

Identifying and providing solutions to improve the motivation of police commanders and managers

Mohamma ali Ameri¹, Mahmood Khoshneshan²

Received: 2022/09/07

Accepted: 2023/01/23

Abstract

Background and purpose: Organizations that seek to maintain and improve their position, rely on their planning to improve the motivation of commanders, chiefs and managers. Therefore, the purpose of this research is to identify and provide solutions to improve the motivation of commanders, chiefs and police managers.

Method: This research is exploratory and conducted using a qualitative method, the statistical population is all police commanders and managers in the country and the sample size is 31 of them who were selected purposefully. The data collection tool was a semi-structured interview that was conducted until the theoretical saturation of the researcher, and finally the data was analyzed using the content analysis method as inclusive, organizing and basic themes.

Findings: After data analysis, 3 main themes including material, spiritual and organizational motivators with 37 sub-themes were identified.

Conclusion: The results show that the country's law enforcement command should use a comprehensive approach and appropriate planning in accordance with the three high, middle and operational levels of command and law enforcement management to strengthen and improve the level of material incentives such as "appropriate service facilities, Welfare facilities and proper encouragement and punishment", spiritual motivators such as "promoting the culture of martyrdom, creating a spiritual atmosphere, promoting Islamic lifestyle and creating sincere and fraternal relationships" and organizational motivators such as "paying attention to youthfulness in appointments, creating an atmosphere of healthy competition, effective monitoring and evaluation, the possibility of improving the level of knowledge and education of police commanders.

Keywords: Motivation, spirit, command, Management, law enforcement

Citation (APA): Ameri, Mohammad ali. Khoshneshan, Mahmood. (1401) Identifying and providing solutions to improve the motivation of police commanders and managers

Quarterly of Supervision and Inspection, 16(62), 109-132

DOI: 10.22034/si.2023.100244

1. Associate Professor of Crime Prevention Management, Naja Research Institute of Law Enforcement Sciences and Social Studies (Corresponding Author)

2. member of the academic staff of Naja Research Institute of Law Enforcement Sciences and Social Studies

3. member of the academic staff of Faraja Research Institute of Law Enforcement Sciences and Social Studies

شناسایی و ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران انتظامی

محمدعلی عامری^۱، محمود خوش‌نشان^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی خود را معطوف به ارتقای انگیزه فرماندهان، رؤسا و مدیران متکی می‌کنند؛ از این‌رو هدف این تحقیق شناسایی و ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان، رؤسا و مدیران انتظامی است.

روش: این تحقیق از نوع اکتشافی و به روش کیفی انجام شده، جامعه آماری کلیه فرماندهان و مدیران انتظامی کشور و حجم نمونه ۳۱ نفر از آنان بوده که به صورت هدفمند انتخاب گردیده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده که تا اشیاع نظری محقق انجام شده و در نهایت داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون به مثابه مضامین فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، تعداد ۳ مضمون اصلی شامل انگیزاننده‌های مادی، معنوی و سازمانی با ۳۷ زیرمضمون فرعی شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج بیانگر آن است که فرماندهی انتظامی کشور باید با رویکردی جامع و برنامه‌ریزی مناسب و متناسب با سطوح سه‌گانه عالی، میانی و عملیاتی فرماندهی و مدیریت انتظامی نسبت به تقویت و ارتقای سطح انگیزاننده‌های مادی از قبیل «امکانات مناسب خدمتی، تسهیلات رفاهی و تشویق و تنبیه بجا»، انگیزاننده‌های معنوی از قبیل «ترویج فرهنگ شهادت‌طلبی، ایجاد فضای معنوی، ترویج سبک زندگی اسلامی و ایجاد روابط صمیمانه و برادرانه» و انگیزاننده‌های سازمانی از قبیل توجه به جوانگرایی در انتصابات ایجاد فضای رقابت سالم، نظارت و ارزیابی اثربخش، امکان ارتقای سطح دانش و تحصیلات» فرماندهان انتظامی اقدام نماید.

کلیدواژه‌ها: انگیزه، روحیه، فرماندهی، مدیریت، انتظامی

استناد (APA): عامری، محمدعلی، خوش‌نشان، محمود. (۱۴۰۱). شناسایی و ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران انتظامی

فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، ۱۶ (۶۲)، ۱۰۹-۱۳۲

DOI: 10.22034/si.2023.100244

۱. دانشیار مدیریت پیشگیری از جرم پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی فراجا (نویسنده مسئول)
m.ali.ameri.h@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی فراجا

در بین مباحث مختلف مدیریت رفتار سازمانی موضوع انگیزه و عوامل مؤثر بر آن مورد علاقه همیشگی پژوهندگان علوم رفتاری بوده است. اینکه چگونه و به چه طریقی در انسان روحیه، انگیزه و رضایت شغلی ایجاد شود یکی از مسائل بسیار حائز اهمیت مدیریت به‌شمار می‌رود.

امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار، به داشتن مدیران با روحیه و انگیزه لازم نیاز دارند. از این‌رو سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی خود را بر ارتقای انگیزه رؤسا و مدیران متکی می‌کنند. این مهم در مقابل سازمان‌هایی قرار دارد که در مسیر نابودی و زوال‌اند و برای تامین نیازهای آینده خود در مورد مدیران برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به‌صورت واکنشی عمل می‌کنند.

به بیانی ساده‌تر مدیریت انگیزه و ارتقای آن به سازمان این اطمینان را می‌دهد که مدیران مناسب را در زمان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی انتخاب و در اختیار خواهد داشت. این رویکرد انگیزه‌ها را بهبود می‌بخشد، استعدادها را در سازمان حفظ می‌کند، به توانمندسازی، توسعه و تعالی مدیران می‌انجامد و به تقویت و تثبیت فرهنگ سازمان منجر می‌شود.

عواملی که موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و رفع نیازهای آن‌ها می‌شود و از سوی دیگر توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، مهم‌ترین موضوعاتی است که در بهره‌وری نیروی انسانی حائز اهمیت می‌باشد. این مهم، عامل مؤثری در رسیدن به هدف سازمان است. نبود انگیزه در فرماندهان و مدیران یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. از این رو مدیریت بایستی به دنبال راهکارهایی مناسب جهت افزایش انگیزه روانی مانند تشویق‌های مادی-گرددش شغلی-قدردانی کتبی و غیره باشد.

حساسیت این امر زمانی بیشتر می‌شود که محیط کاری دارای شرایط خاص (دوری از خانواده، بدی آب و هوا، سختی کار و حقوق پایین) است که راهکارهای مدیریتی را محدودتر و حساس‌تر می‌نماید. این مهم از آنجا ناشی می‌شود که مسائل روحی-روانی و احساسی کارکنان بر بازدهی کاری آن‌ها تأثیر مستقیمی دارد و بایستی با راهکارهای مختلف انگیزه روانی را بالا برد.

در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی نیز، موضوع ارتقای انگیزه کارکنان و مدیران مورد توجه قرار گرفته و در همین زمینه مطالعات و پژوهش‌های گوناگون برای الگوبرداری و به‌کارگیری تجربه‌های موفق سازمان‌های توسعه‌یافته، صورت گرفته و از اهمیت به‌سزایی هم برخوردار است.

انگیزه، عاملی است که فرماندهان و مدیران را به انجام عملی معین، بدون اجبار و با میل و اراده خویش متمایل می‌سازد. رفتار فرماندهان و مدیران در سازمان در همهٔ قالب‌ها از منظر

روانی، تحت تأثیر نظام انگیزشی آنهاست. روان‌شناسان معمولاً واژه «انگیزه» را به عنوان فرایندی ^۱نظارت‌ها که موجب برانگیختگی، هدایت و احیای رفتار فرماندهان و مدیران می‌شود، تعریف می‌کنند (نیکونژاد و حسومی، ۱۳۹۴).

به طور کلی انگیزه، عامل محرک و نیروی هدایت‌کننده رفتار فرماندهان و مدیران است. به عبارت دیگر؛ تا انگیزه درون فرد شکل نگیرد، تلاش و تکاپویی در جهت عمل صورت نمی‌گیرد. پس انگیزه عامل و محرک رفتار در سازمان است و برای اینکه کار به صورت گروهی و دسته جمعی به سمت اهداف سازمانی سوق یابد نیاز به انگیزه است و ارتقای این موضوع منجر به افزایش قابلیت کار گروهی جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌گردد.

در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان سازمانی با شرایط خدمتی بسیار خاص و دارای مشاغل سخت و طاقت‌فرسا؛ به‌ویژه در امور صفی خود که پراکندگی جغرافیایی زیاد آن از مرزها تا داخل شهرها روی این موضوع تأثیر به‌سزایی دارد، نیاز است تا موضوع ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران مورد توجه ویژه قرار گرفته و ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر آن، در این خصوص اقدامات بایسته صورت پذیرد.

فرماندهان و مدیران انتظامی به‌عنوان مهم‌ترین لایه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری، نظارت و کنترل و... با داشتن انگیزه مناسب می‌توانند مأموریت‌های محوله را با موفقیت به سرانجام رسانده و خود‌الگویی برای سایر کارکنان باشند. از آنجا که تاکنون تحقیق جامع و کاملی در راستای شناسایی و ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران انتظامی صورت نگرفته و تحقیق‌های انجام شده در خصوص کارکنان هم به‌صورت پراکنده انجام شده و قابلیت تعمیم به این جامعه را ندارد. در این تحقیق به دنبال شناسایی و ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران انتظامی هستیم. بنابر این مسئله تحقیق عبارت است از: «راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان، رؤسا و مدیران انتظامی کدام‌اند؟»

پیشینه تحقیق

محدث (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر برنامه تمرینی منتخب بر نشاط اجتماعی و انگیزش شغلی» با روش شبه‌آزمایشی از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل از نیروهای پلیس مبارزه با مواد مخدر فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی به این نتیجه رسیده است که در مؤلفه‌های تعلق اجتماعی و احساس خودشکوفایی و به‌طور کل، انگیزه شغلی و نشاط اجتماعی تغییرات مثبت و معنی‌دار ایجاد شده است. بین نشاط اجتماعی و انگیزه شغلی و مؤلفه‌های آن در نیروهای پلیس مبارزه با مواد مخدر رابطه معنی‌داری وجود دارد.

صادقی (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان و راهکارهای بهبود آن» به روش کتابخانه‌ای به این نتیجه رسیده است که کارشناسان نظامی ۷۵

درصد از پیروزی را در گرو روحیه عالی نظامیان می‌دانند و تنها ۲۵ درصد دیگر را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی، آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می‌دهند؛ یعنی نقش اصلی به روحیه باز می‌گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است.

احمدی زهرانی و جدیدالاسلامی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «بررسی ارتباط تنوع شناختی، انگیزه درونی تیم و خلاقیت با لحاظ کردن متغیر تعدیلی مدیریت تحول‌آفرین» با روش توصیفی-همبستگی با استفاده از توزیع پرسش‌نامه به کارکنان بنیاد تعاون نیروی انتظامی تهران و تحلیل آن با مدل سازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیده‌اند که تنوع شناختی با انگیزه درونی تیم ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ همچنین انگیزه درونی تیم در میانجی‌گری ارتباط مثبت بین تنوع شناختی و خلاقیت تیمی تأثیرگذار نیست.

یزدانی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه انگیزش شغلی و دلبستگی شغلی با بهزیستی روان‌شناختی کارکنان نیروی انتظامی» با روش توصیفی-همبستگی با استفاده از مقیاس انگیزش شغلی علی‌آبادی و سایر پرسش‌نامه‌های استاندارد با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله در کارکنان فراجا شاغل در شهر بجنورد به این نتیجه رسیده است که اهمیت سازه‌های شغلی نظیر دلبستگی شغلی و انگیزش شغلی در بهزیستی ذهنی کارکنان است.

قاسمی و دیگران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین انگیزه شغلی و میزان خلاقیت» با روش پیمایش از طریق توزیع و تحلیل پرسش‌نامه هرزبرگ و خلاقیت سازمانی رندسیپ در میان فراگیران دوره آموزشی مجتمع انصار المهدی فرماندهی انتظامی استان بوشهر به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه مثبت و معناداری بین انگیزه شغلی و میزان خلاقیت در جامعه آماری وجود دارد.

نوری چناشک (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی و اولویت بندی آنها به روش تحلیل سلسله مراتبی» با روش طراحی و توزیع پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس نظریه انگیزش هرزبرگ و تحلیل سلسله‌مراتبی AHP و توزیع آن در یک مرکز نظامی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان می‌تواند از طریق فراهم آوردن امنیت شغلی و توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی کارکنان و همچنین پرداخت مبتنی بر عملکرد، بستر امنی را جهت تحقق اهداف سازمان و عملکرد بهتر کارکنان فراهم کند.

واحد چوکده و دیگران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه انگیزه پیشرفت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی» با روش پیمایشی از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد و توزیع آن بین کارکنان پلیس آگاهی استان گیلان به این نتیجه رسیده‌اند که اگرچه میان انگیزه پیشرفت و رضایت شغلی و نیز بین انگیزه پیشرفت و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ولی تأثیر رضایت شغلی بیشتر از تعهد سازمانی، انگیزه پیشرفت کارکنان را

پیش‌بینی می‌کند. گفتنی است تفاوت معناداری میان کارکنان از لحاظ جنسیت، سن و سابقه کار به لحاظ تعهد سازمانی و رضایت شغلی دیده نشد.

علیزاده اقدم و دیگران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «بررسی ارتباط میان تعهد سازمانی با انگیزه شغلی» با روش پیمایشی از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته با در نظر گرفتن پرسش‌نامه استاندارد آلن و میر و توزیع آن میان مدیران میانی نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی به این نتیجه رسیده‌اند که ارتباط معناداری بین تعهد سازمانی و انگیزه شغلی و نیز بین تعهد مستمر و انگیزه شغلی وجود دارد؛ ولی تعهد سازمانی با درجه، محل خدمت، و سنوات خدمتی مدیران رابطه معناداری ندارد؛ همچنین میان تعهد هنجاری و انگیزه شغلی رابطه معناداری دیده نشد.

باصری (۱۳۸۹) در بررسی نقش توسعه شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی، نشان داد که میزان نشاط و شادابی مردم ایران در حد متوسط ۵۶/۱۹ از نمره ۱۰۰ است و بین این متغیر و روحیه حماسی مردم ایران رابطه همبستگی مثبت معنادار معادل ۳۴ درصد وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که نشاط و شادابی به خودی خود و بدون همراهی با نفرت و سایر هیجانات منفی، می‌تواند روحیه حماسی مردم را فزونی بخشد. چون روحیه، نوعی خلق است که با شادابی همراه است. افزون بر آن، شادابی موجب نوعی تغییرات عصب‌شناختی و اندوکروینی تغییر در غدد درون ریز می‌شود که آمادگی توان افراد برای فعالیت و دفاع از خود را افزایش می‌دهد.

شریفی (۱۳۸۵) در سنجش انگیزش درونی و بیرونی پیشرفت و نگرش دانش‌آموزان مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به مسائل آموزشی و سهم این متغیرها در تبیین پیشرفت تحصیلی آنان، نشان از پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دختر در همه سطوح و مقاطع تحصیلی بالاتر از پسران است. همچنین سهم انگیزه درونی بیشتر از نگرش است و انگیزه بیرونی در تبیین واریانس پیشرفت تحصیلی سهم معنی‌داری ایفا نمی‌کند.

علی‌آبادی و همکاران (۱۳۸۳) در مطالعه‌ای بر روی عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان انجام شد نتایج نشان داد که ۸۱ درصد از اعضای هیئت علمی، عوامل بیرونی و ۷۲ درصد از آنان، عوامل درونی را بر ایجاد انگیزش شغلی مؤثر دانسته‌اند. در بین عوامل بیرونی به ترتیب اهمیت: عوامل حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط مشی حاکم بر محیط و در بین عوامل درونی به ترتیب اهمیت: ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی و موفقیت شغلی، بیشترین نقش را داشته‌اند. در پژوهش مذکور، مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و امنیت شغلی بوده است.

پریسماکوا و واندنابیل، (۲۰۱۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه انگیزه و رضایت شغلی با میانجی‌گری تناسب فرد- شغل و فرد- سازمان» با روش پیمایش در نیروی پلیس لهستان و بلژیک به این نتیجه رسیده‌اند که که افسران پلیس با انگیزش بالاتر، رضایت شغلی بالاتری نیز دارند؛ حتی اگر در این خصوص، از ارزیابی‌های گوناگونی برای انگیزش شغلی استفاده شود. همچنین دو متغیر تناسب شغل و شخص و تناسب شخص و سازمان میانجی‌گرهای خوبی در این رابطه هستند.

دمیرکل و نالا (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی علل انگیزش و رضایت شغلی در نظریه چارچوب چرخه عملکرد بالا» با روش پیمایشی در نیروی پلیس ترکیه به این نتیجه رسیده‌اند که نظریه چارچوب چرخه عملکرد بالا در تبیین انگیزش و رضایت شغلی افسران پلیس بسیار کاربرد دارد. این مدل علل انگیزش را شامل سختی هدف، خاص بودن هدف، خودکارآمدی و بازخورد می‌داند.

میلی دراگوویچ و دیگران (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش و مسائلی که اثربخشی آنها را در اجرا ایجاد می‌کند» با روش پیمایشی از طریق پرسش از ۴۱۵ نفر از افسران کشور صربستان به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزاننده‌های اصلی در نیروی پلیس عبارت‌اند از: سطح درآمد، فرصت‌های ترفیع، رضایت شغلی و افزایش ضریب درآمد که فقط ۶۴ درصد از پاسخ‌دهندگان به سطح درآمد به عنوان مهم‌ترین عامل و پس از آن ۲۱ درصد به ضریب افزایش به‌عنوان قوی‌ترین انگیزاننده‌ها اشاره کرده‌اند. این درحالی است که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ۹۲ درصد افسران شرایط مادی را به‌عنوان انگیزاننده تلقی نمی‌کنند.

لامک (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی انگیزاننده‌های غیرمالی برای بهبود عملکرد نیروی پلیس» با روش پیمایش مورد کاوی در فرماندهی نیروی پلیس در تانزانیا به این نتیجه رسیده که سطح استفاده از انگیزاننده‌های غیرپولی کافی نیست و نمی‌توان به‌عنوان جایگزین آن استفاده نمود. استفاده از انگیزاننده‌های غیرپولی نیز بستگی به شرایط مختلفی دارد.

چنان که در مطالعات بررسی شده نمایان است کمتر به بررسی جامع موضوع روحیه و انگیزه به خصوص در زمینه فرماندهان و مدیران و ارائه راهکارهایی برای آن خصوصاً برای سازمان‌های نظامی و انتظامی پرداخته شده است و عمدتاً مطالعات برای آشکارساختن اهمیت و نقش انگیزش، بررسی ارتباط و اثر آن با عملکرد و متغیرهای عملکردی پرداخته است؛ به عبارت دیگر هر یک از پژوهش‌های انجام‌شده، به بررسی یکی از ابعاد این موضوع تمرکز داشته و برخی دیگر، ضرورت، اهمیت، ابعاد یا عوامل مؤثر بر یکی از ابعاد و مؤلفه‌ها را بیان کرده‌اند، بنابراین در این پژوهش ما به ارائه راهکارهای ارتقای انگیزه و روحیه فرماندهان رؤسا و مدیران انتظامی می‌پردازیم که خود گویای نوآوری در انجام این موضوع می‌باشد.

انگیزه از ریشه واژه لاتین «موو»^۱ به معنی حرکت کردن مشتق شده است؛ اما این واژه برای بیان منظور پژوهش حاضر در اینجا گویا نیست و آنچه مورد نیاز است، حالتی است که جنبه‌های گوناگون و جدایی‌ناپذیر فراگردی را بیان نماید که بر پایه آن رفتار بشری شکل می‌گیرد. سیترز و پورتر^۲ به چند تعریف که توسط عده‌ای از نظریه‌پردازان انگیزشی عنوان شده اشاره می‌کنند که عبارت‌اند از:

انگیزش عبارت است از نفوذ و تأثیرات مقارنی که در راستا، شدت و پایداری کنش به‌عمل آیند (جان اتکینسون^۳، ۱۹۶۴).

تعریف انگیزه نیز عبارت است از میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (رابینز، ۱۳۹۵).

تمام انگیزه‌ها هدف‌گرا هستند و نیازها و تمایلات در رفتار هدف‌گرا تأثیر می‌گذارند و آن را تغییر می‌دهند؛ به‌عنوان مثال، فردی که معمولاً تمایلی به اضافه کار ندارد، اگر در زمان خاص به پول نیاز داشته باشد (خواست)، ممکن است رفتارش را تغییر دهد (رفتار هدف‌گرا) و نیازش را ارضاء نماید.

لغت نامه دهخدا روحیه را به‌عنوان «مجموعه کیفیات و حالت روانی یک فرد» تعریف نموده (دهخدا، ۱۳۷۷) و در فرهنگ واژه‌های معین، روحیه به معنای «خلق‌وخوی فرد، سرشت درونی، تلقی و نحوه برخورد با محیط» تعریف شده است (معین، ۱۳۷۰).

انگیزه به‌عنوان یکی از عناصر اساسی شخصیت انسان، مفهومی نسبتاً پیچیده و چندبعدی است و از دیدگاه روان‌شناختی به‌عنوان یکی از متغیرهای اساسی در شناسایی رفتار و شخصیت افراد در حوزه‌های مختلف تلقی می‌شود و برخی آن را منبع انرژی روانی افراد برای عمل، بر اساس ارزش‌های پذیرفته‌شده دانسته‌اند.

انگیزه در درجه اول یک ویژگی فردی و در درجه دوم یک ویژگی گروهی است، چون به تک تک اعضای گروه مربوط می‌شود. بنابراین، موضوعی کاملاً روان‌شناختی است و عناصر و مؤلفه‌های آن عمدتاً درون‌روانی و اجتماعی هستند (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۹).

در ادامه ضمن بررسی نگرش‌های مختلف به برخی مدل‌های مرتبط با ارتقای انگیزه اشاره می‌شود:

1. Move
2. Sitres & Porter
3. Atkinson

* مدل سنتی: مدل سنتی انگیزش، با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت عملی همراه است. این مکتب معتقد بود که یکی از جنبه‌های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی، همراه است. مدیران تعیین می‌کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می‌بردند تا کارکنان برانگیخته شوند (هرچه بیشتر تولید می‌کردند، دستمزد بیشتر می‌گرفتند).

* مدل روابط انسانی: بدون تردید، نگرش سنتی به انگیزش، دیگر کافی نبود. «التون مایو» و سایر محققین روابط انسانی دریافته‌اند که تماس‌های اجتماعی کارکنان در محیط کار، سهم مهمی در بازدهی دارد و وظایف تکراری و ملال آور از عوامل کاهنده انگیزش است. از نظر آن‌ها مدیران می‌توانند کارکنان را با تأمین نیازهای اجتماعی شان و پدیدآوردن احساس مهم بودن در آن‌ها، به کار تشویق کنند. در نتیجه به کارکنان آزادی داده شد تا در مورد شغل شان تصمیم بگیرند، توجه زیادی به گروه‌های غیررسمی معطوف شد و اطلاعات بیشتری درباره نظرات مدیران و عملیات سازمان، در اختیار کارکنان قرار گرفت. (استونر و وانکل، ۱۹۸۶).

* مدل منابع انسانی: «مازلو» و محققینی نظیر «کریس آرگریس» و «رنیس لیکرت» مدل روابط انسانی را تحت این عنوان که یک نگرش سفسطه‌آمیز برای کشیدن کار هرچه بیشتر از کارکنان است، مورد انتقاد قرار دادند. این نظریه پردازان معتقد بودند که کارکنان نه تنها با پول یا تمایل به کسب رضایت؛ بلکه با عوامل دیگری مانند نیاز به موفقیت و داشتن کار با معنی، برانگیخته می‌شوند و بنابراین می‌توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصمیم‌گیری در انجام وظایفشان اعطا کرد.

* نظریه نیازهای سه‌گانه: براساس این نظریه افراد بالغ و سالم دارای مخزن و منبعی از انرژی مفید و سودمند هستند که چنانچه شرایط زیر مهیا باشد، این انرژی رها می‌گردد. آن شرایط عبارت‌اند از:

- ۱- قدرت انگیزش یا نیاز اصلی
- ۲- انتظارات فرد نسبت به موفقیت
- ۳- ارزش هدفی که موجب انگیزش می‌شود.

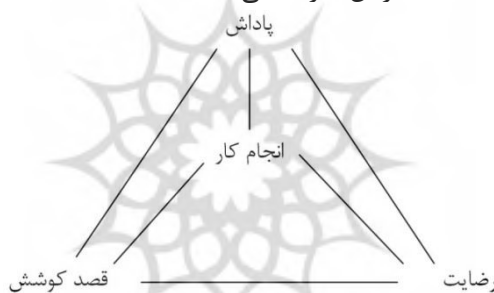
نظریه نیازهای سه‌گانه به‌وسیله دیوید مک کله‌لند و جان اتکینسن پیشنهاد شده است. این نظریه در محیط سازمانی برای درک انگیزه‌ها کاربرد و اهمیت زیادی دارد.

در این الگو، رفتار و عملکرد با سه عامل انگیزش دیگر مرتبط می‌شوند. آن سه عامل محرک یا ایجادکننده انگیزه عبارت‌اند از: نیاز به کسب موفقیت، نیاز به کسب قدرت، و نیاز به وابسته شدن به گروه یا رابطه صمیمی و نزدیک با همکاران برقرار کردن است. توازن و تعادل بین این نیروهای محرک در افراد مختلف فرق می‌کند. برای مثال امکان دارد یک نفر به‌شدت

احساس نیاز به داشتن رابطه با همکاران نماید، درحالی که دیگری به شدت احساس نیاز به کسب موفقیت بنماید (اتکینسن و راینور، ۱۹۷۴).

* تئوری انتظار/ ارزش: تئوری انتظار یک مدل انگیزشی پیچیده و کامل‌تر از تئوری برابری است. الگوی اولیه این تئوری متعلق به ادوارد تالمن و کرت لوین می‌باشد. بنا بر الگوی اولیه تئوری، انسان موجودی متفکر و دلیل مدار است که رفتار حال و آینده خود را انتخاب می‌کند. برای اولین بار ویکتور وروم از این تئوری برای ایجاد انگیزش در محیط کار استفاده کرد. اساس نظری تئوری وروم بر این استدلال استوار است که قدرت گرایش‌ها برای عمل، به نحوی خاص متکی به این است که قدرت انتظار ما از بازده عمل معینی تا چه حد است و درجه جذابیت آن بازده به چه میزانی است.

* نظریه کرانیز و اسمیت: در این نظریه، رابطه بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش به طور بسیار ساده‌ای بیان گردیده است. بر اساس این نظریه قصد فرد به انجام کار تحت تأثیر رضایت و پاداشی است که بر آن مترتب می‌باشد.



شکل ۱- ارتباط بین انجام کار و قصد و کوشش با رضایت و پاداش (الوانی، ۱۳۷۳)

همان طور که در شکل فوق ملاحظه می‌شود، رضایت و پاداش از انجام کار ناشی شده، و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار تأثیر می‌گذارند، همچنین رضایت و پاداش بر هم نیز مؤثر می‌باشند. به طور کلی تمام عوامل یادشده با هم در ارتباط و تعامل هستند؛ اما ذکر این نکته مهم است که انجام کار مستقیماً تحت تأثیر قصد و کوشش قرار دارد (الوانی، ۱۳۷۳).

فرا تر از مطالب فوق، عوامل سازمانی متعددی وجود دارد که جنبه انگیزشی دارند و بر انگیزه تأثیر می‌گذارند این عوامل عبارت‌اند از: رهبری، خط مشی‌های سازمانی، مدیریت نیروی انسانی، انضباط، گزینش، حقوق و دستمزد و ترفیعات، ارتباط چهره به چهره در گروه، انسجام (طبق دیدگاه مؤلفان نظامی) و حمایت اجتماعی (طبق دیدگاه دانشمندان علوم اجتماعی).

مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) نیز بر اهمیت انگیزه به خصوص در محیط‌های نظامی و انتظامی تأکید زیادی داشته‌اند که در همین راستا مهم‌ترین فرمایشات و بیانات معظم له به شرح زیر ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۱- بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) در اهمیت انگیزه (منبع: محقق ۱)

تاریخ	مناسبت	متن بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)
۹۸/۱۰/۲۷	خطبه‌های نماز جمعه تهران	شهید سلیمانی با بالگرد وارد این منطقه می‌شود، در محاصره کامل دشمن جوان‌های خوبی در آن منطقه هستند که دست تنها هستند، فرمانده ای ندارند، چشم‌شان که به حاج قاسم سلیمانی می‌افتد، جان پیدا می‌کنند، روحیه پیدا می‌کنند، انگیزه پیدا می‌کنند، محاصره را از بین می‌برند و دشمن را متواری می‌کنند و فراری می‌دهند؛ چه کسی می‌تواند این کارها را انجام بدهد؟
۹۸/۲/۲۴	دیدار مسئولان نظام	ثروت نیروهای انسانی کارآمد و پُرانگیزه. جوان پُرانگیزه است، خسته‌نشو است، پُر حوصله است، دارای ابتکار هم هست.
۹۸/۲/۱۱	دیدار معلمان و فرهنگیان	یک نکته دیگر، مسئله نشاط و سرزنده بودن است... «نشاط» این است که شما کاری کنید که این جوان، سرحال، سرزنده، باامید، بانگیزه، آماده‌ی به کار، پُر انرژی مشغول کار بشود
۹۰/۳/۱۰	دانشگاه افسری امام حسین (ع)	امروز جوان مؤمن بصیر ما، به خاطر اوضاع و شرائطی که در حرکت تاریخی ملت ما و حرکت تاریخی جهان مشاهده می‌کند، از آن جوانان دوران اول انقلاب جلوتر است. در دوران اول انقلاب، آن کسانی که در میدان انقلاب جان فشانی می‌کردند، با انگیزه ایمان و اعتقاد به آینده روشن پیش می‌رفتند؛ اما جوان امروز آن آینده را دارد در مقابل چشم خود می‌بیند.
۸۹/۸/۲	دیدار بسیجیان استان قم	شرط شهادت و شرط مجاهد فی سبیل الله بودن این است که حرکت او فی سبیل الله باشد، لله باشد؛ یعنی اخلاص داشته باشد. انگیزه‌های شخصی، انگیزه‌های گروهی، انگیزه‌های فامیلی، رودربایستی‌های رفاقتی اگر در حرکت ما تأثیر گذاشت، این اخلاص را مشکل درست می‌کند، بی اخلاصی، یک جانی خودش را نشان خواهد داد
۸۹/۸/۲	دیدار بسیجیان استان قم	مراقب باشید. شور انقلابی را اندکی نباید کاهش داد. انگیزه انقلابی باید روزبه روز در دله‌ای من و شما افزایش پیدا کند. این کوه‌های گوناگون مشکلاتی که بر سر راه مستضعفین عالم قرار دارد، جز با قدرت عزم و اراده پولادین مؤمن برداشته نخواهد شد.
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	کارهای خوب، کارهای بزرگ، فقط با انگیزه‌های ممتاز و از اعماق دل برآمده انجام می‌گیرد. کارهای بزرگ را به صورت دستوری و تشریفاتی و اداری و اینها نمی‌شود انجام داد. کار مقرراتی و دستوری، در همان حد کار متعارف انجام می‌گیرد؛ در صورتی که کار برجسته و ممتاز، تابع انگیزه است

تاریخ	مناسبت	متن بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	آن کسی که از لحاظ کمیت کار خیلی وقت خود را صرف می کند و از وقت استراحت خودش می زند، انگیزه بالایی دارد؛ این یک چیز برجسته‌ای است. ما چنین روحیه‌ای را دیده‌ایم؛
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	بدون انگیزه، بدون یک عامل درونی، این جور کارهای برجسته، چه از لحاظ کمی، چه از لحاظ کیفی، امکان پذیر نیست. این انگیزه چیست؟ این انگیزه، ترکیبی است از ایمان و آگاهی. این دو چیز به انسان انگیزه می‌دهد؛ ایمان داشته باشد، آگاهی هم داشته باشد.
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	انسان برای کار انگیزه دارد. یک عامل درونی، انسان را وادار می کند. انسان نیاز را بفهمد، به نتیجه ایمان داشته باشد - و برای مردم مؤمن، در زیر نظر خدا بودن را هم بداند - این می‌شود انگیزه کامل. بعضی‌ها این اعتقاد را دارند، این آگاهی را دارند، این ایمان به نتیجه را دارند، اما خدا ندارند؛ آنها انگیزه‌شان کمتر است
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	امام حسین در روز عاشورا فرمود: «آن ذلک بعین الله»؛ میبینم که کار من زیر نظر خداست. با این دید، این می‌شود آن انگیزه‌ای که با وجود آن، انسان هرگز دیگر بیکار نمی‌ماند. و اسلام و تاریخ اسلام و وجود مقدس خاتم الانبیاء (صلی الله علیه و اله و سلم) در تقویت این انگیزه و شناخت مواقع وجود این انگیزه و بهره برداری از آن به نفع اهداف و آرمان‌ها، غوغایی کردند
۸۹/۴/۲۳	دیدار اعضای دفتر رهبری و سپاه حفاظت ولی امر با رهبر انقلاب	وقتی انسان احساس می کند که کار بزرگ است، کار بالارزش است، کار دارای تأثیر اجتماعی کلان است، انگیزه‌اش بیشتر می‌شود.
۸۸/۹/۴	دیدار جمع کثیری از بسیجیان کشور	جوانان بسیجی باید ایمان را، بصیرت را، انگیزه را، رعایت موازین و معیارها را، اینها همه را با هم ملاحظه کنند
۹۶/۱/۳۰	دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش	این خیلی چیز بالارزشی است، قدر این را بدانید؛ این حالت را حفظ کنید. آمادگی‌های معنوی و روحی و انگیزه‌ای خودتان و عناصر زیردست‌تان را روزبه‌روز افزایش بدهید.
۹۶/۱/۳۰	دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش با فرمانده کل قوا	امنیت برای یک کشور بسیار مهم است و هرچه نیروهای مسلح مقتدرتر و پرانگیزه‌تر باشند، این اقتدار حتی اگر با تحرک نظامی هم همراه نباشد، زمینه‌ساز ایجاد امنیت خواهد بود.
۹۱/۲/۳	بازدید فرمانده کل قوا از نمایشگاه دستاوردهای نیروی زمینی ارتش	باید در مدیریت نیروهای مسلح، تقویت انگیزه‌های دینی عمیق و ماندگار همواره مد نظر باشد و از آن لحظه‌ای غفلت نشود.

تاریخ	مناسبت	متن بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)
۹۱/۲/۳	بازدید فرمانده کل قوا از نمایشگاه دستاوردهای نیروی زمینی ارتش	تأثیر انگیزه‌های عمیق و ماندگار در انسان‌های مؤمن و شجاع در مقاطع حساس و سرنوشت‌ساز نمایانگر می‌شود؛ همان‌گونه که رزمندگان اسلام و نیروهای مسلح توانستند هشت سال در مقابل ارتش بعثی و کاملاً مجهز صدام که مورد پشتیبانی قدرت‌های بزرگ بود، مقاومت کنند و به پیروزی برسند. (ایمان به خداوند و ایمان به غیب زمینه‌ساز انگیزه‌های مستحکم و مؤثر)
۸۳/۱۲/۱۹	بازدید از ستاد فرماندهی نیروی زمینی سپاه	ایمان و انگیزه و روحیه در کنار آموزش، سازماندهی، ترتیب، نظم و امکانات، دو بال اساسی برای یک نیروی مسلح است.
۹۵/۱/۲۲	دیدار نوروزی فرماندهان ارشد نیروهای مسلح	در نظام جمهوری اسلامی وظیفه اصلی نیروهای مسلح، دفاع از مرزهای امنیت ملی است، بنابراین باید توان عملیاتی و انگیزه‌های معنوی این نیروها روز به روز تقویت شود.
۹۵/۱/۲۲	دیدار نوروزی فرماندهان ارشد نیروهای مسلح	تنها نیروی مسلح جهان که هم «مکتبی» است و انگیزه‌های معنوی دارد و هم «کارایی» دارد و در کشوری برخوردار از «استقلال سیاسی» عمل می‌کند، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند.
۹۵/۷/۱۳	دیدار فرماندهان نیروی انتظامی	یکی از مهم‌ترین ارکان امنیت کشور، نیروی انتظامی است، البته این رکن عظیم امنیت را نیروهای انسانی که اغلب آنها کارآمد، شریف و زحمت‌کش هستند تشکیل داده‌اند و باید دائماً عزم، ایمان، انگیزه و روحیه این نیروها تقویت شود.
۸۹/۸/۲	دیدار جمعی از بسیجیان استان قم	اخلاص به معنای حرکت با انگیزه الهی و تأثیرناپذیری از انگیزه‌های شخصی، گروهی، فامیلی و رودربایستی‌های رفاقتی است.
۸۷/۲/۱۴	دیدار بسیجیان و سپاهیان پاسدار استان فارس	هنر تحسین برانگیز و نوآوری بزرگ امام این بود که انگیزه‌های مقدس و احساس تعهد ملت را در قالب یک سازمان درآورد.
۷۴/۴/۲۱	دیدار جمعی از فرماندهان نیروی انتظامی	حقیقتاً انگیزه‌های باارزش در این نیروی عظیم و در بخش‌های مختلف آن، به وضوح مشاهده می‌شود. لیکن اسلام و جهان بینی الهی به ما یاد داده است که در راه تکامل، هیچ‌جا توقف نکنیم و به هیچ سطحی قانع نشویم. این، خصلت بشر است و خدای متعال این‌گونه قرار داده است. باید روز به روز تعالی و ترقی یافت. باید هم در مسائل شخصی - آنچه بین شما و خداست - خودتان را روز به روز لطیف‌تر، عالی‌تر، پرهیزکارتر و به اخلاق الهی متخلق‌تر کنید و دامن خودتان را از فساد و کجروی و انحراف دورتر نگهدارید و هم در مسائل سازمانی.

تاریخ	مناسبت	متن بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)
۹۰/۱۱/۱۹	دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش	از همه بالاتر، روحیه آمادگی و فداکاری است؛ که این آن چیزی است که دیگر هیچ کس از جبهه دشمنان شما آن را ندارد... این روحیه فداکاری و ایستادگی و حساب کردن پای خدا را حفظ کنید؛ پاکیزگی و طهارت و تقوای معنوی را روزبه‌روز افزایش دهید
۷۲/۶/۳	دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت	در سطوح بالای مدیریت و نیز کارشناسی‌هایی که خط‌دهنده هستند، باید افرادی باشند با روحیه انقلابی و اسلامی عمیق.

روش تحقیق:

این تحقیق از نوع اکتشافی و به روش کیفی انجام شده، جامعه آماری کلیه فرماندهان و مدیران انتظامی کشور بوده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد. ابتدا مبانی نظری و مطالعات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی، تحلیل و با رویکردی سیستمی تنظیم و تدوین شد. سپس با نمونه‌گیری به روش هدفمند و متناسب با سطوح سه‌گانه عالی، میانی و عملیاتی فرماندهی و مدیریت انتظامی، با تعداد ۳۱ نفر از فرماندهان، رؤسا و مدیرانی که بالای ۱۰ سال سابقه مدیریتی داشته‌اند، تا اشباع نظری محقق، مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت پذیرفت.

از آن طریق داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون به‌مثابه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و مضامین پایه شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفتند.

در این راستا نخست، کدگذاری با مطالعه سطر به سطر متن مصاحبه‌ها صورت گرفت. سپس برای حصول اطمینان از روایی و پایایی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهش‌گر، جهت سنجش روایی، علاوه بر این که مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند. نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، تعدیل نهایی به‌عمل آمد. برای سنجش پایایی نیز از پایایی بازآزمون که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد، بهره گرفته شد.

فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس روش پیشنهادی کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) و براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش گام شامل؛ تجزیه و توصیف متن مصاحبه، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش انجام پذیرفت.

برای جمع‌آوری داده‌های با ۳۱ نفر از فرماندهان و مدیران خبره و با تجربه انتظامی مصاحبه انجام شد که وضعیت تحصیلات، سنوات خدمتی و سابقه مدیریتی و در دسترس بودن آنان به شرح زیر ملاک انتخاب این افراد بوده است.

جدول ۲- آمار توصیف (جمعیت شناختی) مصاحبه‌شوندگان

تعداد	سابقه مدیریت	تعداد	سنوات خدمتی	تعداد	تحصیلات
۷	۰ تا ۱۰ سال	۹	۲۰ تا سال	۶	دکتری
۱۱	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۹	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۱	کارشناسی ارشد
۱۳	۲۱ سال به بالا	۳	۳۰ سال به بالا	۱۴	کارشناسی و پایین تر
۳۱	-	۳۱	-	۳۱	جمع کل

بر اساس اطلاعات جدول بالا جامعه مورد مصاحبه از بین فرماندهان، رؤسا و مدیرانی بوده‌اند بیشتر دارای مدرک کارشناسی ارشد، بین ۲۰ تا ۳۰ سال خدمت و سابقه بالای ۱۱ سال بوده‌اند.

هدف از مصاحبه‌های انجام‌شده، دستیابی به راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان و مدیران انتظامی بوده که مصاحبه‌شوندگان، به تشریح راهکارهای مؤثر بر ارتقای انگیزه فرماندهان انتظامی بر اساس تجربیات، نگرش‌ها و تخصص‌های خود پرداختند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، تم‌ها یا کدهای اولیه استخراج و در مرحله بعد، تم‌های دارای مضمون مشترک در یک گروه قرار گرفتند که نتیجه تحلیل صورت گرفته به شرح جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۳- عوامل و راهکارهای مؤثر بر ارتقای انگیزه فرماندهان انتظامی (منبع: مصاحبه با خبرگان)

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی	مولفه	بعد
I 3, I7, I 13	ساماندهی و ارتقای وضعیت ایمنی و بهداشت محیطی و سازمانی	انگیزاننده‌های سازمانی	ارتقای انگیزه
I 16, I8	وحدت و یکپارچگی در دستورات و تدابیر ابلاغی		
I4, I7	پذیرش انتقادات و نظرات فرماندهان و مدیران (آزادی انتقاد و ابراز عقائد مختلف)		
I2, I3, I11	توجه ویژه به شایستگی‌های فردی، معنوی و مدیریتی فرماندهان و مدیران در زمان انتصاب		
I2, I3, I7, I 13	پشتیبانی و حمایت قاطعانه قانونی از فرماندهان و مدیران در مأموریت‌های محوله		
I6, I8, I4, I7, I9	شفافیت و عدالت در برخورد با جرایم و تخلفات فرماندهان و مدیران		
I4, I6, I13	توجه جوانگرایی در انتصابات با رعایت اصل شایسته‌گزینی و مدیریت استعدادها		

I4, I5, I8, I9, I3, I13	توجه ویژه به نظام همتاپرووری و شفاف نمودن مسیر شغلی	انگیزاننده‌های سازمانی	ارتقای انگیزه
I5, I9, I12	ایجاد زمینه‌های انتقال تجارب ارزشمند فرماندهان به لایه‌های مدیریتی پایین‌تر		
I1, I5, I9, I13	ایجاد فضای رقابت سالم بین فرماندهان و مدیران		
I2, I3, I31	برقراری سیستم نظارت و ارزیابی اثربخش بر مبنای عدالت و به دور از سلیقه شخصی		
I2, I3, I7, I13	عدم توقف در یک شغل (جابجایی به موقع و عدم ماندگاری در یا شغل)		
I2, I3, I7, I9	داشتن برنامه مناسب و مطلوب و هدفمند در توزیع مأموریت‌های سازمانی		
I5, I6, I12	توسعه و تقویت نظم و انضباط فردی و سازمانی در ابعاد ظاهری و معنوی		
I2, I7, I8, I9, I13	تقویت و توسعه توجه به انجام مناسبات سازمانی (ادای احترام فردی و جمعی و...)		
I6, I9, I12	ایجاد امکان ارتقای سطح دانش و تحصیلات در مقاطع تحصیلات تکمیلی		
I4, I5, I2, I13	ایجاد زمینه‌های کار و تلاش مضاعف و سخت‌کوشی		
I4, I2	ایجاد زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها توسط مقام بالاتر		
I27, I21	ترویج سبک زندگی اسلامی در بین فرماندهان و مدیران		
I2, I3, I10	ایجاد روابط صمیمانه و برادرانه بین فرماندهان و مدیران		
I7, I1	ایجاد فضای معنوی در محل مأموریت و خدمت		
I3, I7, I9	ارتقای سطح مشارکت فرماندهان و مدیران در مراسم و برنامه‌های دینی، مذهبی و ملی		
I3, I12	ترویج فرهنگ شهادت‌طلبی و ولایت‌محوری		
I1, I5, I7, I8, I13	ترویج و توسعه فضائل اخلاقی و ارزش‌های دینی در بین فرماندهان و مدیران		
I3, I7, I9, I10	ترویج و توسعه جایگاه نماز، قرآن، روزه داری، نماز شب و... در موفقیت و عاقبت بخیری		
I8, I10, I13,	ترویج و توسعه فرهنگ خدمت‌گزاری و تکریم متقابل بین فرماندهان، کارکنان و مردم		
I1, I7, I8	برگزاری مسابقات فرهنگی دینی به مناسبت‌های ملی، مذهبی و دینی با تقدیر مناسب		
I7, I8	توجه ویژه به تعالی خانواده فرماندهان و مدیران در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی و معنوی		
I6, I10, I11	ساماندهی و به‌روز نمودن محتوای دوره‌های		

	تربیتی و فرهنگی مدیران و خانواده آن‌ها	انگیزاننده‌های مادی
I 1, I 12	پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شایستگی	
I 3, I 4, I 9, I 12	ارائه مزایای ویژه و پاداش مبتنی بر عملکرد	
I 8, I 7, I 9, I 3	تهیه و در اختیار گذاشتن امکانات مناسب خدمتی	
I 4, I 6, I 11	تقویت و توزیع عادلانه تسهیلات رفاهی برای مدیران و خانواده‌های آن‌ها	
I 8, I 9, I 11	تشویق و تنبیه بجا، مناسب و متناسب با عملکرد مدیران	
I 1, I 7, I 9, I 14	توزیع به موقع و با کیفیت استحقاقی سالیانه	
I 4, I 8, I 10	اعطای به موقع مرخصی‌های استحقاقی و تشویقی به فرماندهان و مدیران	
I 6, I 7, I 11	رفع مشکلات اقتصادی و بهبود معیشت مدیران شاغل و بازنشسته و خانواده آن‌ها	

همان‌طور که از مقوله‌بندی صورت گرفته مشاهده می‌شود ارتقای انگیزه دارای سه مضمون اصلی «انگیزاننده‌های مادی، انگیزاننده‌های سازمانی، انگیزاننده‌های معنوی» است که در مجموع با ۳۷ زیرمضمون استخراج شده، راهکارهای ارتقای انگیزه فرماندهان، رؤسا و مدیران انتظامی را ارائه می‌دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان سازمان مسئول برقراری نظم و امنیت (یکی از ارکان توسعه کشور)، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده انجام مأموریت خطیر تأمین نظم، امنیت و آرامش عمومی برآید که کارکنان آن به‌ویژه فرماندهان و مدیران که مسئولیت خطیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت و کنترل سایر کارکنان را نیز بر عهده دارند از انگیزه بالایی برخوردار باشند.

لذا در این تحقیق تلاش گردید که با بررسی مبانی نظری، علمی، دینی، اسلامی و ایرانی مرتبط با موضوع انگیزه و همچنین تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با ۳۱ نفر از فرماندهان، رؤسا و مدیران خبره سازمان، مهم‌ترین راهکارهای ارتقای انگیزه در بین فرماندهان فراجا شناسایی و ارائه گردد.

یافته‌های تحقیق بیانگر ۳ مؤلفه و ۳۷ شاخص بوده که عبارت‌اند از:

الف) تقویت انگیزاننده‌های مادی با ۸ شاخص شامل: «تهیه و در اختیار گذاشتن امکانات مناسب خدمتی، تقویت و توزیع عادلانه تسهیلات رفاهی برای مدیران و خانواده‌های آن‌ها، ارائه

مزایای ویژه و پاداش مبتنی بر عملکرد، رفع مشکلات اقتصادی و بهبود معیشت مدیران بازنشسته و خانواده آن‌ها، پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شایستگی، تشویق و تنبیه به‌جا، مناسب و متناسب با عملکرد مدیران، اعطای به‌موقع مرخصی‌های استحقاقی و تشویقی به فرماندهان و مدیران و توزیع به‌موقع و با کیفیت استحقاقی سالیانه» این یافته‌ها با نتیجه تحقیق نوری چناشک (۱۳۹۴) و میلی دراگوچ و دیگران (۲۰۱۷) که در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که سطح درآمد به‌عنوان مهم‌ترین عامل و پس از آن ضریب افزایش حقوق به‌عنوان قوی‌ترین انگیزاننده‌ها می‌باشند هم‌سو و سازگار بوده است.

ب) تقویت انگیزاننده‌های معنوی با ۱۱ شاخص شامل: «ترویج و توسعه جایگاه نماز، قرآن، روزه‌داری، نماز شب و... در موفقیت و عاقبت بخیری، ترویج فرهنگ شهادت‌طلبی و ولایت‌محوری، ایجاد فضای معنوی در محل مأموریت و خدمت، ترویج سبک زندگی اسلامی در بین فرماندهان و مدیران، ترویج و توسعه فضائل اخلاقی و ارزش‌های دینی در بین فرماندهان و مدیران، توجه ویژه به تعالی خانواده فرماندهان و مدیران در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی و معنوی، ساماندهی و به‌روز نمودن محتوای دوره‌های تربیتی و فرهنگی مدیران و خانواده آن‌ها، برگزاری مسابقات فرهنگی دینی به مناسبت‌های ملی، مذهبی و دینی با تقدیر مناسب، ارتقای سطح مشارکت فرماندهان و مدیران در مراسم و برنامه‌های دینی، مذهبی و ملی، ایجاد روابط صمیمانه و برادرانه بین فرماندهان و مدیران، ترویج و توسعه فرهنگ خدمت‌گزاری و تکریم متقابل بین فرماندهان، کارکنان و مردم» این یافته‌ها ضمن هم‌سویی بسیار زیاد با بیانات و فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) با نتیجه تحقیق صادقی (۱۳۹۷) و احمدی زهرانی و جدیدالاسلامی (۱۳۹۶) دارد که در تحقیق‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزه معنوی و انقلابی بسیار مؤثر می‌باشد هم‌سو و سازگار بوده است.

ج) تقویت انگیزاننده‌های سازمانی با ۱۸ شاخص شامل: «توجه به جوانگرایی در انتصابات با رعایت اصل شایسته‌گزینی و مدیریت استعدادها، ایجاد فضای رقابت سالم بین فرماندهان و مدیران، برقراری سیستم نظارت و ارزیابی اثربخش بر مبنای عدالت و به دور از سلیق شخصی، توجه ویژه به شایستگی‌های فردی، معنوی و مدیریتی فرماندهان و مدیران در زمان انتصاب، ساماندهی و ارتقای وضعیت ایمنی و بهداشت محیطی و سازمانی، ایجاد امکان ارتقای سطح دانش و تحصیلات در مقاطع تحصیلات تکمیلی، ایجاد زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها توسط مقام بالاتر، ایجاد زمینه‌های انتقال تجارب ارزشمند فرماندهان به لایه‌های مدیریتی پایین‌تر، پشتیبانی و حمایت قاطعانه قانونی از فرماندهان و مدیران در مأموریت‌های محوله، پذیرش انتقادات و نظرات فرماندهان و مدیران (آزادی انتقاد و ابراز عقائد مختلف)، ایجاد زمینه‌های کاروتلاش مضاعف و سخت‌کوشی، داشتن برنامه مناسب و مطلوب و هدفمند در

توزیع مأموریت‌های سازمانی، توجه ویژه به نظام هم‌تاپرووری و شفاف‌نمودن مسیر شغلی، عدم توقف در یک شغل (جابه‌جایی به موقع و عدم ماندگاری در یا شغل)، وحدت و یکپارچگی در دستورات و تدابیر ابلاغی، تقویت و توسعه توجه به انجام مناسبات سازمانی (ادای احترام فردی و جمعی و...)، توسعه و تقویت نظم و انضباط فردی و سازمانی در ابعاد ظاهری و معنوی، شفافیت و عدالت در برخورد با جرایم و تخلفات فرماندهان و مدیران» این یافته‌ها با نتیجه تحقیق که در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که محدث (۱۳۹۸) و عزیزاده‌ا قدم و دیگران (۱۳۹۳) که ایجاد نشاط اجتماعی و رفع موانع سازمانی را به‌عنوان قوی‌ترین انگیزاننده‌ها دانسه‌اند هم‌سو و سازگار بوده است.

پیشنهادهای کاربردی

متناسب با یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد

الف) در زمینه تقویت انگیزاننده‌های مادی:

- بازرسی کل فراجا با برنامه‌ریزی مناسب، نسبت به تدوین و اجرایی‌نمودن نظام تشویق و تنبیه مناسب و متناسب با عملکرد فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام نماید.

- معاونت نیروی انسانی فراجا نسبت به تهیه و در اختیار گذاشتن امکانات مناسب خدمتی متناسب با محل مأموریت یا خدمت آنان اقدام نماید.

- معاونت نیروی انسانی فراجا ضمن تقویت و توسعه تسهیلات رفاهی مدیران شاغل و خانواده‌های آنها، نسبت به ایجاد بستر اجرای برنامه‌بازنشستگی گام به گام در این سطح اقدام شود.

ب) در زمینه تقویت انگیزاننده‌های معنوی:

- ساعس فراجا نسبت به ترویج و تقویت ساده زیستی و سبک زندگی اسلامی- ایرانی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام نماید.

- ساعس فراجا نسبت به ترویج و توسعه فرهنگ خدمت‌گزاری همراه با روابط صمیمانه و برادرانه در محیط‌های خدمتی و مأموریتی اقدام نماید.

- ساعس فراجا نسبت به تقویت ترویج و توسعه جایگاه نماز، قرآن و سایر ارزش‌های اخلاقی و اسلامی و ایجاد فضای معنوی در محل‌های خدمتی و مأموریتی فرماندهان و مدیران اقدام لازم به‌عمل آورد.

- ساعس فراجا نسبت به تقویت ترویج فرهنگ شهادت‌طلبی و ولایت‌محوری در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام نماید.

پ) در زمینه تقویت انگیزاننده‌های سازمانی:

- معاونت تربیت و آموزش فراجا با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به تجربه‌کاوی و انتقال تجربه‌های ارزشمند فرماندهان و مدیران به سطوح مختلف مدیریتی اقدام نماید.

- بازرسی کل فراجا نسبت به ارتقای سطح ایمنی و بهداشت محیطی، جسمی و روحی فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام نماید.
- بازرسی کل فراجا نسبت به تقویت و توسعه سیستم و نظام جامع نظارت و ارزیابی اثربخش بر عملکرد فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام نماید.
- بازرسی کل فراجا موضوع جوان‌گرایی در انتصابات را با رعایت اصل شایسته‌گزینی و مدیریت استعدادها، فرماندهی در فراجا، توسعه و تقویت نماید.
- بازرسی کل فراجا برنامه‌ریزی مناسب برای ایجاد فضای رقابت سالم بین فرماندهان، رؤسا و مدیران به‌عمل آورد.

قدردانی و سپاس‌گزاری

از کلیه فرماندهان و مدیران انتظامی که در طول انجام تحقیق اینجانب را یاری نمودند کمال تشکر و قدردانی را می‌نمایم.



احمدی زهرانی، مریم؛ جدیدالاسلامی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط تنوع شناختی، انگیزه درونی تیم و خلاقیت با لحاظ کردن متغیر تعدیلی مدیریت تحول آفرین، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، پاییز ۱۳۹۶ - شماره ۴۵، صص ۹۴-۶۹.

http://harold.jrl.police.ir/article_12187.html

اتکینسون، ریتا ال و همکاران. (۱۳۸۴) زمینه روان‌شناسی هیلگارد، ترجمه محمدنقی برآهنی و همکاران، انتشارات رشد.

اسکندری، مجتبی؛ محسن‌لو، حسن. (۱۳۹۳). بررسی میانجی‌گری استرس بر رابطه بین رضایت شغلی و روحیه خدمتی فرماندهان و مدیران آموزش یکی از نیروهای مسلح، فصلنامه روان‌شناسی نظامی. سال پنجم. شماره ۱۹. صص ۸۰-۶۳.

https://jmp.ihu.ac.ir/article_201132.html

باصری، احمد. (۱۳۸۹). نقش توسعه شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی، روان‌شناسی نظامی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تابستان ۱۳۸۹، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۱-۶۱.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=129534>

رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۵). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شریفی، حسن‌پاشا. (۱۳۸۵). سنجش انگیزش درونی و بیرونی پیشرفت و نگرش دانش‌آموزان مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به مسائل آموزشی و سهم این متغیرها در تبیین پیشرفت تحصیلی آنان، فصلنامه علمی نوآوری‌های آموزشی، دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۵، صص ۲۰۲-۱۷۱.

http://noavaryedu.oerp.ir/article_78814.html

صادقی، هوشنگ. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان و راهکارهای بهبود آن، فصلنامه دانش انتظامی خراسان رضوی، دوره ۱۰، شماره ۴۱، پاییز ۱۳۹۷، صص ۳۸-۱.

http://khorasan.jrl.police.ir/article_92822.html

علیزاده اقدم، محمدباقر؛ سلطانی، بهرام؛ احمدی، سعید؛ آرمان؛ عادل‌نیا، محمود (۱۳۹۳). بررسی ارتباط میان تعهد سازمانی با انگیزه شغلی، فصلنامه علمی دانش انتظامی آذربایجان شرقی، دوره ۴، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۹۳، صص ۹۵-۷۹.

http://eastaz.jrl.police.ir/article_13890.html

علی‌آبادی، حمید؛ نوروزی، داریوش؛ حسینی، زهراسادات. (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، مجله آموزش در علوم پزشکی، پاییز و زمستان ۱۳۸۳، دوره ۴، شماره ۲ (پیاپی ۱۲)، صص ۴۱-۳۳.

<https://ijme.mui.ac.ir/article-1-26-fa.html>

غضنفری، احمد؛ نجفی، محمدرضا؛ پورشمس، محمد. (۱۳۹۰). تأثیر آموزش تکاوری بر روحیه نظامی فراگیران یک واحد نظامی. فصلنامه روان‌شناسی نظامی. سال دوم. شماره هشتم. صص ۳۳-۴۷.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=262114>

قاسمی، علی‌اکبر؛ مقاتلی، نعیم؛ ناظریان، احمد. (۱۳۹۵). تحلیل رابطه بین انگیزه بیرونی و میزان خلاقیت فراگیران دوره آموزش مجتمع انصارالمهدی فرماندهی انتظامی استان بوشهر، فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی بوشهر، دوره ۷، شماره ۲۴، بهار ۱۳۹۵، صص ۹۸-۷۷.

http://boushehr.jrl.police.ir/article_14703.html

محدث، نصرالله. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر برنامه تمرینی منتخب بر نشاط اجتماعی و انگیزش شغلی، فصلنامه دانش انتظامی خراسان رضوی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، بهار ۱۳۹۸، صص ۳۷-۲۵.

http://khorasan.jrl.police.ir/article_92570.html

معین، محمد. (۱۳۷۰). فرهنگ ۶ جلدی فارسی؛ تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ هفتم. نوری چناشک، طاهره (۱۳۹۵). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی و اولویت‌بندی آنها به روش تحلیل سلسله‌مراتبی، نشریه طب انتظامی، مرکز تحقیقات کاربردی معاونت بهداشت، امداد و درمان فراجا دوره ۵، شماره ۴ (ویژه‌نامه)، صص ۲۹۰-۲۸۳.

<http://jpmed.ir/article-1-549-fa.html>

نهج البلاغه. (۱۳۶۶). ترجمه محمد دشتی. تهران: به‌نشر.

نیکونژاد، زهرا؛ حسومی، ولی‌الله. (۱۳۹۴). بررسی روش‌های ایجاد انگیزه دینی از منظر سیره تربیتی اهل بیت (ع)، مهندسی فرهنگی سال نهم بهار ۱۳۹۴ شماره ۸۳.

<http://ensani.ir/file/download/article/20170405152237-9430-141.pdf>

واحدچوکده، حسین؛ شاکری‌نیا، ایرج؛ عزیزی، رسول. (۱۳۹۳). بررسی رابطه انگیزه پیشرفت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه علمی دانش انتظامی گیلان، دوره ۳، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۳، صص ۱۲۶-۱۰۶.

http://gilan.jrl.police.ir/article_15984.html

یزدانی، تکتم. (۱۳۹۶). بررسی رابطه انگیزش شغلی و دل‌بستگی شغلی با بهزیستی روان‌شناختی کارکنان نیروی انتظامی، فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان شمالی، دوره ۴، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۹۶، صص ۴۴-۷.

http://khs.jrl.police.ir/article_17201.html

پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای.

<https://farsi.khamenei.ir>

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. CQ Press.

Menken, I. (2012). Organizational behavior and leadership management essentials. Emereo Publishing.

Potter, L. (1995). How to Improve Teacher Morale. Reston, VA
ERICRecord.No) Ed 380911

Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press on Demand.

Punnett, B. J. (2015). International perspectives on organizational behavior and human resource management. Routledge





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی