

فرماندهی معظم کل قوا: «توجه به روحیه و انگیزه کارکنان بسیار مهم و ضروری است. انگیزه و روحیه در کنار آموزش، سازماندهی، ترتیب، نظم و امکانات دو بال اساسی برای یک نیروی مسلح است.» (۸۳/۱۲/۱۹)

## سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح<sup>۱</sup>

حسین شکوهی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۵/۷/۱۲

### چکیده

امروزه ثابت شده است که افزایش بهره‌وری و کارایی فقط با تعدیل‌های سازمانی و با تجهیزات نوین و جنگ‌افزارهای روز دنیا به دست نمی‌آید، بلکه لازمه آن، توجه به سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان‌ها یعنی کارکنانی هستند که سرپرستی و نظارت بر این تجهیزات و جنگ‌افزارها را به عهده دارند و از آنها استفاده می‌کنند؛ بنابراین فرماندهان باید در جهت پرورش و توسعه روحیه و انگیزه آنها همت گمارده و محیطی را در سازمان ایجاد کنند که استعداد، مهارت و قابلیت‌های کارکنان را شکوفا و در جهت هدف‌های سازمان، بسیج نماید. نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد و از نظر ماهیت و روش، موردی-زمینه‌ای و همبستگی به شمار می‌رود. در این تحقیق مواردی از اسناد، مدارک، منابع مختلف، مقایسه تطبیقی چند کشور پیشرفته جهان و نظرات صاحب‌نظران گردآوری و برای تحلیل داده‌ها از دو مبحث آمار توصیفی و استنباطی و نیز از روش تحلیل AHP استفاده شده است. از نتایج این مقاله می‌توان به شناخت سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه و نیز شناخت روابط بین مؤلفه‌های سنجش و ابعاد مؤثر بر روحیه و انگیزه اشاره نمود که در نهایت، مشخص گردید با بهبود ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر (عوامل پیشینه‌ای و دفاعی- نظامی- امنیتی، دینی و معنوی) مرتبط با مؤلفه‌های سنجش (امید به نصرت الهی، مؤلفه حمیت و دلبستگی ملی)، روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ارتقا خواهد یافت.

واژگان کلیدی: انگیزه، روحیه، سازمان، نیروهای مسلح

۱. این مقاله بر مبنای یافته‌های یکی از طرح‌های تحقیقاتی انجام‌شده در مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ارائه شده است.

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی تهران، hossein40\_shokohi@yahoo.com

## ۱. کلیات

از آنجا که عوامل نامحسوسی مانند روحیه و انگیزش از ارکان اساسی توان رزمی یگان‌های مسلح محسوب می‌گردند و توجه به آنها به کارایی کیفی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌انجامد، بنابراین با توجه به فاصله فناوری ج.ا.ایران با برخی از دشمنان این مرزوبوم و استفاده وسیع آنها از امکانات لازم برای عملیات روانی و جنگ نرم، پرداختن به مقوله‌های مرتبط با کیفی‌سازی نیروی انسانی به دلیل نقش منحصر به فرد آن در سازمان و شناسایی مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های روحیه و انگیزش و ارتقای این عوامل و اتکا به نیروی انسانی متعهد و کارا می‌تواند تا حد زیادی نقیصه‌های کشور را در این خصوص جبران نموده و زمینه‌های بهره‌وری بهتر نیروی انسانی را مهیا نموده و به تبع آن، ارتقای کارایی رزمی نظامیان در صحنه‌های مختلف رزمی را فراهم نماید.

«در مدیریت نیروهای مسلح، باید تقویت و ماندگاری انگیزه‌های عمیق دینی همواره مدنظر باشد و لحظه‌ای از آن غفلت نشود. 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 از سوی قدرت‌های بزرگ پشتیبانی می‌شد، مقاومت کنند و به پیروزی برسند» (بیانات مقام معظم رهبری در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش، ۱۳۹۱/۲/۳).

### ۱-۱. بیان مسئله

از وظایف مهم فرماندهان در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و نیروهای تحت امر خود و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است تا زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره‌وری را فراهم آورند.

انگیزش، آدمی را از درون بر می‌انگیزاند تا اقدام‌هایی را از خود بروز دهد و روحیه، چگونگی و شدت و ضعف این اقدام‌ها را مشخص می‌سازد؛ برای مثال در موتور یک خودرو، انرژی حاصل از سوخت، انگیزه (عامل پویایی) و طرز کارکرد (تند، کند و عادی) روحیه است (شیرکوند، ۱۳۸۰: ۹۶).

سازمان‌های نظامی و آموزشی دریافته‌اند که اندازه‌گیری و بررسی انگیزه رزم و تحلیل توانمندی‌های نیروهای مسلح، کاری دشوار است. شاید یکی از دلایل این دشواری، در این نکته نهفته باشد که انگیزه، مفهومی غیرقابل مشاهده است و به‌سختی می‌توان آن را با قدرت فیزیکی مقایسه کرد. آنچه در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های نظامی باعث انگیزه می‌شود را روحیه می‌نامند. روحیه در تمامی سازمان‌ها باعث می‌شود افراد سازمان انگیزه بیشتری برای موفقیت از خود نشان دهند (میچل، ۱۳۷۳).

وظیفه هر فرمانده و مدیر، استفاده بهینه از نیروهای تحت امر خود در شرایط بحرانی و نبرد است که از الزام‌های پیروزی در جنگ است، این مسئله فرماندهان و مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به‌گونه‌ای شکل دهند که هدف‌های مناسبی را برای تأمین نیاز کارکنان انتخاب و برای حفظ روحیه و انگیزش آنان در موقعیت‌های بحرانی گام بردارند؛ از این‌رو دانستن عواملی که می‌تواند در ارتقای روحیه در میدان رزم بر یک گروه رزمنده مؤثر باشد و شناخت چگونگی تقویت انگیزش تک‌تک افراد برای ادامه مقاومت در برابر دشمن، از موارد ضروری فرماندهی بر یگان‌های رزمی است؛ به همین سبب، مسئله اصلی تحقیق انجام‌شده و این مقاله، شناخت سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح می‌باشد.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

خداوند در آیه ۶۵ سوره انفال در مورد اهمیت روحیه و انگیزش می‌فرماید: ای رسول، مؤمنان را بر جنگ ترغیب کن. اگر بیست نفر از شما صبور و پایدار باشید،

غالب خواهید شد بر دویست نفر از دشمنان و اگر صد نفر بوده بر هزار نفر از کافران غلبه خواهید کرد؛ زیرا آنها گروهی بی دانش‌اند.

ارتقای روحیه و انگیزه چنان اهمیت دارد که حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه، در خطبه‌های گوناگون، به‌ویژه در خطبه جهاد مشهود است که با هیجان و خطابه بلیغ و بیانی محکم، رزمندگان خفته و خسته را برپا می‌دارد و به سوی دشمن تهبیح می‌کند و ارزش جهاد را بیان می‌فرماید و آن را دری از درهای بهشت می‌داند (نهج‌البلاغه، خطبه جهاد). در دوران دفاع مقدس نیز کلام حضرت امام خمینی (ره) در دل و جان رزمندگان اسلام اثر معجزه‌آسا و شگرفی داشت و نشاط، شور و انگیزه را در آنان زنده می‌ساخت. «ما چنان سیلی خواهیم زد به صدام و حزب بعث عراق، که دیگر بلند نشود از جای خودش»؛ «ما برنده جنگ هستیم و هیچ تردیدی در این نیست» (امام خمینی (ره)، ۱۳۶۱، ج ۱۳: ۱۲۵). مقام معظم رهبری درباره تعابیر جالب حضرت امام (ره) در دوران دفاع مقدس که سبب ارتقای روحیه رزمندگان می‌شد، می‌فرماید:

«در سخت‌ترین اوقاتی که در جنگ به ما ضربه وارد می‌شد، حضرت امام با آن دل بزرگ و با آن ناصیه منور الهی امید می‌داد. در ماجرای ضربه سختی خوردیم، خدمت حضرت امام آمدند و گفتند ما شکست خوردیم. فرمودند: نه شکست نبود، عدم فتح بود، یعنی ما پیروز نشدیم. شما ببینید یک حادثه را دو گونه می‌شود معنی کرد، هزار نفر از ما کشته شدند، پنج هزار نفر کشته نشدند، اما دو گونه می‌شود تفسیر کرد. تفسیر شکست، تفسیر عدم فتح، معنای فرمایش حضرت امام این بود که طوری نشده است می‌خواستید پیروز بشوید، اما هنوز نشده‌اید. همیشه این‌طور به ما امید می‌داد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۷۵: ۵۴). انجام این تحقیق فواید و مزایای علمی و عملی زیر را در بر خواهد داشت:

(۱) با استفاده از سازوکارهای روحی و انگیزشی، زمینه و بستر مناسب برای ارتقای

عوامل روحی - روانی و رضایت شغلی کارکنان نیروهای مسلح فراهم خواهد شد.

(۲) با کمک نیروهای با انگیزه‌تر، دستیابی به هدف‌های راهبردی نیروهای مسلح آسان‌تر و مطمئن‌تر خواهد شد.

با توجه به موارد مطرح شده انجام این تحقیق به دلایل زیر ضروری به نظر می‌رسد:

(۱) عدم توجه کافی و عمیق به نیازمندی‌های روحی و روانی کارکنان باعث کاهش توانمندی آنان و تضعیف روحیه در برابر دشمنان خواهد شد.

(۲) عدم انجام این تحقیق به منزله عدم شناخت سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه و در نتیجه عدم استفاده بهینه از نیروی انسانی در سازمان‌های نظامی نیروهای مسلح است.

در این مقاله بر حسب ضرورت به بررسی و شناخت چگونگی ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح پرداخته خواهد شد.

### ۱-۳. هدف‌های تحقیق

#### ۱-۳-۱. هدف اصلی

شناخت سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح.

#### ۱-۳-۲. هدف‌های فرعی

(۱) شناخت مؤثرترین ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح،

(۲) بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های سنجش و ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح.

### ۱-۴. پیشینه تحقیق

(۱) نائینی در طرحی تحقیقاتی با عنوان «شناسایی و تعیین عوامل اساسی روحیه حماسی و ارائه راهبردهای حفظ و توسعه آنها در جامعه»، ابتدا شاخص‌ها و مؤلفه‌های اساسی و کلیدی روحیه حماسی را تعیین و سپس عامل اصلی مؤثر بر روحیه حماسی را

شناسایی و میزان روحیه حماسی شهروندان ایرانی را معین کرده است. وی سهم هر یک از عوامل اصلی را در کم‌وبیش‌سازی روحیه حماسی شهروندان ایرانی مشخص و در نهایت، راهبردهایی را به‌دست آورده است که با به‌کار بستن آنها می‌توان روحیه حماسی شهروندان ایرانی را تغییر داد. نتایج آن نشان می‌دهد که در روحیه حماسی گروه‌های مختلف سنی، شغلی و تحصیلی و ... تفاوت معناداری وجود دارد و سهم هر یک از عوامل پنج‌گانه (محیطی، فرهنگی- تاریخی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و ایدئولوژیک) در تبیین روحیه حماسی مردم ایران، از یکدیگر متفاوت است. در انتهای این تحقیق، راهبردهایی برای دو وضعیت مختلف جنگ نرم و جنگ تمام‌عیار ارائه شده است (نائینی، ۱۳۸۸).

(۲) اسدالله مرادی در اثری با عنوان «تعیین بررسی راه‌های عملی بالا بردن روحیه خدمتی کارکنان پایور یگان‌های رزمی نذاجا»، راه‌های عملی بالا بردن روحیه خدمتی کارکنان پایور یگان‌های رزمی نذاجا را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان می‌دهند که بین راه‌های عملی که شامل «رضایت شغلی، ساختار شخصیتی فرد، تعامل با همکاران، گردش مشاغل و نقش رهبری» و ارتقای روحیه خدمتی کارکنان پایور، همبستگی معنادار و مستقیمی وجود دارد (مرادی، ۱۳۸۷).

(۳) احمد باصری در مقاله‌ای با عنوان «نقش توسعه شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی» نقش شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی را تعیین و مشخص نمود. تحقیقات نشان داد که میزان نشاط و شادابی مردم ایران در حد متوسط ۵۶/۱۹ از ۱۰۰ نمره است و بین این متغیر و روحیه حماسی مردم ایران، رابطه همبستگی مثبت و معناداری معادل ۰/۳۴ وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که نشاط و شادابی به خودی خود و بدون همراهی با نفرت و سایر هیجان‌های منفی، می‌تواند روحیه حماسی مردم را فزونی بخشد؛ چرا که روحیه، نوعی خُلق بوده که با شادابی همراه است. افزون بر آن، شادابی موجب نوعی تغییرات عصب‌شناختی و اندوکرینی تغییر در غدد درون‌ریز می‌شود که آمادگی توان افراد برای فعالیت و دفاع از خود را افزایش می‌دهد (باصری، ۱۳۸۹).

جدول شماره ۱. ارزیابی کلی پیشینه تحقیق و نوآوری این تحقیق

نام محقق و سال	عنوان	نتایج
نائینی (۱۳۸۸)	شناسایی و تعیین عوامل اساسی روحیه حماسی و ارائه راهبردهای حفظ و توسعه آنها در جامعه	• تعیین مؤلفه‌های اساسی و کلیدی روحیه حماسی • عوامل اصلی (محیطی، فرهنگی- تاریخی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و ایدئولوژیک)
مرادی (۱۳۸۷)	تعیین بررسی راه‌های عملی بالا بردن روحیه خدمتی کارکنان پایور یگان‌های رزمی نراجا	• راه‌های عملی شامل: رضایت شغلی، ساختار شخصیتی فرد، تعامل با همکاران، گردش مشاغل و نقش رهبری
باصری (۱۳۸۹)	نقش توسعه شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی	• افزایش روحیه حماسی مردم به وسیله نشاط و شادابی به خودی خود و بدون همراهی با هیجان‌های منفی
نوآوری		• تاکنون در کشور فعالیت تحقیقی و دانشگاهی غیرصنعتی در بین نیروهای مسلح در زمینه سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزش کارکنان نیروهای مسلح به این شکل انجام نشده یا کمتر انجام شده است، بنابراین شناخت سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزش کارکنان به منظور بهبود توان رزمی نیروها در یگان‌های مربوط پیشنهاد می‌شود.

#### ۱-۵. پرسش‌های تحقیق

##### ۱-۵-۱. پرسش اصلی

سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح چیست؟

##### ۱-۵-۲. پرسش‌های فرعی

- (۱) مؤثرترین ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح کدام است؟
- (۲) ارتباط بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه و ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح چگونه است؟

#### ۱-۶. روش‌شناسی تحقیق

##### ۱-۶-۱. نوع تحقیق

نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد و از نظر ماهیت و روش، موردی-زمینه‌ای و همبستگی به شمار می‌رود.

## ۲-۱-۶. روش گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات تحقیق، روش‌های گوناگونی وجود دارد که بر اساس نوع، هدف‌ها و پرسش‌های مطرح شده در پژوهش علمی از یک یا چند روش استفاده می‌شود. در این تحقیق، برای گردآوری اطلاعات موردنیاز از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه (۳۰ نفر از فرماندهان، خبرگان، صاحب‌نظران و متخصص حوزه روان‌شناختی، روان‌پزشکی و دانشمندان علوم رفتاری با ویژگی تخصص و تجربه در امور منابع انسانی) مشاهده و پرسشنامه استفاده شده است.

## ۳-۱-۶. جامعه و نمونه آماری

از آنجا که جامعه آماری کلی تحقیق متشکل از طبقات یا خوشه‌های مختلفی است، برای انتخاب اعضای نمونه آماری، به‌گونه‌ای که بیانگر جامعه آماری باشد، حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان روی هر حوزه به صورت جداگانه محاسبه شده است. بر این اساس، انتخاب نمونه آماری به شکل هدفمند یا خوشه‌ای، طبقاتی، تصادفی امکان‌پذیر خواهد بود. حجم کلی این جامعه با اعمال ضریب حفاظتی حدود ۳۰۰۰۰۰ نفر است که بر این اساس نمونه آماری کارکنان نیروهای مسلح نیز به شرح جدول شماره ۲ تعداد ۳۰۰۰ نفر در نظر گرفته شده است. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات تعداد ۴۰۰۰ پرسشنامه توزیع شده است.

جدول شماره ۲. حجم نمونه آماری

حجم نمونه	حجم جامعه (با اعمال ضریب حفاظتی)	زیرجامعه کلی
۱۶۹	۳۰۰	ستاد کل نیروهای مسلح
۱۰۲۴	۱۲۰۰۰۰	ارتش جمهوری اسلامی ایران
۱۰۲۴	۱۲۰۰۰۰	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران
۶۱۴	۶۰۰۰۰	نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
۱۶۹	۳۰۰	ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
۳۰۰۰	۳۰۰۶۰۰	کل



## ۴-۶-۱. ویژگی‌های نمونه آماری

جامعه آماری کلی شامل درجه‌داران از درجه گروهبان یکم به بالا، افسران از درجه ستوان یکم به بالا، کارمندان از رتبه ۱۳ به بالا، امرا و سرداران هستند.

## ۵-۶-۱. روایی و پایایی پرسشنامه

در این تحقیق به منظور دستیابی به روایی لازم، از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری ابزار است که توسط افراد متخصص موضوع مورد مطالعه، تعیین می‌شود. برای بررسی روایی پرسشنامه، از دیدگاه صاحب‌نظران و استادان متخصص استفاده شده است؛ به این شکل که پس از طرح پرسش‌های آزمون و تدوین پرسشنامه، آن را برای بررسی روایی به متخصصان ارسال و نقطه‌نظرهای آنها اعمال گردیده است؛ همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ برای سنجش‌های روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح برابر ۰/۹۲۶ به دست آمده است.

## ۶-۶-۱. روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها و اطلاعات آماری گردآوری شده از دو مبحث آمار توصیفی و استنباطی و نیز از روش تحلیل اِی‌اچ‌پی<sup>۱</sup> و از روش آماری تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه استفاده شده است.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری

### ۲-۱. مفاهیم و تعاریف

(۱) نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: به مجموعه ستاد کل نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح اطلاق می‌شود (رستمی، ۱۳۸۶).

(۲) سنجش: سنجش، نسبت به آزمودن و اندازه‌گیری، مفهوم گسترده‌تری دارد. سنجش، اصطلاحی کلی است و به صورت فرایندی تعریف می‌شود که برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری به کار می‌رود. در سنجش از فنون مختلفی برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود که می‌توان به آزمون، پرسشنامه، مقیاس درجه‌بندی، فهرست واریسی، کار آزمایشگاهی، طرح تحقیقاتی، مصاحبه و مشاهده عملکرد و رفتار کارمندان در موقعیت‌های مختلف اشاره کرد. سنجش هم می‌تواند به صورت رسمی مانند اجرای آزمون‌ها باشد و هم به صورت غیررسمی مانند مشاهده اینکه چه کسی در کار گروهی در نقش رهبری ظاهر خواهد شد. تفاوت دیگر میان سنجش و اندازه‌گیری و آزمودن در این است که هم اندازه‌گیری و هم آزمودن بیشتر با کمیت سروکار دارند، اما نتیجه سنجش افزون بر کمیت، به صورت غیرکمی (توصیفی) گزارش می‌شود (سیف، ۱۳۹۱: ۵۰).

(۳) انگیزه: عامل و نیروی درونی که رفتار فرد را موجب می‌شود و در جهت معین سوق می‌دهد و او را به طور آشکار، به فعالیتی خاص وامی‌دارد. انگیزه، مفهومی است که هم به محرک رفتار و هم به نتیجه و هدف رفتار اشاره دارد، بنابراین انگیزه از جنبه تصور، مقدم بر رفتار، و از نظر تحقق خارجی، مؤخر و مترتب بر رفتار است (شجاعی، ۱۳۸۵: ۶۰).

(۴) روحیه: حالت و کیفیتی است نفسانی که فرد با داشتن آن به انجام وظیفه اشتیاق پیدا کرده و به‌عنوان یک عضو از یگان و یا گروه در انجام مأموریت‌ها و رسیدن به هدف از خود علاقمندی و فداکاری نشان می‌دهد (رستمی، ۱۳۸۶: ۴۵۶).

(۵) سازوکار: توصیف دقیق عملکرد یک دستگاه یا مراحل مختلف یک واکنش یا رخداد یک پدیده را سازوکار گویند (شکوهی، ۱۳۹۴: ۱۳). تعریف عملیاتی سازوکار نیز این‌گونه است: مشخص نمودن رابطه بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی بومی سنجش روحیه و انگیزه نیروهای مسلح و عوامل مؤثر برای ارتقای آنها با استفاده از روش‌های علمی تجزیه و تحلیل داده‌ها (شکوهی، ۱۳۹۴: ۱۸۵).

## ۲-۲. مقایسه تطبیقی چند کشور پیشرفته دنیا

بنا به فرمایش مقام معظم رهبری در مورد افزایش سطح علم و دانش و مطالعه تطبیقی با سایر کشورها، ارتش‌های آمریکا، فرانسه، هلند، انگلستان و کره جنوبی مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفتند (شکوهی، ۱۳۹۴: ۸۶).

جدول شماره ۳. مطالعه تطبیقی چند کشور پیشرفته دنیا

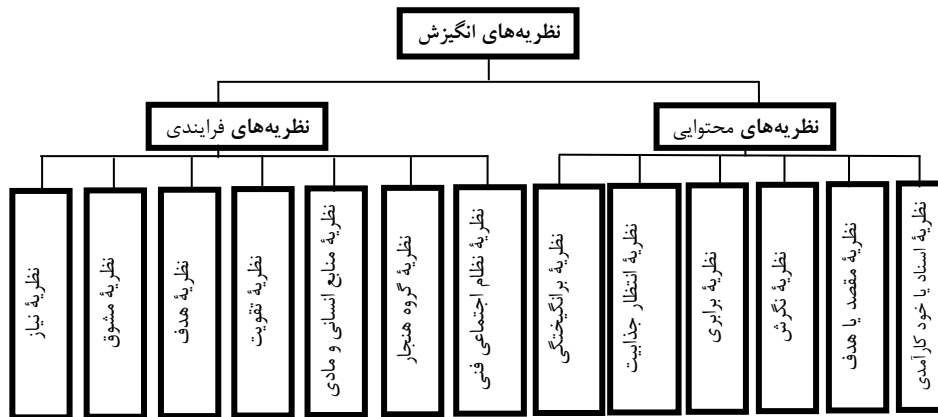
کشور	مؤلفه‌های تأثیرگذار بر روحیه و انگیزه
آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> <li>عزت نفس (خودباوری)</li> <li>هوش انتزاعی</li> <li>اعتماد و دل‌بستگی درون سازمان</li> <li>نگرش به جنگ</li> </ul>
هلند	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود نظام چرخشی در انجام ماموریت‌های خطرناک</li> <li>همکاری نزدیک روانشناسان و دانشمندان علوم رفتاری</li> </ul>
فرانسه	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضعیت پذیرش در بدو ورود به سازمان</li> </ul>
انگلستان	<ul style="list-style-type: none"> <li>از خودگذشتگی و شهادت</li> <li>انضباط، انسجام و یکپارچگی</li> <li>وفاداری</li> <li>نقش فرماندهی</li> </ul>
کره جنوبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>سطح روحیه رفاهی</li> <li>کارآمدی</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>آسیب‌پذیری روانی</li> <li>شخصیت سخت (مقاوم در برابر فشار)</li> <li>پیشینه آموزشی (موفقیت تحصیلی)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوع آموزش و شرایط کاری</li> <li>روابط و غیره</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>قانون‌مداری</li> <li>رفتار مناسب نظامی</li> <li>حرفه‌ای‌گری کارکنان</li> <li>درآمد مکفی و خدمات رفاهی</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>انسجام و حمیت قسمتی کارکنان</li> </ul>

## ۲-۳. نظریه‌های مرتبط با روحیه و انگیزش

نظریه‌پردازان مختلف از دیدگاه‌های متنوعی نظریه‌های انگیزش را طبقه‌بندی کرده‌اند. برخی انگیزش را به دو دسته کلی محتوایی و فرایندی طبقه‌بندی کرده‌اند که با

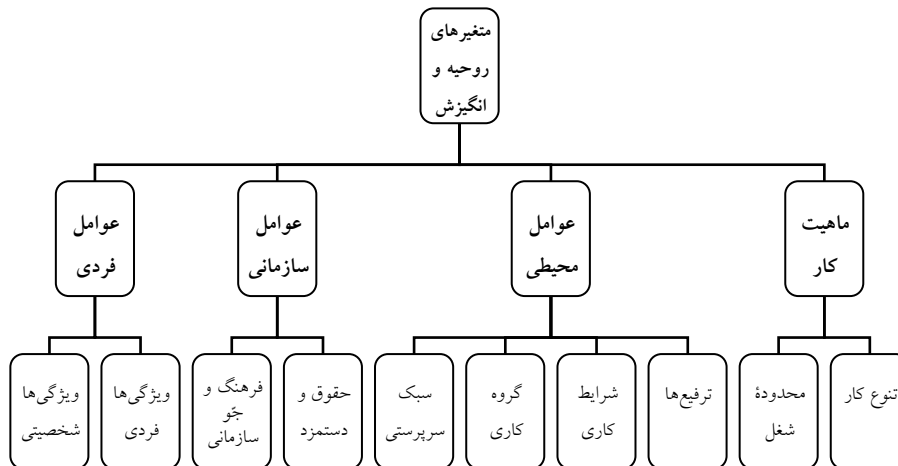
توجه به تعاریف و توضیحات آنها می‌توان دسته محتوایی را همان دسته درون‌زا و دسته فرایندی را همان دسته برون‌زا در نظر گرفت (قربانی، بی‌تا: ۱۰۵).

شکل شماره ۱. طبقه‌بندی تئوری‌های انگیزش



بررسی‌های مختلف در زمینه روحیه و انگیزش نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با روحیه و انگیزش ارتباط دارند (شکوهی، ۱۳۹۴: ۱۲۳).

شکل شماره ۲. متغیرهای مرتبط با روحیه و انگیزش



تمامی نظرات و تفکرات مطرح شده به جهت حاکمیت داشتن اندیشه‌های مادی بر اذهان ارائه‌کنندگان آنها، نقش امور معنوی را در ایجاد انگیزه کارکنان به طور مطلق نادیده گرفته‌اند، از این رو با الهام از مبانی ارزشی اسلام و قرآن مجید و آیات و روایات و فرمایشات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری، با انجام مطالعات وسیع کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات تحقیق و اسناد و مدارک و نظرخواهی و مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان نقش امور دینی و معنوی، این امور در ابعادی جداگانه احصا شده است (شکوهی، ۱۳۹۴: ۲۴۳).

#### ۲-۴. ابعاد سنجش روحیه و انگیزه

الگوی سنجش روحیه و انگیزه دارای دو بُعد گروهی و فردی می‌باشد. از آنجا که، این مقاله به دنبال سازوکارهای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح است، تنها بُعد فردی سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران مدنظر قرار می‌گیرد (شکوهی، ۱۳۹۴: ۳۱۸ و ۲۵۸). گفتنی است که در این مقاله روحیه و انگیزه به‌عنوان یک متغیر واحد در نظر گرفته شده است.

#### ۲-۵. مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه

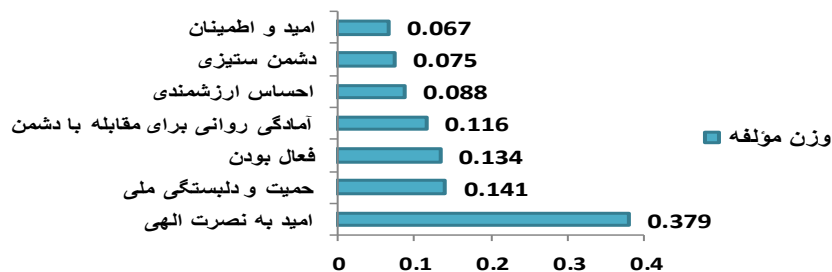
با توجه به جلسه‌های متعدد خبرگی و انجام مقایسه تطبیقی که حاصل طرح تحقیقاتی می‌باشد، مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح در بُعد فردی به شرح جدول شماره ۴ به دست آمده است (شکوهی، ۱۳۹۴: ۲۸۱-۲۸۰). هر یک از مؤلفه‌های سنجش دارای زیرمؤلفه یا سنجه‌هایی هستند.

جدول شماره ۴. مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه

شماره مؤلفه‌ها	عنوان مؤلفه‌ها
مؤلفه اول	حمیت و دل‌بستگی ملی
مؤلفه دوم	دشمن‌ستیزی
مؤلفه سوم	امید و اطمینان
مؤلفه چهارم	فعال بودن
مؤلفه پنجم	آمادگی روانی برای مقابله با دشمن
مؤلفه ششم	احساس ارزشمندی
مؤلفه هفتم	امید به نصرت الهی

در ادامه ترتیب اهمیت مؤلفه‌ها به طور کلی در نمودار شماره ۱ ارائه شده است.

نمودار شماره ۱. ترتیب اهمیت مؤلفه‌ها



## ۲-۶. ابعاد مؤثر بر روحیه و انگیزه

الگوی عوامل تأثیرگذار بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران در شش بُعد به شرح جدول شماره ۵ می‌باشد (شکوهی، ۱۳۹۴: ۲۶۱-۲۵۹). شش بُعد مؤثر بر روحیه و انگیزه دارای ۲۱ مؤلفه به شرح زیر است:

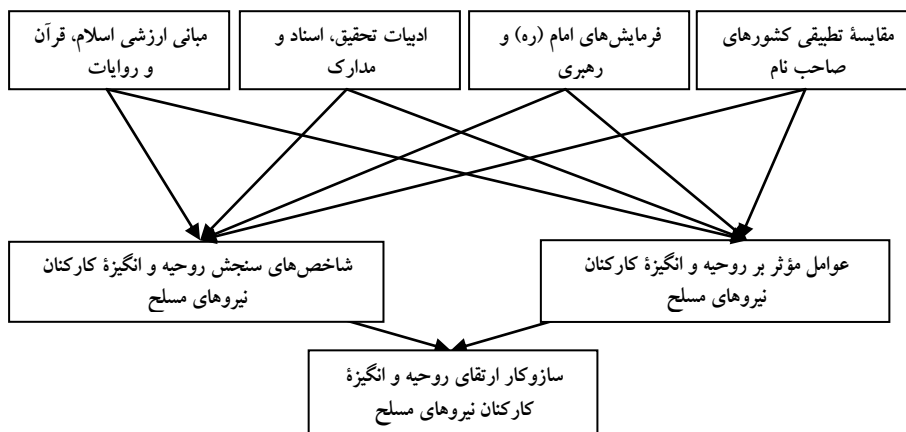
جدول شماره ۵. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران

مؤلفه‌ها	ابعاد	مؤلفه‌ها	ابعاد
آمادگی رزمی	بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی	الگوهای تاریخی و ملی	بُعد عوامل پیشینه‌ای
روحیه جنگیدن		نگرش به دولت	
تمایل به دفاع از کشور و نظام		سوابق شغلی و نظامی	
تنوع وظایف		قانون‌گرایی	
نگرش به فرماندهان	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری	بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
اعتماد سازمانی		انسجام اجتماعی	
رضایت از دریافت‌های سازمانی		اعتماد اجتماعی	
مشارکت در فعالیت‌های سازمانی		روابط اجتماعی	
امید و خوش‌بینی	بُعد فردی	دینداری و ایمان مذهبی	بُعد دینی و معنوی
اعتماد به نفس			
نفرت از دشمن			
روحیه حماسی			

### ۷-۲. فرایند انجام تحقیق

به‌منظور رسیدن به سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان، نگارنده فرایند زیر را به انجام رسانده است:

شکل شماره ۳. فرایند انجام تحقیق



### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

پس از سنجش روحیه و انگیزه و تعیین میزان قوت و ضعف روحیه و انگیزه، نوبت به ارتقای روحیه و انگیزه می‌رسد. برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان باید بر ابعاد اثرگذاری تأکید شود که بیشترین اثرگذاری را بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه دارند. با تجزیه و تحلیل انجام شده، مؤلفه‌های تأثیرگذار با توجه به درجه اهمیت و کارایی وزن‌دهی شده‌اند و به ترتیب قرار می‌گیرند:

#### (۱) امید به نصرت الهی

مؤلفه امید به نصرت الهی، بیشترین وزن را در میان مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه دارا می‌باشد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد با به کار گرفتن ابعاد عوامل دینی - معنوی، فردی، دفاعی - نظامی - امنیتی، اجتماعی - ملی - فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان مؤلفه امید به نصرت الهی را بهبود بخشید. در جدول شماره ۶، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار آن نشان داده شده است.

جدول شماره ۶. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر امید به نصرت الهی

بُعد دینی و معنوی	بُعد فردی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد عوامل پیشینه‌ای	امید به نصرت الهی
دینداری و ایمان مذهبی	امید و خوش‌بینی	آمادگی رزمی	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری	الگوهای تاریخی و ملی	سوابق شغلی و نظامی
	نفرت از دشمن			روابط اجتماعی	

#### (۲) حمیت و دلبستگی ملی

دومین مؤلفه در بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان که دارای وزن بالایی است، حمیت و دلبستگی ملی می‌باشد. از طریق بهبود ابعاد عوامل دینی - معنوی، فردی، جو و فرهنگ سازمانی، دفاعی - نظامی - امنیتی، اجتماعی - ملی -



فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان مؤلفه حمیت و دلبستگی ملی کارکنان را بهبود بخشید. در جدول شماره ۷، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار آن نشان داده شده است.

جدول شماره ۷. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر حمیت و دلبستگی ملی

بُعد دینی و معنوی	بُعد فردی	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد عوامل پیشینه‌ای	
					دینداری و ایمان مذهبی	اعتماد به نفس
نفرت از دشمن	نفرت از دشمن	تمایل به دفاع از کشور و نظام	انسجام اجتماعی	نگرش به دولت قانون‌گرایی		
		تنوع وظایف				

### (۳) فعال بودن

فعال بودن، سومین مؤلفه در بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان است که دارای اهمیت بالاتری می‌باشد. سطح فعال بودن از ابعاد فردی، جوّ و فرهنگ سازمانی، دفاعی - نظامی - امنیتی، اجتماعی - ملی - فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای تأثیر می‌پذیرد. جدول شماره ۸، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح فعال بودن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح فعال بودن

بُعد فردی	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد عوامل پیشینه‌ای	
				امید و خوش‌بینی	نگرش به فرماندهان
نفرت از دشمن	اعتماد سازمانی	روابط اجتماعی	سوابق شغلی و نظامی		
اعتماد به نفس روحیه حماسی	رضایت از دریافت‌های سازمانی	روحیه جنگیدن	اعتماد اجتماعی انسجام اجتماعی	قانون‌گرایی	

#### (۴) آمادگی روانی برای مقابله با دشمن

برای سنجش روحیه و انگیزه کارکنان، سطح آمادگی روانی برای مقابله با دشمن دارای وزن بالایی می‌باشد. با ابعاد فردی، جوّ و فرهنگ سازمانی، دفاعی- نظامی- امنیتی، اجتماعی- ملی- فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان آمادگی روانی برای مقابله با دشمن را افزایش داد. جدول شماره ۹، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آمادگی روانی برای مقابله با دشمن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح آمادگی روانی برای مقابله با دشمن

آمادگی روانی	بُعد عوامل پیشینه‌ای	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	بُعد فردی
برای مقابله با دشمن	الگوهای تاریخی و ملی	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری	تنوع وظایف	نگرش به فرماندهان	امید و خوش‌بینی
	قانون‌گرایی	انسجام اجتماعی	روحیه جنگیدن تنوع وظایف	رضایت از دریافت‌های سازمانی	نفرت از دشمن

#### (۵) احساس ارزشمندی

مؤلفه دارای وزن بعدی، احساس ارزشمندی می‌باشد. با ابعاد فردی، جوّ و فرهنگ سازمانی، دفاعی- نظامی- امنیتی، اجتماعی- ملی- فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان احساس ارزشمندی را بهبود بخشید. جدول شماره ۱۰، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر احساس ارزشمندی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۰. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر احساس ارزشمندی

احساس ارزشمندی	بُعد عوامل پیشینه‌ای	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	بُعد فردی
	الگوهای تاریخی و ملی	روابط اجتماعی	تنوع وظایف	نگرش به فرماندهان	امید و خوش‌بینی
	سوابق شغلی و نظامی			اعتماد سازمانی	اعتماد به نفس

**(۶) دشمن‌ستیزی**

در بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه که دارای وزن بالایی می‌باشد، دشمن‌ستیزی قرار دارد. با ابعاد دینی و معنوی، فردی، دفاعی - نظامی - امنیتی، اجتماعی - ملی - فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان دشمن‌ستیزی را بهبود بخشید. جدول شماره ۱۱، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح دشمن‌ستیزی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۱. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح دشمن‌ستیزی

بُعد دینی و معنوی	بُعد فردی	بُعد جو و فرهنگ سازمانی	بُعد دفاعی، نظامی، امنیتی	بُعد اجتماعی، ملی، فرهنگی	بُعد عوامل پیشینه‌ای
دینداری و ایمان مذهبی	اعتماد به نفس	اعتماد سازمانی	روحیه جنگیدن	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری	الگوهای تاریخی و ملی سوابق شغلی و نظامی
	نفرت از دشمن		تمایل به دفاع از کشور و نظام	انسجام اجتماعی	نگرش به دولت
			تنوع وظایف		قانون‌گرایی

**(۷) امید و اطمینان**

آخرین مؤلفه دارای اهمیت در بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه که دارای وزن قابل قبولی است، امید و اطمینان در نظر گرفته می‌شود. با ابعاد دینی و معنوی، فردی، جو و فرهنگ سازمانی، دفاعی - نظامی - امنیتی، اجتماعی - ملی - فرهنگی و بُعد عوامل پیشینه‌ای می‌توان سطح امید و اطمینان را بهبود بخشید. جدول شماره ۱۲ ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح امید و اطمینان را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۲. ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح امید و اطمینان

بُعد	بُعد	بُعد	بُعد	بُعد	بُعد	امید و اطمینان
دینی و معنوی	فردی	جو و فرهنگ سازمانی	دفاعی، نظامی، امنیتی	اجتماعی، ملی، فرهنگی	عوامل پیشینه‌ای	
دینداری و ایمان مذهبی	امید و خوش‌بینی اعتماد به نفس نفرت از دشمن	رضایت از دریافت‌های سازمانی	آمادگی رزمی تنوع وظایف	روابط اجتماعی	الگوهای تاریخی و ملی نگرش به دولت	

با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیقات انجام‌شده، می‌توان مهم‌ترین ابعاد دارای وزن را شناسایی نمود. با شناخت کلی ابعاد تأثیرگذار مؤلفه‌های شاخص در هر یک از این ابعاد قابل استخراج است.

#### ۴. نتیجه‌گیری

##### ۴-۱. جمع‌بندی

۴-۱-۱. چگونگی ارتباط بین مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه و ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح  
پس از انجام محاسبه‌های آماری و نیز بر اساس نظرات خبرگان و صاحب‌نظران، چگونگی اثرگذاری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه نیروهای مسلح ج.ا.ایران تعیین شد و نتایج به‌دست آمده در جلسه‌ای با حضور خبرگان و صاحب‌نظران مورد اعتبارسنجی قرار گرفت که به شرح جدول شماره ۱۳ (و در راستای پاسخ به پرسش فرعی اول) ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۱۳. ارتباط بین مؤلفه‌های سنجش و ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزه

شماره	مؤلفه سنجش	ابعاد مؤثر مرتبط با مؤلفه سنجش	شماره مؤلفه	مؤلفه سنجش	ابعاد مؤثر مرتبط با مؤلفه سنجش
مؤلفه اول	حمیت و دلبستگی ملی	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	مؤلفه چهارم	فعال بودن	بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی
		بُعد عوامل پیشینه‌ای			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
		بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
مؤلفه دوم	دشمن ستیزی	بُعد دینی و معنوی	مؤلفه پنجم	آمادگی روانی برای مقابله با دشمن	بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی
		بُعد دینی و معنوی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
		بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
مؤلفه سوم	امید و اطمینان	بُعد دینی و معنوی	مؤلفه ششم	احساس ارزشمندی	بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
		بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
		بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
مؤلفه چهارم	فعال بودن	بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	مؤلفه هفتم	امید به نصرت الهی	بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی
		بُعد عوامل پیشینه‌ای			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی
		بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی			بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی

۲-۱-۴. مؤثرترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مؤلفه‌های روحیه و انگیزه کارکنان ن.م

سازوکار ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران شامل رابطه معنی‌دار و قدرتمند ابعاد تأثیرگذار بر روحیه و انگیزه با مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان این نیروهاست و این ارتباط از طریق مؤلفه‌های این ابعاد رخ می‌دهد؛ بنابراین شناخت مؤثرترین مؤلفه‌های مربوط به مؤثرترین ابعاد مؤثر بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه لازم است.

جدول شماره ۱۴. مؤثرترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران

مؤثرترین ابعاد حوزه تأثیر	مؤثرترین مؤلفه‌های حوزه تأثیر	مؤثر بر	مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی بُعد دینی و معنوی	الگوهای تاریخی و ملی		امید به نصرت الهی
	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری		
	دینداری و ایمان مذهبی		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی بُعد دینی و معنوی	الگوهای تاریخی و ملی		حمیت و دل‌بستگی ملی
	تمایل به دفاع از کشور و نظام		
	دینداری و ایمان مذهبی		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی بُعد فردی	قانون‌گرایی		فعال بودن
	روحیه جنگیدن		
	امید و خوش‌بینی		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی بُعد جوّ و فرهنگ سازمانی	الگوهای تاریخی و ملی		آمادگی روانی برای مقابله با دشمن
	روحیه جنگیدن		
	نگرش به فرماندهان		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد فردی	الگوهای تاریخی و ملی		احساس ارزشمندی
	اعتماد به نفس		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی بُعد دفاعی - نظامی - امنیتی بُعد دینی و معنوی	الگوهای تاریخی و ملی		دشمن‌ستیزی
	نگرش به دولت		
	خودباوری ملی و اعتقاد به رهبری		
	تمایل به دفاع از کشور و نظام		
بُعد عوامل پیشینه‌ای بُعد فردی	دینداری و ایمان مذهبی		امید و اطمینان
	نگرش به دولت		
	امید و خوش‌بینی		
	اعتماد به نفس		

گفتنی است که جدول شماره ۱۴ در پاسخ به پرسش فرعی دوم می‌باشد. در ضمن با توجه به جدول ارائه‌شده می‌توان دریافت که بُعد عوامل پیشینه‌ای، مؤثرترین بُعدی است که بر تمامی مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزه تأثیر می‌گذارد.

۳-۱-۴. سازوکار ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح (پاسخ به پرسش اصلی)  
 امروزه منابع انسانی ضامن بقا، عامل تأثیرگذار و رمز موفقیت یک سازمان هستند. بدیهی است برای هر حرکت و تلاش و برای رسیدن به هر هدف، انگیزه لازم است؛ چرا که بدون روحیه و انگیزه، حرکتی آغاز نمی‌شود و بدون وجود انگیزه کافی و لازم، حرکت به نتیجه مطلوب نمی‌رسد. روحیه و انگیزه، مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده و نیروی محرکه رفتار انسان در موقعیت‌های مختلف هستند. به‌منظور دستیابی به سازوکار مناسب ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح، ابتدا الگوی بومی سنجش روحیه و انگیزه، طراحی و سپس عوامل مؤثر برای ارتقا، تبیین شده و رابطه بین آنها بیان می‌گردد. اگر به الگوی بومی سنجش روحیه و انگیزش کارکنان نظامی ج.ا.ایران نگاهی راهبردی شود، لازم است برای ارتقای روحیه و انگیزش نیروهای نظامی بر ابعاد اثرگذاری تأکید شود که بیشترین اثرگذاری را بر مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزش دارند. با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده، اهمیت مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزش نسبت به یکدیگر ارزیابی شده و ترتیب اهمیت آنها به شرح زیر است:

- (۱) امید به نصرت الهی،
- (۲) حمیت و دل‌بستگی ملی،
- (۳) فعال بودن،
- (۴) آمادگی روانی برای مقابله با دشمن،
- (۵) احساس ارزشمندی،
- (۶) دشمن‌ستیزی،
- (۷) امید و اطمینان.

با توجه به مقادیر وزن مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزش کارکنان نظامی ج.ا.ایران، می‌توان این مؤلفه‌ها را به سه گروه تفکیک و برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی مورد توجه قرار داد:

گروه اول:

(۱) امید به نصرت الهی.

گروه دوم:

(۱) حمیت و دل بستگی ملی،

(۲) فعال بودن،

(۳) آمادگی روانی برای مقابله با دشمن.

گروه سوم:

(۱) احساس ارزشمندی،

(۲) دشمن ستیزی،

(۳) امید و اطمینان.

بنابر آنچه گفته شد برای ارتقای روحیه و انگیزش کارکنان نظامی ج.ا.ایران ابتدا مهم‌ترین ابعاد مؤثر بر مؤلفه امید به نصرت الهی باید مورد توجه قرار گیرد، بهبود در بُعد عوامل پیشینه‌ای و بُعد اجتماعی - ملی - فرهنگی می‌تواند در اولویت برنامه‌ریزی‌ها قرار گیرد. گفتنی است که بُعد عوامل پیشینه‌ای بر همه مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزش تأثیر می‌گذارد و نسبت به سایر ابعاد میزان تأثیرگذاری بیشتری دارد. پس از مؤلفه امید به نصرت الهی، مؤلفه حمیت و دل بستگی ملی در اولویت دوم برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد. ابعادی عوامل پیشینه‌ای و دفاعی - نظامی - امنیتی بیشترین تأثیرگذاری را بر این مؤلفه دارند. مؤلفه فعال بودن در مرتبه سوم مؤلفه‌های سنجش روحیه و انگیزش قرار دارد که به ترتیب از ابعاد «عوامل پیشینه‌ای»، «دفاعی - نظامی - امنیتی» و «فردی» بیشترین تأثیرپذیری را دارد.



مؤلفه آمادگی روانی برای مقابله با دشمن در مرتبه چهارم اهمیت به ترتیب بیشترین تأثیرپذیری را از ابعاد «عوامل پیشینه‌ای»، «دفاعی - نظامی - امنیتی» و «جو و فرهنگ سازمانی» دارد.

مؤلفه احساس ارزشمندی در مرتبه پنجم اهمیت به ترتیب بیشترین تأثیرپذیری را از ابعاد «عوامل پیشینه‌ای» و «فردی» دارد.

مؤلفه دشمن‌ستیزی در مرتبه ششم اهمیت به ترتیب بیشترین تأثیرپذیری را از ابعاد «عوامل پیشینه‌ای»، «اجتماعی - ملی - فرهنگی» و «دفاعی - نظامی - امنیتی» دارد.

مؤلفه امید و اطمینان به‌عنوان هفتمین مؤلفه سنجش روحیه و انگیزش کارکنان نظامی ج.ا.ایران بیشترین تأثیرپذیری را از ابعاد «عوامل پیشینه‌ای» و «فردی» دارد.

با توجه به بیانات مقام معظم رهبری، سازوکار ارتقای انگیزه‌های دینی و معنوی به‌عنوان یکی از اثرگذارترین شاخص‌های ارتقای روحیه و انگیزه در نظر گرفته می‌شود. همان‌گونه که از نتایج پیداست در تمامی شاخص‌های سنجش روحیه و انگیزه، بُعد دینی و معنوی تأثیری غیرقابل انکاری را دارد؛ به‌گونه‌ای که در تحلیل‌های آماری انجام‌شده بُعد دینی و معنوی یکی از مهم‌ترین ابعاد در سنجش روحیه و انگیزه برشمرده شده است؛ همچنین مؤلفه امید به نصرت الهی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص برای ارتقای روحیه و انگیزش، بیشترین اثرگذاری را دارد.

#### ۲-۴. پیشنهادها

(۱) به صورت دوره‌ای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران با استفاده از ابزار سنجش به دست آمده ارزیابی شود و نسبت به ارتقای آن در یگان مربوط اقدام گردد.

(۲) ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه و انگیزش به صورت یک برگه خلاصه، برای اقدام جهت افزایش روحیه و انگیزش کارکنان نیروهای مسلح به تمامی فرماندهان یگان‌ها تحویل داده شود.

(۳) تعهد سازمانی، وفاداری و رضایت‌مندی شغلی کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران در قالب طرح‌هایی تحقیقاتی ارزیابی شوند و نیز راهبردهای ارتقای سطح تعهد سازمانی آنان تدوین گردد.

## فهرست منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. امام خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۵)، *حدیث ولایت*، چاپ اول، تهران، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی.
۴. امام خمینی، روح‌ا... (۱۳۶۱)، *صحیفه نور*، چاپ اول، تهران، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی.
۵. باصری، احمد (۱۳۸۹)، «نقش توسعه شادی و نشاط در افزایش روحیه حماسی»، *فصلنامه روان‌شناسی نظامی*، دوره ۱، شماره ۲.
۶. رستمی، محمود (۱۳۸۶)، *فرهنگ واژگان نظامی*، تهران، انتشاران ایران سبز.
۷. سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۱)، *روان‌شناسی پرورشی*، تهران، انتشارات آگاه.
۸. شجاعی، محمدصادق (۱۳۸۵)، *دیدگاه‌های روان‌شناختی حضرت آیت‌الله مصباح یزدی*، تهران، انتشارات، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
۹. شکوهی، حسین (۱۳۹۴)، *بررسی روش‌های سنجش و سازوکارهای روحیه و انگیزه کارکنان در سازمان‌های نظامی و ارائه الگوی بومی سنجش در نیروهای مسلح*، طرح تحقیقاتی، تهران، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
۱۰. شیرکوند، شهرام (۱۳۸۰)، «روحیه و جو سازمانی»، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۱۷.
۱۱. قربانی، رعنا (تابستان ۱۳۸۹)، «بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی»، *فصلنامه علوم رفتاری*، دوره دوم، شماره ۴.
۱۲. محمدی، حسین (۱۳۹۱)، *تدوین راهبرد نزاجا در خصوص ارتقای عوامل نامحسوس توان رزم*، رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.
۱۳. مرادی، اسدالله (۱۳۸۷)، *تعیین بررسی راه‌های عملی بالا بردن روحیه خدمتی کارکنان پایور یگان‌های رزمی نزاجا*، تهران، دافوس آجا.
۱۴. میچل، ترنس (۱۳۷۳)، *مردم در سازمان‌ها*، ترجمه حسین شکرکن، تهران، رشد.
۱۵. نائینی، علی محمد (۱۳۸۸)، «عوامل و روش‌های توسعه روحیه حماسی در دوران دفاع مقدس»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، شماره ۲۷.

