلندپروازی ناچیزی از خود به نمایش می‌گذارند.</p> <p>در نقطه مقابل این دیدگاه منفی درباره ماهیت انسان، مک‌گرگور فهرستی از چهار فرض مثبت را ارائه داد که آنها را تئوری Y نامید:</p> <p>۱- کارکنان می‌توانند به کار همچون چیزی طبیعی نظیر استراحت یا بازی نگاه کنند؛</p> <p>۲- مردم در صورتی که به اهداف متعهد باشند، به صورت خودفرمان و خودگردان عمل خواهند کرد؛</p> <p>۳- فرد معمولی می‌تواند یاد بگیرد که مسئولیت قبول کند و حتی خواستار آن باشد؛</p> <p>۴- توانایی اتخاذ تصمیمات نو و ابتکاری، به وسعت در میان مردمان پراکنده است و لزوماً در قلمرو انحصاری افرادی که در پست مدیریت هستند، قرار ندارد.</p> |

| نوع نظریه | عنوان نظریه                              | بنیان‌گذار            | خلاصه نظریه  |
|-----------|--|-----------------------|--|
| محتوایی   | نظریه نیازهای زیستی، تعلق، رشد (ERG)     | آلدرفر <sup>۱</sup>   | نظریه ERG از ترکیب حروف اول کلمات زیستی، نیازهای فیزیولوژیک و امنیت وابستگی نیاز تعلق و رشد نیاز به اقدام و خودشکوفایی تشکیل شده است.  |
| محتوایی   | نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده‌ها | هرزبرگ <sup>۲</sup>   | فرد با عوامل مؤثر بر رضایت شغلی خویش برخوردی دوگانه دارد. گاهی بر اثر فقدان برخی از عوامل، احساس عدم رضایت می‌کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می‌یابد؛ به طوری که به تدریج به بی‌توجهی وی نسبت به موضوع مورد نظر می‌انجامد.   |
| محتوایی   | تئوری مبتنی بر نیازهای سه‌گانه           | مک کللند <sup>۳</sup> | سه عامل انگیزشی عبارتند از:<br>۱- نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش در راه درخشیدن و با توجه به رعایت استانداردهایی موفق شدن و در راه موفقیت تلاش نمودن؛<br>۲- نیاز به کسب قدرت و اعمال آن: یعنی صاحب قدرت افراد را وادار می‌کند تا به گونه‌ای که اگر غیر از این می‌بود، به شیوه دیگری رفتار می‌کردند؛<br>۳- نیاز به ایجاد دوستی: یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران.   |
| محتوایی   | نظریه بلوغ و عدم بلوغ                    | آرجریس <sup>۴</sup>   | آرجریس معتقد است که رفتار دیوان‌سالار در سازمان مانع رشد افراد داخل سازمان می‌شود و نوع رفتار مدیریت با کارکنان مانند رفتاری است که با کودکان می‌شود. او می‌گوید که باید مطابق مفروضات نظریه Y مک‌گرگور انسان‌ها را افراد بالغ به حساب آورد و به عنوان اعضای گروه باید درحالی که نیازهای خودشان را تأمین می‌کنند، نیازهای سازمان را نیز تأمین نمایند. او می‌گوید به شرط آنکه انسان‌ها به طور درست برانگیخته شوند، خودراهربر هستند. |

۱ Clayton Alderfer

۲ Fredrick Herzberg

۳ David Clarence McClelland

۴ Chris Argyris

| نوع نظریه | عنوان نظریه  | بنیان‌گذار               | خلاصه نظریه   |
|-----------|--------------|--------------------------|---|
| فرایندی   | نظریه برابری | آدامز <sup>۱</sup>       | <p>بر اساس این نظریه، افراد داده‌ها (دانش، توانایی و عمر) و ستاده‌های (پاداش‌های دریافتی) خود را در ارتباط با دیگران مقایسه می‌کنند. آنان وقتی در ارزیابی نتایج کار خود در مقایسه با دیگران بی‌عدالتی می‌بینند، احساس نابرابری می‌کنند. احساس نابرابری به دو شیوه احساس منفی نابرابری و احساس مثبت نابرابری بروز می‌کند. احساس منفی نابرابری وقتی بروز می‌کند که فرد احساس کند بر مبنای تلاش و کوشش صرف‌شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش‌های کمتری دریافت کرده است. برعکس، احساس مثبت نابرابری هنگامی است که فرد احساس کند بر اساس تلاش و کوشش صرف‌شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش‌های بیشتری دریافت کرده است. هر دو احساس نابرابری موجب انگیزش می‌شود.</p>  |
| فرایندی   | نظریه انتظار | ویکتور وروم <sup>۲</sup> | <p>نظریه انتظار معتقد است که کارکنان هنگامی به اعمال سطح بالایی از تلاش برانگیخته خواهند شد که باور داشته باشند:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- تلاش آنها به ارزیابی عملکرد خوبی منتهی خواهد شد؛</li> <li>۲- یک ارزیابی خوب به پاداش‌های سازمانی نظیر پاداش پولی و ارتقای شغلی منجر خواهد گشت؛</li> <li>۳- این پاداش‌ها اهداف شخصی کارکنان را برآورده خواهد ساخت.</li> </ol> <p>از این رو، نظریه وجه خود را بر سه رابطه متمرکز ساخته است:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- رابطه میان تلاش- عملکرد: احتمالی که فرد برای منتهی شدن میزان معینی از تلاش به عملکرد قائل است؛</li> <li>۲- رابطه میان عملکرد-پاداش: میزان باور فرد به اینکه ارائه سطح معینی از عملکرد به حصول نتیجه مطلوب منجر خواهد شد؛</li> <li>۳- رابطه میان پاداش‌ها-اهداف شخصی: میزان ارضای اهداف یا نیازهای شخصی به وسیله پاداش‌های سازمانی و جذابیت پاداش‌های بالقوه برای فرد.</li> </ol> |

۱ Adams

۲ Victor Vroom



| نوع نظریه | عنوان نظریه               | بنیان‌گذار                | خلاصه نظریه   |
|-----------|---------------------------|---------------------------|---|
| فرایندی   | نظریه تقویت و اصلاح رفتار |                           | در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می‌شوند: رفتارهای واکنشی غیرارادی (رفتارهای کنشی) و ارادی. در نظریه تقویت تأکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسان‌ها را مورد توجه قرار داد: به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی‌فایده یا مضر باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی‌فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آنها را حذف نمود. این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً اصلاح رفتار می‌نامند.  |
| فرایندی   | نظریه تعیین هدف           |                           | نظریه مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را (که به صورت هدف تعیین می‌شود) می‌توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد. با اطمینان زیاد می‌توان گفت که هدف‌های خاص به عملکرد بالا می‌انجامد و نیز اینکه اگر اعضای سازمان هدف‌های مشکل را پذیرفتند (در مقایسه با تأمین هدف‌های آسان) عملکرد عالی‌تر ارائه خواهند کرد. تأمین هدف‌های خاص و مشکل منجر به بازدهی در سطح بالا می‌شود، در مقایسه با هدف‌های عمومی که به هنگام تعیین آنها معمولاً می‌گویند نهایت سعی خود را بکنند.   |
| فرایندی   | نظریه اسناد               |                           | نظریه اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی، نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه کوشش شده است تا اسناد و برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کننده رفتار یا انجام‌دهنده آن بررسی شده و تحلیل شود. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد، علت را ویژگی‌های فردی و توانایی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد؛ اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکست‌های او به عوامل درونی و شخصی وی نسبت داده شود. |
| فرایندی   | نظریه ناهماهنگی شناختی    | لئون فستینگر <sup>۱</sup> | فستینگر در نظریه ناهماهنگی شناختی عمدتاً از روابط موجود میان ادراکات افراد درباره خود و محیط‌شان بحث می‌کند. هنگامی که ادراکات فرد با یکدیگر هیچ رابطه‌ای ندارند، آنها  |

| نوع نظریه | عنوان نظریه          | بنیان‌گذار | خلاصه نظریه  |
|-----------|----------------------|------------|--|
|           |                      |            | نسبت به هم نامربوط تلقی می‌شوند و اگر یکی دیگری را تأیید کند، گفته می‌شود که آنها رابطه هماهنگ دارند. ناهماهنگی هنگامی رخ می‌دهد که تدارکات مرتبط با هم در ستیز و تعارض باشند. این وضع که از لحاظ روانی ناراحت‌کننده است، موجب بروز تنش می‌گردد و فرد کوشش می‌کند با تعدیل یکی از معرفت‌های ناموافق خود، تنش یا ناهماهنگی را کاهش دهد. به عبارتی، برای اینکه فرد مجدداً یک وضع هماهنگ یا متعادل برقرار کند، به رفتار انطباقی دست می‌زند.   |
| فرایندی   | نظریه ارزیابی شناختی |            | نظریه ارزیابی شناختی معتقد است که به‌کارگرفتن پاداش‌های بیرونی نظیر پول، برای فعالیت‌هایی که در گذشته از درون به‌واسطه لذت ناشی از محتوای خودکار پاداش می‌گرفتند، انگیزش کلی را کاهش می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر، هنگامی که به فردی برای انجام یک کار جالب پاداش‌های بیرونی داده می‌شود، این امر موجب می‌شود که علاقه درونی فرد به خود کاهش یابد. در مورد نظریه ارزیابی شناختی، تحقیقات گسترده‌ای انجام‌گرفته است و تعداد زیادی از مطالعات آن را تأیید می‌کنند.  |
| فرایندی   | نظریه خودباوری       |            | نظریه خودباوری که به نظریه شناخت اجتماعی یا یادگیری اجتماعی نیز معروف است، به باور یک فرد در این مورد که او قادر به انجام یک کار معین است، اشاره دارد. افرادی با خودباوری پایین، در شرایط دشوار بیشتر محتمل است که از تلاش خود بکاهند، اما آنهایی که از خودباوری بالایی برخوردارند، برای غلبه بر مشکل، سخت تلاش خواهند کرد؛ و افرادی که خودباوری بالایی دارند، ظاهراً در برخورد با بازخورد منفی، بر تلاش و انگیزش خود می‌افزایند و آنهایی که خودباوری پایینی دارند، به‌هنگام برخورد با بازخورد منفی، احتمالاً از تلاش خود خواهند کاست. |

### پیشینه‌های تجربی مرتبط با پژوهش

در این پژوهش برای دستیابی به پیشینه‌های معتبر و مرتبط با قلمرو موضوعی جهت تکمیل مطالعات اکتشافی و غنی‌سازی مبانی نظری پژوهش، منابع مختلف تحقیقاتی مورد بررسی و کاوش قرار گرفت. نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که در سالیان اخیر در پژوهش‌های مختلف به مؤلفه‌های ارتقای روحیه اشاره شده است. نگاهی به تحقیقات پیشین

انجام شده در خصوص عوامل ارتقای روحیه کارکنان، نشان می‌دهد که برخی از این عوامل معطوف به عوامل فردی می‌باشد که باعث ارتقای روحیه کارکنان می‌گردد. به‌عنوان نمونه، شکوهی (۱۳۹۶) در پژوهش خود دریافت یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای روحیه کارکنان نیروهای مسلح تقویت بُعد دینی و مذهبی و اعتقادات آنان است که باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری آنان خواهد گردید. نجفی و بخشایش‌منش (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نمود که عوامل غیرفیزیکی (معنوی) و باورهای دینی مثل ایمان، توکل، صبر و دعا در روحیه کارکنان اثر مستقیم دارد. به‌عنوان مثال، بائی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) عنوان نموده‌اند، در دیدگاه اسلامی چشم‌انداز، اعتقادات و ارزش‌های اسلامی با سنت‌های متعارف ادغام شده است. ماکووی و آرگینتارو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) دریافتند اصولی مانند برانگیختگی خودمدیریتی، پیشرفت شخصی، تعهد و انگیزه ذاتی و درونی در انجام کارها باعث ارتقای سطح روحیه در کارکنان می‌گردد. جمع‌بندی از نتایج پژوهش‌های پیشین با یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در برخی از عوامل فردی ارتقای روحیه مانند اعتقادات و باورها، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژی سازگاری بین یافته‌ها وجود دارد.

درعین‌حال، دسته دوم تحقیقات در خصوص عوامل ارتقای روحیه کارکنان نشان می‌دهد که برخی از این عوامل معطوف به عوامل سازمانی می‌باشد که روحیه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این رابطه، کاظمی (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نموده است که مدیریت دلسوز، کارآمد و لایق حتی از زندگی شخصی کارکنان نیز آگاهی داشته و این امر باعث تقویت روحیه و انگیزه می‌گردد. ماکووی و آرگین‌تارو (۲۰۱۶) نیز بیان کردند روحیه کارکنان نظامی در شرایطی تغییر پیدا می‌کند که رهبران نظامی با افراد زیردست گفتگو کنند و به نیازهای منطقی آنان پاسخ دهند. جمع‌بندی از نتایج پژوهش‌های پیشین با یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در برخی از عوامل سازمانی ارتقای روحیه کارکنان مانند سبک رهبری و مدیریت، عوامل شغلی و شرایط محیط کار سازگاری بین یافته‌ها وجود دارد.

در نهایت، دسته سوم تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که برخی از این عوامل معطوف به

---

۱ Bhatti & et al

۲ Macovei & Argintaru

عوامل فراسازمانی می‌باشد که روحیه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این رابطه، قنبری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بیان نموده‌اند وجود تجهیزات و امکانات مناسب جهت رفت‌وآمد کارکنان باعث ارتقای روحیه آنان است. اختر و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده‌اند که پیوند آشکار و درعین حال مورد غفلت بین پاداش مالی و انگیزه و روحیه کارکنان وجود دارد. پولایی (۱۳۹۵) در پژوهش خود بیان کرده است که تبلیغات رسانه‌ها و پاداش‌های اجتماعی بر انگیزه اثر مستقیم دارد. پنگ و پو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) عواملی مانند جایزه، کمک‌هزینه سفر، افزایش حقوق، ایمنی شغل و بیمه کارمندان را تأثیرگذار بر روحیه و انگیزه می‌دانند.

نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی انجام‌شده در حوزه که در بالا به آنان اشاره گردید، نشان می‌دهد که به‌طور کلی در این پژوهش‌ها به شکل جامع به شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران مستقر در شرق کشور پرداخته نشده است. به‌عبارت‌دیگر، هر یک از این تحقیقات از یک جنبه به بررسی عوامل ارتقای روحیه پرداخته‌اند. در این رابطه برخی از تحقیقات صرفاً به عوامل فردی ارتقای روحیه اشاره نموده‌اند (بائی و همکاران، ۲۰۱۶؛ ماکووی و آرگینتارو، ۲۰۱۶). دسته دوم تحقیقات صرفاً بر عوامل سازمانی ارتقای روحیه اشاره نموده‌اند (شاه‌آبادی و حسین‌زاده، ۱۳۹۵؛ پنگ و پو، ۲۰۱۸؛ رشید و همکاران، ۲۰۱۶<sup>۳</sup>؛ نوایی، ۱۳۹۶). دسته سوم نیز بر برخی عوامل فراسازمانی ارتقای روحیه اشاره کرده‌اند (اختر و همکاران، ۲۰۱۴؛ گوپتا و سوبرامانیا، ۲۰۱۴<sup>۴</sup>).

با جمع‌بندی پیشینه‌های تحقیقاتی گذشته؛ می‌توان عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان را در سه بُعد کلی تقسیم نمود که این ابعاد عبارتند از: فردی، سازمانی و فراسازمانی. در تحقیقات گذشته صرفاً به این ابعاد به‌صورت مجزا پرداخته‌شده است، ولی در این تحقیق

---

۱ Akhtar & et al

۲ Pang & Pu

۳ Rasheed & et al

۴ Gupta & Subramanian

سعی بر آن است تا با رویکردی جامع به همه ابعاد یادشده پرداخته شود. از این رو پژوهش حاضر از دو جنبه موضوعی و مکانی در قیاس با سایر مطالعات مشابه دارای نوآوری می‌باشد. در ادامه به ارائه روش‌شناسی به‌کاررفته شده برای حل مسئله و پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش اشاره شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش انجام‌شده از منظر هدف، کاربردی است؛ زیرا هدف محقق این است که با بهره‌گیری از منابع علمی و تجارب صاحب‌نظران و مسئولان یگان‌های عملیاتی نزا، زمینه‌ای ایجاد شود که با اتکا و به‌کارگیری یافته‌های آن، فرماندهان و سیاست‌گذاران بتوانند مؤلفه‌های روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی را ارتقا بخشیده و مشکلاتی را که در راستای افزایش و تقویت این عوامل وجود دارد، رفع نمایند و در نهایت باعث بهبود عملکرد این کارکنان گردیده، در پی آن باعث ارتقای توان رزمی نیروی زمینی گردند. همچنین از منظر راهبرد اجرای پژوهش، این مطالعه توصیفی، از نوع اکتشافی می‌باشد و محقق، اطلاعات موجود در خصوص تبیین مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی را با مطالعه اسناد و مدارک موجود و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران، شناسایی نموده و سعی کرده توصیفی از وضعیت موجود و مطلوب داشته باشد. در عین حال، از منظر روش گردآوری داده، این پژوهش به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است. از منظر نوع داده، در زمره پژوهش‌های کیفی طبقه‌بندی می‌شود؛ زیرا داده‌های میدانی پژوهش بر اساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان احصا شده است. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، مطالعه انجام‌شده از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد.

به‌طور کلی فرایند اجرای این پژوهش در چند گام صورت گرفته است. در گام اول با بررسی مسائل موجود در حوزه روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های مورد مطالعه، اهمیت و ضرورت تبیین مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی آنان مشخص شد و سؤال اصلی پژوهش در ذهن محققان شکل گرفت. در گام دوم با مرور پیشینه‌های نظری و ادبیات موجود در رابطه با مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی و ارائه چارچوب نظری، جمع‌بندی از مبانی نظری ارائه و چارچوب نظری پژوهش طراحی و اهداف پژوهش تدوین گردید. در گام سوم به طراحی سؤالات مصاحبه با خبرگان و شناسایی خبرگان به شکل

هدفمند قضاوتی و اجرای فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌های کیفی پژوهش پرداخته شد. در گام چهارم با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی احصاشده از مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک با روش تحلیل مضمون (تماتیک)، به تبیین مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی پرداخته شد. در پایان نیز نقشه مفهومی ارائه گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل تعدادی از فرماندهان، جانشینان، رؤسای ستاد و رؤسای رکن سوم یگان‌های عمده (تیپ‌های مستقر در مناطق عملیاتی) می‌باشند که دارای سابقه خدمت در مناطق عملیاتی بوده، حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سنوات خدمت ۲۰ سال داشته‌اند و همچنین رؤسای عقیدتی یگان‌های مذکور است و از آنها در فرایند مصاحبه برای مرحله کیفی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) استفاده به عمل آمد. نمونه‌گیری به روش هدفمند قضاوتی و بر مبنای معیارهای یادشده در یگان‌های مورد مطالعه انجام شد. حجم نمونه آماری نیز به روش نظری و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها محاسبه شده است. به عبارت دیگر، فرایند مصاحبه با خبرگان مذکور تا زمانی ادامه یافت که به اشباع نظری داده‌ها در مرحله مصاحبه رسیده و کدهای جدیدی از مصاحبه‌شوندگان جدید احصا نشد. با این روش، تعداد ۱۳ نفر از خبرگان شناسایی و در فرایند مصاحبه مشارکت داده شدند.

همان‌گونه که در بالا اشاره شده، ابزار گردآوری داده‌های میدانی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ۱۰ سؤالی است. جهت تأمین روایی مصاحبه، در طرح سؤال‌ها، محقق سعی نموده است که از عباراتی استفاده نماید که مصاحبه‌شونده به راحتی منظور پرسش را دریابد و قبل از مصاحبه، نظر استادان راهنما، مشاور و خبرگان این حوزه را در مورد سؤالات دریافت و در آنها لحاظ نموده است. همچنین مصاحبه‌شوندگان نیز از صاحب‌نظرانی انتخاب شده‌اند که سابقه مسئولیت در یگان‌های عملیاتی داشته و به مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی شناخت و تسلط داشته‌اند. در عین حال، برای افزایش پایایی مصاحبه سعی شد تا سؤالات مصاحبه میان چندین مصاحبه‌شونده توزیع شده و پس از کسب پاسخ‌ها، میزان هم‌پوشانی پاسخ‌ها با یکدیگر تعیین گردد و این کار در زمان‌های متفاوتی تکرار شد. در مرحله دوم، پاسخ‌های صاحب‌نظران که از اشراف کامل بر موضوع و مسئله برخوردار بودند، با مطالب منابع و اسناد و مدارک مختلف مورد مقایسه قرار گرفت تا در صورت هم‌گرایی آن‌ها پایایی مصاحبه تأمین گردد. همچنین در پایان نیز پایایی عبارت‌های بیانی ارائه‌شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان به روش پایایی بازآزمون احصا

شده است.

روش بازآزمون برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در این راستا، در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته به‌وسیله محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز به‌وسیله پژوهشگران کدگذاری شده‌اند.

جدول شماره (۳): محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | نتیجه پایایی بازآزمون |
|------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| ۱    | N4           | ۱۷            | ۸             | ۱                 | ۹۴/۱۱ درصد            |
| ۲    | N12          | ۱۳            | ۶             | ۱                 | ۹۲/۳۰ درصد            |
| ۳    | N8           | ۲۷            | ۱۳            | ۱                 | ۹۶/۲۹ درصد            |
|      | کل           | ۵۷            | ۲۷            | ۳                 | ۹۴/۷۳ درصد            |

همان‌طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، میزان پایایی بازآزمون بالغ بر ۹۵ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف بالغ بر ۹۵ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری عبارت مصاحبه به‌وسیله پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

همچنین روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی احصاشده از ابزار مصاحبه و متون احصاشده از مطالعه اسناد و مدارک مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تماتیک) و بر مبنای کدگذاری باز و دسته‌بندی متن و تحلیل روابط بین عبارت‌های بیانی، مقوله‌های فرعی و اصلی بوده است که به

روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون (تماتیک) کلارک و براون (۲۰۰۶) و به صورت دستی انجام شده است. در ادامه به تشریح یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به طور کلی هدف اصلی از اجرای این پژوهش، تبیین مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزا جا بوده است. در این راستا، با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در این رابطه در جامعه مورد مطالعه ارائه نگردیده بود، در نتیجه تلاش شده است تا به روش کیفی و با رویکرد اکتشافی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تماتیک) به شناسایی مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزا جا پرداخته شود. بر این اساس، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، از روش تحلیل مضمون (تماتیک) که به وسیله کلارک و براون (۲۰۰۶) ارائه شده است، استفاده گردید که شامل شش گام اجرایی می‌باشد. در ابتدا محقق تلاش نمود عبارت‌های بیانی حاصل از مصاحبه با خبرگان و همچنین متون احصاشده از مطالعه اسناد و مدارک را جمع‌بندی کرده و پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌های احصاشده، آشنایی نسبی با آنان کسب نماید (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش گردید تا به استخراج مفاهیم در طی فرایند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی و متون پرداخته شود و در ادامه به کدگذاری مفاهیم به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). به طور کلی در طی این فرایند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان که در طول مصاحبه به آنان اشاره کرده بودند، تعداد ۱۰۰ عبارت بیانی و از بین متون اسناد و مدارک، تعداد ۸۹ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که به نام کدگذاری گزینشی نیز معروف است، تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، تعداد مفاهیم گزینشی یا همان مضامین پایه احصا گردد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در نهایت در این بخش در کل تعداد ۳۹ کد گزینشی یا مضمون پایه احصا گردید.



در مرحله چهارم پژوهشگر با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش نمود تا به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب دسته‌های کلی‌تر بپردازد (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). مبتنی بر یافته‌های این گام در نهایت تعداد ۸ مورد مقوله فرعی یا مضامین سازمان‌دهنده (تم فرعی) ایجاد شد. همچنین به منظور سنجش اعتبار مقوله‌های فرعی استخراج‌شده در این مرحله، به بازنگری رفت و برگشتی از مرحله اول تا چهارم بر اساس مجموعه داده‌ها پرداخته شد تا اعتبار محتوایی مقوله‌های احصاء شده حاصل گردد. لازم به ذکر است که مضامین سازمان‌دهنده احصاء شده شامل ۸ مقوله (اعتقادات و باورها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژیکی، سبک رهبری و مدیریت، عوامل شغلی، شرایط محیط کار، اقتصادی و رفاهی، فرهنگی و اجتماعی) می‌باشند.

در مرحله پنجم نیز محقق با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مقوله‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. در این راستا با بهره‌مندی از اشرافیت نظری که بر موضوع حاصل گردیده بود، مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۳ مقوله کلی‌تر یا مضمون فراگیر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از مقوله‌های فرعی که در قالب سه دسته اصلی قرار گرفته بودند، به نام‌گذاری مقوله‌های اصلی یا مضامین فراگیر پرداخته شد. (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). مضامین اصلی سه‌گانه شناسایی شده که در واقع مؤلفه‌های اصلی ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی می‌باشند، عبارتند از سه مقوله عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی.

مرحله پایانی تحلیل مضمون (تماتیک) نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد که در نهایت این بخش منتج به ارائه مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نژاجا شد (مرحله ششم؛ گزارش دهی). در ادامه نحوه کدگذاری باز در تحلیل مضمون و چگونگی دست‌یابی به تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)، تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) و مفاهیم گزینشی (مضامین پایه) در جدول شماره (۴) گزارش گردیده است.

جدول شماره (۴): فرایند کدگذاری باز در تحلیل مضمون (تماتیک) بر روی عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان

| تم‌های اصلی | تم‌های فرعی       | مفاهیم گزینشی               | عبارتهای بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران   |
|-------------|-------------------|-----------------------------|--|
|             |                   | معنویت و خدامحوری           | <p>۱- در شرق کشور بین اهل تسنن و تشیع یک رمز واحدی به نام خداوند و مشترکات دینی معنا نمود و رضای خداوند را محور انجام کار قرار دارد؛</p> <p>۲- ایمان به خدا و خدامحوری باعث ارتقای روحیه کارکنان خواهد گردید؛</p> <p>۳- افراد می‌توانند با خلوت کردن با خداوند قرآن خواندن و یا نماز، روح معنویت را در خود زنده نگاه داشته، روحیه خدمتی خود را افزایش دهند.</p>  |
| عوامل فردی  |                   | باورهای دینی و مکارم اخلاقی | <p>۱- اگر کارکنان وظیفه از نظر اعتقادات و باورهای دینی و مذهبی تقویت شوند هم نگرش آنها به مسائل و سطح انتظارات آنها تغییر پیدا کرده، در مواجهه با مشکلات صبورتر خواهند بود و روحیه آنها به آسانی تضعیف نمی‌گردد؛</p> <p>۲- کارکنان می‌توانند با استفاده از باورها، ایمان و اعتقادات، در روحیه خود اثرگذار باشند؛</p> <p>۳- باورهای ملی و میهنی در کنار باورهای مذهبی می‌تواند در ارتقای روحیه مؤثر باشد؛</p> <p>۴- باورهای مذهبی همچون پایبندی به احکام و شرایع دینی که عموماً از طریق دستگاه‌های متولی مانند عقیدتی‌سیاسی پیگیری می‌شود، در روحیه مؤثر است.</p> |
|             | اعتقادات و باورها | ایمان به هدف                | <p>۱- افرادی که برای آینده خود برنامه‌ریزی و هدف دارند و برای رسیدن به آن اهداف دقیقاً می‌دانند چه باید بکنند و به هدف خود ایمان دارند، از روحیه بالایی برخوردارند؛</p> <p>۲- ایمان به خود و ایمان به هدف در روحیه مؤثر است.</p>   |
|             |                   | روحیه شهادت‌طلبی و ایثار    | <p>۱- هر قدر روحیه ایثار، فداکاری و از خودگذشتگی در مقابل حفظ میهن و دفاع از ناموس در کارکنان پررنگ‌تر باشد، روحیه خدمتی بالاتری خواهد داشت؛</p> <p>۲- روح سلحشوری، فداکاری و از خودگذشتگی برای اعتلای کلمه حق و آیین توحیدی باعث ارتقای روحیه خواهد شد؛</p> <p>۳- روحیه سلحشوری و شهادت‌طلبی تأثیر بسزایی در روحیه کارکنان دارد.</p>  |
|             |                   | اعتقاد به پاداش             | <p>۱- یک سرباز مؤمن معمولاً با این دید به سربازی نگاه می‌کند که سربازی یک نوع عبادت است؛ زیرا یک ساعت نگرهبانی در راه خدا</p>  |

| تیم‌های اصلی | تیم‌های فرعی                 | مفاهیم گزینشی              | عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران  |
|--------------|------------------------------|----------------------------|--|
|              |                              | اخروی                      | بالاتر از هفتاد سال عبادت است؛<br>۲- یاد معاد و توجه به پاداش اینثارگران نیز از مواردی است که در روحیه کارکنان مؤثر است.   |
|              |                              | وجدان کاری و احساس مسئولیت | ۱- داشتن احساس مسئولیت در نفرت باعث می‌گردد تا در انجام وظایف از خود تلاش بیشتری داشته باشند و از روحیه بالایی برخوردار باشند؛<br>۲- مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری داشتن در روحیه تأثیرگذار است.  |
|              |                              | حمیت قسمتی و فعال بودن     | ۱- حمیت قسمتی در نفرت باعث می‌گردد تا در انجام وظایف از خود تلاش بیشتری داشته باشند و از روحیه بالایی برخوردار باشند؛<br>۲- ویژگی‌های شخصیتی مثل احساس مسئولیت، پرتلاش و فعال بودن در روحیه مؤثر است.  |
|              |                              | انطباق رفتار و رضایت درونی | ۱- افرادی که دارای ویژگی پذیرا بودن سازگاری هستند، دارای روحیه بالاتری می‌باشد؛<br>۲- رضایت از زندگی و رضایت درونی باعث ارتقای روحیه می‌گردد.  |
|              | ویژگی‌های شخصیتی             | ظرفیت تحمل شرایط سخت کاری  | ۱- ظرفیت تحمل شرایط سخت کاری باعث روحیه می‌گردد؛<br>۲- افرادی که در مقابل تغییرات محیطی و سختی‌ها بسیار مقاوم باشند، هیچ‌گاه روحیه خود را نمی‌بازند.   |
|              |                              | کمال طلبی و میل به پیشرفت  | ۱- معمولاً سربازانی که دارای ویژگی‌های خاصی مانند تلاش و کمال‌طلبی و سخت‌کوشی هستند، از روحیه بالاتری برخوردارند؛<br>۲- معمولاً کارکنانی که کمال‌طلب بوده و در کارها علاقه دارند، خود را به‌خوبی نشان داده و به دنبال پیشرفت هستند. از روحیه بالاتری برخوردارند. |
|              |                              | سلامت روانی                | ۱- سلامت روحی کارکنان باعث ارتقای روحیه می‌گردد؛<br>۲- بهداشت روانی و دوری از استرس در روحیه خدمتی مؤثر است.<br>۳- سلامت روانی یعنی عدم‌سابقه بیماری و اختلالات روانی در روحیه مؤثر است.   |
|              | ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژیکی | سلامت جسمانی               | ۱- سلامت جسمانی و عدم‌داشتن بیماری در روحیه مؤثر است؛<br>۲- سلامت جسمی و عدم‌داشتن بیماری جسمی باعث ارتقای روحیه می‌گردد؛<br>۳- بهداشت جسم به معنی سلامت جسم و میزان اهمیت به تغذیه و پیشگیری از بیماری در روحیه مؤثر است؛                                       |

| تیم‌های اصلی  | تیم‌های فرعی       | مفاهیم گزینشی  | عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران  |
|---------------|--------------------|--|--|
|               |                    |  | ۴- اگر وضعیت جسمانی کارکنان، سالم نباشد، روی روحیه آنها نیز تأثیرگذار است، یا انسان سالم بهتر می‌تواند از عهده مأموریت‌ها برآید.   |
|               |                    | آمادگی جسمانی و مهارت‌های ورزشی                      | ۱- شرایط جسمانی مناسب و مهارت ورزشی و ورزیدگی در روحیه نفرات مؤثر است؛<br>۲- اگر یک سطح برخورداری از سلامت جسمانی انجام آزمون‌های ورزش و مسابقات در بوته آزمایش قرار گیرد، آن افرادی که با کسب موفقیت آزمایش‌ها و مسابقات را پشت سر می‌گذرانند، روحیه خدمتی بالاتری خواهند داشت.   |
|               |                    | علائق و دل‌بستگی‌های شخصی                            | ۱- سربازانی که دارای دل‌بستگی‌های خارج از سازمان هستند، می‌تواند در روحیه آنها تأثیرگذار باشد؛<br>۲- دل‌بستگی‌های سازمانی و فراسازمانی در روحیه کارکنان مؤثر است.  |
|               | سبک رهبری و مدیریت | ویژگی‌های شخصیتی مدیر (دلسوزی، قابل‌اعتماد بودن و) ) | ۱- برخورد مدیران بایستی دلسوزانه و پدرا نه باشد؛<br>۲- فرمانده باید امین و مورد اعتماد کارکنان باشد؛<br>۳- فرماندهان بایستی دلسوز دلیر شجاع و بی‌باک و دلسوز باشد؛<br>۴- خیرخواهی، دلسوزی، پاک‌دامنی، منانت، آرامش، مهربانی، حسن سابقه، بخشندگی و بلندنظری، مردم‌داری و دین‌مداری از مهم‌ترین ویژگی‌ها و سبک رهبری و مدیریت می‌تواند باشد که در روحیه کارکنان اثرگذار است؛<br>۵- سبک مدیریت مقتدرانه همراه با رأفت و دلسوزی و عدالت در روحیه کارکنان مؤثر است. |
| عوامل سازمانی |                    | سامانه تشویق و تنبیه مناسب و عادلانه                 | ۱- تأکید بیشتر بر روی پاداش و تشویق عادلانه برای رسیدن به رفتارهای مطلوب به‌جای تنبیه باعث ارتقای روحیه می‌گردد؛<br>۲- فرماندهان بایستی در تنبیه و تشویق جانب عدالت را رعایت نمایند.   |
|               |                    | اهمیت به نظرات کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری   | ۱- یک فرمانده موفق کسی است که با صبر و حوصله پذیرای صحبت‌ها و پیشنهادهای یگان جمعی باشد و آنها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد و این عامل باعث ارتقای روحیه کارکنان خواهد شد؛<br>۲- ایمان به خدا و خدامحوری باعث ارتقای روحیه کارکنان خواهد گردید؛   |

| عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران   | مفاهیم گزینشی                                      | تم‌های فرعی | تم‌های اصلی |
|---|--|-------------|-------------|
| ۳- فرماندهان بایستی در انجام کارها از نظرات کارکنان استفاده نمایند و این امر در روحيات آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود.   |  |             |             |
| ۱- فرمانده باید در برخورد با کارکنان جانب عدالت را رعایت نماید؛<br>۲- فرمانده بایستی عادل بوده و بین سربازان تبعیض قائل نگردد؛<br>۳- رعایت انصاف و عدالت و عدم تبعیض فرمانده در روحیه کارکنان مؤثر است.   | برخورد عادلانه و عدم تبعیض                         |             |             |
| ۱- فرمانده باید به مشکلات سربازان رسیدگی نماید و به‌قول معروف بایستی همیشه در دفتر فرماندهی در هر ساعتی از شبانه‌روز به روی کارکنان باز باشد؛<br>۲- سربازان اگر احساس کنند که فرمانده پیگیر و دلسوز است و به مشکلات آنها رسیدگی می‌نماید، باعث ارتقای روحیه خدمتی آنان خواهد گردید؛<br>۳- برقراری ارتباط دوستانه و گسترش پیوند و توجه به مشکلات کارکنان احترام به شخصیت کارکنان می‌تواند باعث ارتقای روحیه آنها گردد.   | رسیدگی به مشکلات کارکنان و پاسخ‌گویی مناسب         |             |             |
| ۱- در واگذاری مشاغل به کارکنان وظیفه بایستی مشاغل با وضعیت روحی و تحصیلات و وضعیت جسمی افراد متناسب باشد؛<br>۲- به وظیفه با توجه به ویژگی‌های فردی و جسمانی و مدرک تحصیلی دانشگاهی شغل داده شود؛<br>۳- در رابطه با عوامل شغلی بایستی عنوان نمود که اصل تناسب شغل و شاغل بسیار مهم است؛<br>۴- تناسب شخصیتی در مشاغل و محل‌های به‌کارگیری هر کدام از کارکنان وظیفه باعث ارتقای روحیه می‌گردد؛<br>۵- توجه به این مؤلفه که می‌توان از تخصص سربازان وظیفه در زمینه‌های مرتبط استفاده کرد باعث ارتقای چشمگیر روحیه آنها خواهد شد. | واگذاری وظایف بر مبنای ویژگی‌های شخصی و مهارتی فرد |             |             |
| ۱- گردش مشاغل می‌تواند موجب عدم یکنواختی کار گردیده که در نهایت باعث تقویت روحیه کارکنان خواهد شد؛<br>۲- در طول خدمت با گردش مشاغل زمینه‌ای را فراهم آورد تا انجام وظایف برای آنها کسالت‌بار و یکنواخت نباشد.   | چرخش شغلی و ملال‌آور نبودن کار                     |             |             |
| ۱- فرماندهان می‌توانند با آموزش، سخنرانی مفید به‌وسیله افراد خبره و شخصیت‌های بانفوذ و مقبول روی نگرش افراد تأثیر مثبت گذاشته و در نهایت روحیه افراد تقویت خواهد شد؛  | آموزش‌های مناسب حین خدمت                           | عوامل شغلی  |             |

| تیم‌های اصلی | تیم‌های فرعی | مفاهیم گزینشی                                 | عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران   |
|--------------|--------------|---|---|
|              |              |   | <p>۲- آموزش‌های مناسب حین خدمت در روحیه مؤثر است؛</p> <p>۳- برگزاری کلاس‌های آموزش در حوزه‌های مختلف روان‌شناسی و انگیزشی برای کارکنان وظیفه در ارتقای روحیه مؤثر است؛</p> <p>۴- در طول خدمت آموزش‌های مناسبی را به کارکنان وظیفه در رابطه با کلیه موارد از جمله مسائل شخصی و نظامی و دینی آموخت و زمینه ارتقای روحیه آنان را فراهم نمود.</p> |
|              |              | امکان رشد و پیشرفت در شغل                     | <p>۱- ایجاد بستری مناسب برای بروز خلاقیت و پیشرفت کارکنان باعث ارتقای روحیه آنان می‌گردد؛</p> <p>۲- فراهم بودن امکان پیشرفت و ارتقای شغلی برای همه کارکنان در ارتقای روحیه مؤثر است.</p>  |
|              |              | ارتباطات شغلی با کارکنان پایور و سایر سربازان | <p>۲- بایستی بین کارکنان وظیفه و نیز بین کارکنان وظیفه و پایور رابطه دوستانه و برادرانه باشد؛</p> <p>۳- ایجاد ارتباط سالم بین کارکنان می‌تواند یک محیط کار سالم را به وجود آورد؛</p> <p>۴- ایجاد روابط دوستانه با سایر کارکنان و کارکنان پایور در محدوده مشخص‌شده در روحیه تأثیرگذار خواهد بود.</p>   |
|              |              | خوشایندسازی محیط فیزیکی                       | <p>۱- با جذاب نمودن محیط خدمت می‌توان روحیه را ارتقا داد؛</p> <p>۲- محیط کاری که سربازان در آن خدمت می‌نمایند باید عاری از استرس و به‌قول معروف خوشایندسازی محیط خدمتی بایستی در یگان انجام‌شده باشد.</p>   |
|              |              | امکانات ورزشی و سرگرمی مناسب                  | <p>۱- امکانات مناسبی از لحاظ ورزش از لحاظ سرگرمی نمایش فیلم و سریال در یگان می‌تواند در شرایط محیط خدمتی و روحیه سربازان تأثیر بسزایی داشته باشد؛</p> <p>۲- امکانات مناسب برای اوقات فراغت به فعالیت‌های ورزشی می‌توان به‌صورت چشمگیری در ارتقای روحیه مؤثر باشد.</p>   |
|              | محیط کار     | دسترسی به فناوری                              | <p>۱- فرماندهان می‌توانند با بسترسازی مناسب جهت استفاده امن و سالم از فناوری و فضای مجازی در روحیه سربازان تأثیرگذار باشند؛</p> <p>۲- با توجه به ممنوعیت استفاده از تلفن‌های هوشمند و فناوری در پادگان‌ها اگر زمینه‌ای برای استفاده آنها از فناوری ایجاد شود، در روحیه خدمتی آنها بسیار مؤثر خواهد بود.</p>                                   |
|              |              | ایمنی محیط کار                                | <p>۱- ایجاد محیطی امن و دور از هرگونه عوامل خطرزا و نبودن زمینه‌های بالقوه بروز حوادث کاری باعث ارتقای روحیه کارکنان می‌گردد؛</p>   |

| تیم‌های اصلی | تیم‌های فرعی    | مفاهیم گزینشی  | عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران   |
|--------------|-----------------|--|---|
|              |                 |  | ۲- ایمن بودن محیط کار در ارتقای روحیه مؤثر است  |
|              |                 | بهداشت روانی محیط                                      | ۱- نظم و انضباط محل کار و کلیه عوامل تأثیرگذار بر روح و روان افراد در محیط کار بسیار مهم هستند؛<br>۲- بخش مهمی از محیط زندگی محیط کار است که شرایط روانی فرد را تأمین می‌کند، از نظافت مکانی تا افراد همکار تأثیر بسیاری در روح و روان فردی تأثیرگذارند.  |
|              |                 | تناسب حقوق و مزایا با تحصیلات و مخارج زندگی            | ۱- چنانچه فرد در احراز شغلی به‌خوبی و به‌موقع احقاق حق گردد و پرداخت‌ها به‌موقع صورت پذیرد و امتیازات منصفانه و به‌دوراز تبعیض واگذار گردد و جوابگوی مخارج زندگی فرد باشد، روحیه کارکنان بالاتر خواهد بود؛<br>۲- افزایش حقوق کارکنان وظیفه و بالا بردن توان خرید کارکنان متناسب با تحصیلات و سابقه باعث ارتقای روحیه می‌گردد. |
|              |                 | دسترسی به امکانات رفاهی شهرهای مرزی (مثل استخر و سالن) | ۱- استفاده از امکانات رفاهی شهرهای مرزی مثل استخر و سالن سربوشیده و فروشگاه‌ها می‌تواند در روحیه خدمتی آنان مؤثر باشد؛<br>۲- می‌توان با هماهنگی با سازمان‌های بیرون از استخر و سالن‌های ورزشی و سایر امکانات شهرهای مرزی جهت کارکنان وظیفه استفاده نمود که این امر باعث تقویت روحیه کارکنان می‌گردد.                          |
|              | اقتصادی و رفاهی | امکانات مناسب برای تردد کارکنان و پرداخت هزینه سفر     | ۱- امکانات مناسب برای ایاب و ذهاب افراد در روحیه خدمتی اثرگذار خواهد بود؛<br>۲- تسهیلات مناسب جهت رفت‌وآمد کارکنان در روحیه خدمتی آنان تأثیرگذار است؛<br>۳- پرداخت کمک‌هزینه ایاب و ذهاب در روحیه مؤثر است.   |
|              |                 | خدمات درمانی مناسب                                     | ۱- یکی از عوامل مهم در روحیه کارکنان بهره‌برداری آنها از خدمات درمان مناسب و پاسخگو و راحت در دوران خدمت می‌باشد؛<br>۲- کارکنان وظیفه در طول خدمت سربازی در بایستی از خدمات پزشکی مناسب برخوردار باشند.   |
|              |                 | سفرهای زیارتی و سیاحتی در حین خدمت                     | ۱- اجرا و برگزاری اردوهای تفریحی و ورزشی و فرهنگی برای سربازان وظیفه در روحیه آنان تأثیرگذار خواهد بود؛<br>۲- اگر یگان‌ها با استفاده عواید خود کارکنان وظیفه را به اردوهای زیارتی و سیاحتی اعزام نمایند، می‌تواند در روحیه خدمتی آنها مؤثر باشد.  |
|              | فرهنگی و        | تأکید بر منزلت   | ۱- نقش اجتماع در منزلت سربازی بسیار مهم است. نقش رسانه‌ها   |

عوامل  
فراسازمانی

| تم‌های اصلی | تم‌های فرعی   | مفاهیم گزینشی   | عبارت‌های بیانی برگرفته‌شده از مصاحبه با صاحب‌نظران   |
|-------------|---|---|---|
|             | اجتماعی   | سربازی مبتنی بر نقش رسانه‌ها و فرهنگ اجتماعی  | و نقش فرهنگ اجتماعی و دیدگاه نسبت به سرباز بسیار مهم است و در روحیه آن تأثیرگذار است؛<br>۲- توجه و اهمیت دادن به سربازان به‌وسیله دولت و مردم و تبلیغ دستاوردهای خدمت سربازان در جامعه و تجلیل از سربازان باعث ارتقای روحیه آنان می‌گردد؛<br>۳- ایجاد نگرش مثبت افراد جامعه به کارکنان وظیفه و نقش رسانه و به‌ویژه صداوسیما در این عامل بسیار مهم است؛<br>۴- تقویت و جهت‌دهی مثبت به باورهای اجتماعی در مورد خدمت سربازی، تثبیت و ارتقای جایگاه سرباز و محیط‌های سربازی به‌وسیله نهادهای مسئول مثل مجلس و دولت. |
|             | خدمت در مناطق عملیاتی به‌صورت داوطلبی و کسری خدمت مناسب این مناطق | ۱- حتی‌الامکان از روش بومی‌گزینی و یا حداقل در استان‌های همجوار در محل خدمت و یا داوطلبی بودن خدمت در مناطق عملیاتی را با توجه به استفاده از نیروهای بومی می‌توان در روحیه آنها تأثیرگذار بود؛<br>۲- با توجه به شرایط سخت خدمت در مناطق عملیاتی بایستی کسری خدمت مناسبی به کارکنان وظیفه تعلق گیرد که باعث ارتقای روحیه کارکنان گردد. |   |
|             | نقش خانواده   | ۱- نقش خانواده و حمایت‌های آن در رابطه با روحیه سربازان بسیار مؤثر می‌باشد؛<br>۲- در ارتباط بودن سازمان با خانواده کارکنان پس از اعزام به خدمت می‌تواند در روحیه کارکنان مؤثر باشد؛<br>۳- توجه به خانواده و نحوه تربیت خانوادگی کارکنان در شناخت روحیه آنها مؤثر است.   |   |
|             | وضعیت تأهل  | ۱- وضعیت روحی کارکنان متأهل با کارکنان مجرد تفاوت دارد.   |   |
|             | حمایت قضایی از کارکنان وظیفه                                      | ۱- بایستی کارکنان وظیفه در طول خدمت سربازی از حمایت‌های مناسب قضایی برخوردار باشند تا در انجام مأموریت‌ها انگیزه کافی را داشته باشند؛<br>۲- حمایت‌های قضایی در بروز مشکلات در هنگام اجرای مأموریت می‌تواند در ارتقای روحیه کارکنان مؤثر باشد.   |   |

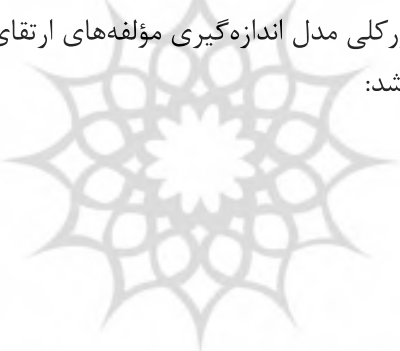
تحلیل مضمون بر روی عبارت‌های بیانی و متون ادبیات و اسناد منتج به شناسایی سه مضمون فراگیر «عوامل فردی»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فراسازمانی»، هشت مضمون



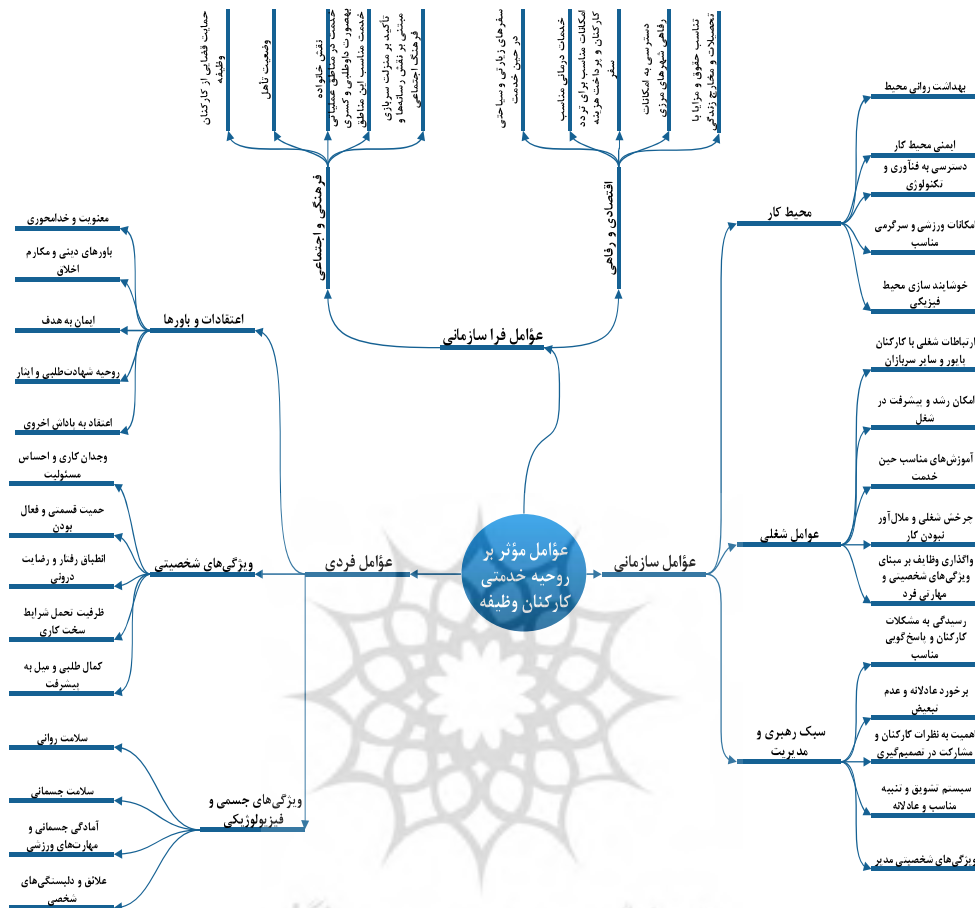
سازمان‌دهنده (اعتقادات و باورها (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، ویژگی‌های شخصیتی (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژیکی (شامل ۴ مفهوم‌گزینشی)، سبک رهبری و مدیریت (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، عوامل شغلی (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، شرایط محیط کار (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، اقتصادی و رفاهی (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)، فرهنگی و اجتماعی (شامل ۵ مفهوم‌گزینشی)) گردید که جمعاً از ۳۹ مفهوم‌گزینشی تشکیل شده‌اند و خود این مفاهیم نیز از ۱۰۰ عبارت بیانی‌گزینشی خبرگان احصاء گردیده‌اند که در جدول بالا نتایج آن ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور کلی مرحله پایانی تحلیل مضمون شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد که در نهایت این بخش منتج به تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه‌یگان‌های عملیاتی نزا‌جا شده است. به‌طور کلی مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های ارتقای روحیه کارکنان وظیفه به شرح شکل شماره (۱) می‌باشد:



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل شماره (۱): مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه

مبتنی بر مدل مفهومی ارائه‌شده در شکل شماره (۱)، عوامل ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزا در سه دسته کلی «عوامل فردی»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فراسازمانی» تقسیم‌بندی شده‌اند. مبتنی بر نتایج، یکی از مؤلفه‌های ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه، عوامل فردی است که دربرگیرنده زیرمؤلفه‌هایی چون اعتقادات و باورها، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژیکی است. به‌طور کلی یافته‌های این بخش تا حدودی با نتایج پژوهش‌های پیشین سازگاری دارد. به‌عنوان نمونه، شکوهی (۱۳۹۶) در پژوهش خود دریافت یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای روحیه کارکنان نیروهای مسلح تقویت بُعد

دینی و مذهبی و اعتقادات آنان است که باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری آنان خواهد گردید. نجفی و بخشایش‌منش (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نمود که عوامل غیرفیزیکی (معنوی) و باورهای دینی مثل ایمان، توکل، صبر و دعا در روحیه کارکنان اثر مستقیم دارد. مجلسی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که آمادگی جسمانی و ورزش که از ویژگی‌های جسمی نفرت است، باعث توانمندی در فرد گردیده که در نهایت منجر به خوداتکایی و اعتمادبه‌نفس و انگیزه خواهد شد. در پژوهشی دیگر قنبری و همکاران (۱۳۹۳) اعلام کردند در صورت انطباق رفتار کارکنان با شغل که از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان است، باعث ارتقای روحیه آنان خواهد شد. همچنین در تحقیقات خارج نیز به عوامل فردی ارتقای روحیه اشاره گردیده است، به‌عنوان مثال بائی و همکاران (۲۰۱۶) بیان کرده‌اند در دیدگاه اسلامی چشم‌انداز، اعتقادات و ارزش‌های اسلامی با سنت‌های متعارف ادغام شده است. ماکووی و آرگینتارو (۲۰۱۶) دریافتند اصولی مانند برانگیختگی خودمدیریتی، پیشرفت شخصی، تعهد و انگیزه ذاتی و درونی در انجام کارها باعث ارتقای سطح روحیه در کارکنان می‌گردد.

همچنین نتایج نشان داد که عوامل سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌های ارتقای روحیه کارکنان وظیفه بوده است که این شرایط در سه حوزه؛ سبک رهبری و فرماندهی، شرایط محیط کار و عوامل شغلی در مدل پژوهش شناسایی شدند؛ به‌طور کلی یافته‌های این بخش نیز تا حدودی با نتایج پژوهش‌های پیشین سازگاری دارد. در این رابطه، کاظمی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان داده است که مدیریت دلسوز، کارآمد و لایق حتی از زندگی شخصی کارکنان نیز آگاهی داشته، این امر باعث تقویت روحیه و انگیزه می‌گردد. ماکووی و آرگینتارو (۲۰۱۶) نیز بیان کردند روحیه کارکنان نظامی در شرایطی تغییر پیدا می‌کند که رهبران نظامی با افراد زیردست گفتگو کنند و به نیازهای منطقی آنان پاسخ دهند. حمیدزاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود بیان نمودند استفاده از تخصص کارکنان وظیفه که از عوامل شغلی و خدمتی کارکنان است، می‌تواند به ارتقای روحیه آنان در طول خدمت سربازی کمک نماید. اوساکی (۲۰۱۴) در پژوهش خود عنوان نمود عوامل شغلی ارتقای روحیه کارکنان شامل محیط کار، فرصت‌های تبلیغی، استقلال، توسعه شغلی، ایمنی و امنیت در کار، توانمندسازی کارکنان و اقتدار شغلی

است. نتیجه پژوهش حمیدزاده و همکاران (۱۳۹۲) درباره کارکنان وظیفه نشان می‌دهد که تهیه و پخش فیلم و سریال در حین خدمت سربازی که یکی از عوامل محیط کاری است باعث ارتقای روحیه آنان می‌گردد.

هم‌چنین نتایج نشان داد که یکی دیگر از مؤلفه‌های ارتقای روحیه کارکنان وظیفه، عوامل فراسازمانی است که شامل دو عامل اقتصادی و رفاهی و فرهنگی و اجتماعی می‌گردند. یافته‌های این بخش نیز تا حدودی با مطالعات انجام‌شده قبلی سازگاری دارد. در این رابطه، قنبری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بیان نموده‌اند وجود تجهیزات و امکانات مناسب جهت رفت‌وآمد کارکنان باعث ارتقای روحیه آنان است. اختر و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده‌اند که پیوند آشکار و درعین‌حال مورد غفلت بین پاداش مالی و انگیزه و روحیه کارکنان وجود دارد. پولایی (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نموده‌اند تبلیغات رسانه‌ها و پاداش‌های اجتماعی بر انگیزه اثر مستقیم دارد. پنگ و پو (۲۰۱۸) عواملی مانند جایزه، کمک‌هزینه سفر، افزایش حقوق، ایمنی شغل و بیمه کارمندان را تأثیرگذار بر روحیه و انگیزه می‌دانند.

بنابراین جمع‌بندی از نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با شناسایی عوامل ارتقای روحیه خدمتی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نزاچا و استفاده از آنها در جهت تقویت روحیه کارکنان وظیفه و نیز توجه فرماندهان و مسئولان به شاخص‌های عنوان‌شده جهت عوامل فوق می‌توان موجبات دلگرمی و اطمینان خاطر بیشتر کارکنان وظیفه از سازمان، شادابی و نشاط خدمتی، تحمل بهتر شرایط خدمت سربازی در این مناطق را فراهم نمود و تعهد آنان را نسبت به انجام وظایف بالا برد و درنهایت با شناختن این عوامل می‌توان روحیه خدمتی کارکنان وظیفه را ارتقا بخشید. بی‌تردید، دانستن اینکه چه عواملی می‌تواند در ایجاد روحیه در میدان رزم مؤثر باشد و نیز شناخت عوامل ارتقای روحیه خدمتی افراد برای ادامه مقاومت در برابر دشمن، از ضروریات فرماندهی بر یگان‌های رزمی و باعث تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد.

در ادامه مبتنی بر نتایج احصاشده، به ارائه پیشنهادهایی به شرح زیر پرداخته‌شده است. باید به این نکته توجه نمود که متولیان اقدام در رابطه با پیشنهادهای ارائه‌شده در خصوص کارکنان وظیفه در مناطق عملیاتی شرق کشور می‌تواند معاونت نیروی انسانی، سامانه فرماندهی و سازمان‌ها و نهادهای دولتی ذی‌ربط باشد.

### **پیشنهاد‌های مربوط به معاونت نیروی انسانی:**

با توجه به شرایط سخت خدمت در مناطق عملیاتی، چنانچه به کارکنان وظیفه این مناطق مرخصی فراوانی داده شود و کسری خدمت مناسبی شامل حال آنها گردد و با فراهم نمودن این بسترها خدمت را در این مناطق به صورت داوطلبانه گردد، می‌توان روحیه را ارتقا بخشید. اردوهای زیارتی و سیاحتی در طول خدمت با استفاده از امکانات یگان و نزاجا جهت ارتقای روحیه کارکنان مناطق عملیاتی بسیار مؤثر است.

با توجه به بُعد زیاد مسافت از مناطق عملیاتی و نیز هزینه‌های بالای تردد کارکنان، فرماندهان باید امکانات لازم را جهت تردد کارکنان وظیفه فراهم نمایند.

حقوق و مزایای کارکنان وظیفه با شرایط زندگی و اجتماع هیچ‌گونه تناسب و هماهنگی ندارد؛ به طوری که جهت انجام خدمت سربازی به لحاظ اقتصادی متکی به خانواده می‌باشند. لذا بایستی تمهیدات لازم برای ارتقای سطح حقوق آنها انجام گردد و این عامل در روحیه خدمتی آنها تأثیرگذار خواهد بود.

### **پیشنهاد‌های مربوط به سامانه فرماندهی:**

با توجه به اینکه تعداد کارکنان اهل تسنن در یگان‌های شرق کشور به نسبت زیاد است، احترام به مذهب و اعتقادات کارکنان و تأکید بر مشترکات مذهب شیعه و سنی مثل قرآن، پیامبر (ص) و ... در ارتقای روحیه کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران مستقر در شرق کشور مؤثر است. در این راستا ضروری است باورهای یادشده به‌عنوان مبانی ارزشی در بین فرماندهان سطح بالا ترویج شود.

شخصیت و رفتار و سبک مدیریتی فرمانده در روحیه کارکنان بسیار مؤثر است و فرماندهان بایستی دلسوز و قابل اعتماد بوده، تنبیه و تشویق را عادلانه و به‌دوراز حب و بغض اعمال نمایند و تأکید بر تشویق به جای تنبیه داشته باشند. به نظرات کارکنان اهمیت داده و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و همیشه در برابر مشکلات کارکنان گوش شنوا داشته باشند و تا حد مقدرات به مشکلات آنها رسیدگی نمایند.

یکی از عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای روحیه کارکنان عوامل شغلی است که بایستی فرماندهان، در واگذاری مشاغل و مسئولیت‌ها به تخصص و علاقه کارکنان توجه نمایند و برای دوری از کسالت و بی‌انگیزگی کارکنان در کار به اصل چرخش مشاغل و ارتقای جایگاه توجه نمایند. همچنین نظارت کافی را بر ارتباطات کارکنان وظیفه با سایر کارکنان اعم از پایور و

وظیفه داشته باشند.

یکی از مهم‌ترین عواملی که بایستی فرماندهان در راستای ارتقای روحیه کارکنان مدنظر قرار دهند، توجه به محیط خدمتی کارکنان است. فرماندهان بایستی تمام تلاش خود را در جهت خوشایند سازی محیط خدمت کارکنان بنمایند و محیطی در شأن و شاداب و به‌دور از استرس و تنش جهت کارکنان فراهم نمایند. همچنین بایستی امکانات مناسبی را برای سرگرمی و ورزش مهیا گردد و نیز ایمنی محیط کار به جهت دوری از سوانح و حوادث فراهم گردد.

فرماندهان در واگذاری مسئولیت به کارکنان وظیفه بایستی به ویژگی‌های شخصیتی و جسمانی آنان توجه داشته باشند.

نقش جامعه و رسانه‌ها در ارتقای منزلت سربازی بسیار مؤثر است و فرماندهان رده‌بالای ارتش می‌توانند این منزلت را به وجود آورند و این امر در ارتقای روحیه کارکنان مؤثر خواهد بود.

نقش خانواده در روحیه کارکنان بسیار حائز اهمیت است؛ می‌توان با تعامل مناسب با خانواده کارکنان در حین خدمت و نیز فراهم نمودن امکانات لازم جهت برقراری تماس کارکنان وظیفه با خانواده روحیه خدمتی آنان را ارتقا بخشید.

به دلیل شرایط خاص مناطق عملیاتی شرق کشور و نیز امکانات محدود یگان‌های عملیاتی باید فرماندهان با هماهنگی و تعامل با مسئولان شهرهای مرزی، امکانات رفاهی و ورزشی مثل استخر و سالن‌های ورزشی را فراهم نمایند و این عامل در روحیه خدمتی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مجله علمی-پژوهشی  
علوم انسانی

### پیشنهاد‌های مربوط به معاونت آموزش:

در راستای افزایش مؤلفه‌های فردی ارتقای روحیه خدمتی اعم از اعتقادات و باورها، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های جسمی و فیزیولوژیکی اقدامات لازم صورت گیرد. برگزاری کارگاه‌های مرتبط در این حوزه و تهیه و تصویب آیین‌نامه‌های مرتبط با ضمانت اجرایی بالا در این زمینه بسیار راهگشا است.

## منابع و مآخذ

- احمدزاده، مرتضی، زارعی، مهناز. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عوامل انگیزشی بر بهره‌وری نیروی کار در پتروشیمی صدف، اجلاس ملی مهندسی صنایع، تهران.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد، ترجمه بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلامزاده، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز.
- پورنگ، علی، غیورباغانی، سیدمرتضی، دعایی، حبیب‌الله و نادرزاد، عاطفه. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی کیفیت زندگی کاری کارکنان پلیس ۱۰+، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت انتظامی، ۱۵ (۱).
- پولایی، عاطفه. (۱۳۹۵). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر انگیزه‌ی تحصیلی ادامه تحصیل (دانشجویان کارشناسی ارشد پیام نور تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور مشهد.
- پیغامی ثمرین، مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی میزان تأثیر عوامل رفتاری، مادی و سازمانی بر انگیزش کارکنان در بانک سپه مدیریت شعب منطقه جنوب تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکزی.
- جهان‌شیری، بهزاد. (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای روحیه در رابطه عوامل استرس شغلی و عملکرد کاری معلمان دوره ابتدایی شهرستان زاوه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند.
- حمیدزاده، نجف، حسینی‌خواه، نورالله، درویشی، صیاد. (۱۳۹۲). شیوه‌های خوشایندسازی خدمت‌سربازی، نشریه علمی ترویجی، ۸ (۲۱).
- رضاییان، علی. (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ساداتیان، سید ابراهیم. (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شاه‌آبادی، مرتضی، حسین‌زاده، سید مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی عوامل انگیزش شغلی، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران.
- شکوهی، حسین. (۱۳۹۶). ارائه الگوی بومی سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، ۱۵ (۶۷).

قنبری، سیروس، عسگری، علی اکبر، سرمدی انصار، حسن. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۶ (۲۱).

کاظمی، اسماعیل. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارگران مطالعه موردی: کارخانه سیمان شاهرود، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ.

نجفی، محمدرضا، بخشایش منش، سیدرضا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای روحیه دفاعی کارکنان یکی از یگان های نظامی درنبرد ناهمطراز، فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی، دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس)، ۱۵ (۸۰).

نوایی، نیلوفر. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان های عمومی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند.

Akhtar, N. Aziz, S. Hussain, Z. Ali, S. & Salman, M. (2014). Factors affecting employees motivation in banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125.

Audenaert, M. Decramer, A. & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, ۱۰۱۹۰۹.

Bhatti, O. K. Aslam, U. S. Hassan, A. & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*.

De Almeida, M. Á. R. P. Ábalos-Medina, G. M. Villaverde-Gutiérrez, C. Gomes-de Lucena, N. M. Ferreira-Tomaz, A. & Perez-Marmol, J. M. (2019). Effects of an ergonomic program on the quality of life and work performance of university staff with physical disabilities: A clinical trial with three-month follow-up. *Disability and health journal*, 12(1), 58-64.

Gupta, B. & Subramanian, J. (2014). Factors affecting motivation among employees in consultancy companies. *International Journal of Engineering Science Invention*, 3(11), 59-۶۶.

Macovei, C. M. & Argintaru, L. M. (2016). Factors affecting the work motivation of officers in the Romanian Army. *Scientific Bulletin*, 2۱(۲), ۱۰۲-۱۰۸.

Osakwe, R. N. (2014). Factors Affecting Motivation and Job Satisfaction of Academic Staff of Universities in South-South Geopolitical Zone of Nigeria. *International Education Studies*, 7(7), 43-۵۱.

Pang, K. & Pu, C. S. (2018). Organizationap motivation, empoyee job satisfaction and organizationap performance. *Maritime Business Review*.

Rasheed, M. I. Humayon, A. A. & Awan, U. (2016). Factors affecting teachers' motivation. *International Journal of Educational Management. systematic piterature review. Journap of Advances in Management Research*.