

## عوامل و راهکارهای مؤثر بر ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی

کیومرث مولادوست\*<sup>۱</sup>، محسن نجفی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** کرامت انسانی کارکنان محور توسعه و پیشرفت جامعه بوده و مستلزم رعایت و توجه جدی به آن است. کارکنان وظیفه به عنوان بخش مهمی از منابع انسانی سازمان‌هایی نظامی جایگاه ویژه‌ای دارد. هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل مؤثر و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه، در سه سطح یگان، ارتش و خارج از سازمان (دولت، جامعه و خانواده) است. **روش:** تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی، از لحاظ نوع برخورد با مسأله‌ی مورد بررسی و ورود به آن مطالعه‌ای میدانی است و از نوع توسعه‌ای و کاربردی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان پایور و وظیفه یک واحد نظامی است، بر این اساس، تعداد 56 تن پایور و 134 تن وظیفه و در مجموع 190 تن نمونه آماری به پرسشنامه پاسخ دادند.

**یافته‌ها:** در سطح یگان «برخورد محترمانه»، «بهبود امکانات رفاهی» و «به‌کارگیری براساس تخصص» به ترتیب با فراوانی 88، 71 و 62؛ در سطح ارتش، «بهبود شرایط خدمت»، «بومی‌سازی خدمت سربازی» و «خدمت هدفمند» به ترتیب با فراوانی 98، 79 و 40 و در خارج از سازمان؛ «ارتقاء جایگاه خدمت سربازی» و «افزایش رضایت‌مندی سربازان» به ترتیب با فراوانی 30 و 26 مؤثر هستند. **نتیجه‌گیری:** مدیریت هوشمند موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان و استفاده بهینه از توانمندی‌های کارکنان وظیفه و افزایش رضایت‌شغلی آنان می‌شود، بنابراین در فرایند دریافت، توزیع و واگذاری آن‌ها به سازمان‌ها و یگان‌ها، باید مدیریت هوشمند براساس شغل، تخصص و مدرک تحصیلی انجام شود. ایجاد منزلت اجتماعی برای کارکنان وظیفه و بهبود وضعیت اجتماعی آنان در جامعه نیز به همت و تلاش همه آحاد جامعه بستگی دارد.

### واژگان کلیدی:

جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه، منابع انسانی سازمان‌های نظامی، رضایت شغلی کارکنان وظیفه، ارتقای منزلت کارکنان وظیفه، موقعیت اجتماعی سربازان

<sup>۱</sup>- دانشجوی کارشناسی ارشد امور فرهنگی - مدیریت امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی، ایران (نویسنده مسئول)،

k.moladoost@gmail.com

<sup>۲</sup>- مدرس دانشگاه و دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران،  
iran@mohsen.najafi00@gmail.com

## **Effective factors and appropriate strategies to promote the dignity of duty staff in military organizations**

**Kiyumars Moladoost<sup>\*1</sup>, Mohsen Najafi<sup>2</sup>**

### **Abstract**

Human dignity of staff is the pillar of progress and development of society and requires serious observance and attention to it. Duty staff has a special place as an important part of human resources of military organizations. The purpose of this research is to investigate effective factors and appropriate strategies to promote the dignity of duty staff at three levels of unit, army and outside the organization (government, community and family).

The present research is a descriptive-survey type in terms of the type of approach to the problem under study and its entry into the field studies.

The statistical population of the study includes official personnel and duty staff of a military unit. Accordingly, 56 official personnel and 134 duty staff and a total of 190 statistical samples answered the questionnaire.

findings proved that at the level of unit respectively, frequency of 'respectful encounter', 'Improving amenities' and 'using expertise', are 88, 71 and 62; At the military level, 'improvement of service conditions', 'localization of military service' and 'targeted service', respectively, with the abundance of 98, 79 and 40 and outside the organization; 'Improvement of military service' and 'increasing the satisfaction of soldiers' are effective in frequency of 30 and 26, respectively. Smart Management will enhance the productivity of the organization and the optimal use of duty staff's capabilities and increase their satisfaction, so in the process of receiving, distribution and assigning them to organizations and units, intelligent management should be done based on jobs, expertise and degree. Creating a social dignity for duty staff and improving their social status in society also depends on the efforts of all the community.

**Keywords:** Social status of duty staff, Human resources of military organizations, Job satisfaction of duty staff, promote the dignity of duty staff, Social status of soldiers.

---

<sup>1</sup> - Master Student of Cultural Affairs - Cultural Affairs Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran, (Corresponding Author; email: k.moladoost@gmail.com)

<sup>2</sup> - university lecturer and Ph.D. in public administration majoring in organizational behavior, Imam Ali Officer University (AS), Tehran, Iran

## مقدمه

اهمیت و توجه به انسان و نقش غیرقابل انکار آن در جهت پیشبرد و تحقق اهداف سازمان‌ها و جوامع امروزی بر کسی پوشیده نیست، بطوری‌که در همه جوامع، تاکید ویژه بر انسان و ارتباط صحیح و اصولی توأم با اخلاق حسنه و حفظ کرامت انسان در تمامی سطوح شده است. در ایران نیز طبق بند 6 اصل دوم قانون اساسی، کرامت انسانی جزء مبانی اعتقادی نظام بوده و در کنار اصول اعتقادی، همچون توحید، نبوت و معاد مطرح گردیده است. همچنین در بند اول سیاست‌های کلی نظام اداری کشور به برنامه نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی اشاره شده است (فلسفی و همکاران، 1399: 161).

کرامت احساس فرد از داشتن شأن، احترام و شیوه‌های حفظ شرافت (تداوم فردی)<sup>1</sup>، حفظ نقش اجتماعی، غرور و امیدواری و جنبه‌های مختلف مانند پذیرفته شدن در جامعه و حمایت اجتماعی است. داشتن مسئولیت‌ها و نقش‌های اجتماعی، و تداوم نقش فردی در اجتماع باعث شکل‌گیری کرامت می‌شوند (گراسی و همکاران<sup>2</sup>، 2017). منزلت اجتماعی سربازان؛ منزلت، مقام فرد یا گروه با توجه به توزیع شأن (حیثیت) در یک نظام اجتماعی است (شایگان، 1395: 12). افزایش منزلت اجتماعی سربازان یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار بر خدمت داوطلبانه سربازی توسط جوانان و بهره‌وری بالای این دوران در افزایش توانمندی نظامی و دفاعی جوانان برای حفظ و حراست از امنیت کشور است (شایگان، 1395: 7).

منزلت اجتماعی، یک ارزیابی است که بر پایه معیارهای ارزش اجتماعی معتبر در جامعه از موقعیت یک شخص در ذهن دیگران به عمل می‌آید و نشان می‌دهد که موقعیت یک شخص نسبت به اشخاص دیگر در فضای اجتماعی کجاست (رفیع پور، 1378: 412). منزلت اجتماعی ارزشی است که یک جمع برای یک نقش اجتماعی قائل‌اند (جولیوس و ویلیام<sup>3</sup>، 1964: 692). منزلت اجتماعی ارزش یا مقامی است که افراد از جهت شأن، حیثیت و اعتبار در جامعه از آن برخوردارند، اگر این منزلت به دلیل شغلی که فرد دارد، پایین باشد افراد با اکراه به انجام آن وظیفه می‌پردازند. اگرچه خدمت سربازی بدلیل اهمیتی که برای حفظ استقلال و امنیت جامعه دارد، بسیار مهم و حیاتی است؛ بنابراین باید دارای منزلت اجتماعی بالایی باشد، لیکن شواهد نشان می‌دهد که چنین منزلتی وجود ندارد و بعضاً جوانان کمتر راغب هستند، خود را سرباز معرفی کنند. بنابراین به نظر می‌رسد برای افزایش اشتیاق جوانان به انجام با انگیزه خدمت سربازی باید در زمینه افزایش منزلت اجتماعی سربازان تلاش شود (شایگان، 1395: 8).

<sup>1</sup> - Autonomy

<sup>2</sup> - Grassi

<sup>3</sup> - Julius & William

مردم در مناسبات متقابل خود با دیگران، آنان را از نظر پایگاه اجتماعی در موقعیت‌های بالا و یا پایین طبقه‌بندی می‌کنند، به همین لحاظ جامعه دارای بخش‌های متفاوت و متشکل از قشرهای گوناگون می‌شود که با نظام سلسله مراتبی موجود مطابقت دارد. آن‌هایی که توانا و قدرتمند هستند در لایه‌ی بالای جامعه و دیگران در لایه‌های پایین قرار می‌گیرند. قطعاً کسانی که از نظر قشربندی اجتماعی در لایه‌های پایین جامعه قرار می‌گیرند از منزلت اجتماعی پایین‌تری هم برخوردارند (قادری، 1389: 6).

بطور کلی تامین بدنه انسانی نیروهای مسلح در کشورهای مختلف از دو الگوی کلی تبعیت می‌کنند. الگوی اول ارتش حرفه‌ای است که نیروهای مسلح را رسماً افراد استخدام شده تشکیل می‌دهند و الگوی دوم تامین بخشی از بدنه نیروهای مسلح بصورت سرباز اجباری از بین همه افراد جامعه در برهه‌ای از زمان است. در ایران بر اساس اصل 151 قانون اساسی، سربازان اجباری بخش مهمی از بدنه فعال نیروهای مسلح را تشکیل می‌دهند. این قشر عظیم در زمان خدمت وظیفه عمومی تامین کننده امنیت ملی کشور هستند. خدمت سربازی به عنوان مرحله انتقال از دوران جوانی به مرحله کار و تولید از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است (نژاد حیدری پور و عضدی، 1395).

کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی و انتظامی کشور ما با جمعیت قابل ملاحظه، بخشی عظیمی از جامعه انسانی این سازمان‌ها هستند که در مأموریت‌های مختلف و سطوح و مناطق گوناگون به کار گرفته شوند. سازمان‌های نظامی گرچه خود پایه‌گذار راهبردهای اولیه بودند ولی به نظر می‌رسد به سبب انعطاف‌پذیری کم، هنوز در حد کمال و تمام نتوانسته‌اند در تمامی ابعاد، وضعیت مدیریتی خود را متناسب با روند تغییرات جامعه هماهنگ سازند. این نارسایی در حوزه نیروی انسانی و بخش سربازان نیز به چشم می‌خورد. سربازان افراد جوان جامعه هستند که امروزه به دلیل داشتن اطلاعات از سراسر دنیا و همچنین داشتن سطح تحصیلات عالیه، کاملاً مدرن فکر کرده و زندگی می‌کنند، ولی جامعه نیروهای مسلح بنا به دلایلی هنوز مدرن نشده است و این تفاوت بین سازمان و کارکنان وظیفه سبب یک سری بی‌انگیزگی و یا نارضایتی این طیف عظیم می‌شود؛ و این یک مسئله اساسی است (سلیمی، 1399: 67). خدمت سربازی در نظام جمهوری اسلامی ایران از جایگاه حساس و کلیدی برخوردار بوده و با توجه به شرایط سیاسی و جغرافیایی ایران و بحران‌های منطقه‌ای، داشتن نیروی نظامی و انتظامی مخلص، متعهد و با توان نظامی بالا از ضروریات است (احمدیان و همکاران، 1399: 25). افزایش منزلت اجتماعی سربازان یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار بر خدمت داوطلبانه سربازی توسط جوانان و بهره‌وری بالای این دوران در افزایش توانمندی نظامی و دفاعی جوانان برای حفظ و حراست از امنیت کشور است.

موارد مذکور نشان می‌دهد موضوع ارتقای شأن و منزلت سربازان در سازمان بسیار مهم و ضروری است. چرا که اولاً موجب می‌شود رضایت شغلی آنان تامین شده و دوم اینکه آثار اجتماعی این رضایت‌مندی در نمایاندن چهره‌ای موجه از سازمان در جامعه را نیز به همراه داشته باشد.

بنابراین این پژوهش با هدف بررسی نظرات مردم در خصوص منزلت اجتماعی سربازان و عوامل تأثیرگذار بر افزایش آن با یک سوال اصلی در سه سطح تدوین شده است.

### پیشینه تحقیق

در رابطه با کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی-دفاعی تحقیقات بسیار زیادی انجام شده است و پژوهشگران به مباحث مختلفی از وضعیت این دسته از کارکنان پرداخته‌اند. برخی از صاحب‌نظران و پژوهشگران نیز به موضوع سربازی توجه کرده‌اند و این بحث را مورد کاوش قرار داده‌اند. در اینجا به برخی از تحقیقات که بیشترین همپوشانی با موضوع مورد مطالعه را دارد به‌طور اختصار آورده می‌شود.

بصیریزدی و باران دوست (1394) در پژوهشی با عنوان «بررسی رویکرد بهینه خدمت سربازی بر کارآفرینی نظامی کشور (مورد مطالعه: پادگان میثم تهران، معاونت آماد و پشتیبانی ناجا)» بیان کردند: «به کارگیری رویکرد بهینه در خدمت سربازی بر کارآفرینی نظامی تأثیر گذار بوده و در پیشبرد اهداف کارآفرینی نظامی نقش مثبتی دارد».

نتایج تحقیق شایگان، (1395) با عنوان «روش‌های افزایش منزلت اجتماعی سربازان از دیدگاه مردم شهر تهران» نشان داد:

«که 17٪ پاسخگویان منزلت اجتماعی سربازان را در حال حاضر بالا و 47٪ آن در حد متوسط و 35٪ این منزلت را پایین ارزیابی کرده‌اند. از بین عوامل اجتماعی، فرهنگی، زیستی و نظامی مطرح شده در تحقیق، پاسخگویان نقش عوامل اجتماعی را در رتبه اول، عوامل زیستی را در رتبه دوم، فرهنگی را سوم و نظامی را در رتبه چهارم اهمیت در افزایش منزلت اجتماعی سربازان ارزیابی کردند».

پژوهش سیدی و همکاران (1395) با عنوان «آسیب‌شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی» بیان می‌کند:

«تحلیل اطلاعات از رویکرد تجزیه و تحلیل درون مایه‌ای ون منن استفاده شد که حاصل آن 11 درون مایه اصلی و 16 درون مایه فرعی از مسائل مختلف سربازی است. درون مایه‌های اصلی یازده گانه شامل حکمرانی تعریف سنتی قدرت در نیروهای نظامی، وابستگی مستقیم قوای نظامی به حکومت، تقابل با برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، انتظار طولانی و از دست دادن فرصت‌ها، تغییر قوانین و برنامه‌ریزی، ضعف در برنامه‌ریزی کلان، بستر ظهور ناهنجاری‌های رفتاری، ضعف در رعایت شأن سرباز، مسائل اجتماعی، عدم تعریف جنگ نرم و احساس رهاشدگی و آزادی است».

یافته‌های پژوهش فیروزجائیان و جان محمدی لرگانی (1397) با عنوان «خدمت نظام وظیفه: فرصتی اجتماعی» نشان داد:

«دوره سربازی دارای کارکردهای فردی و اجتماعی برای سربازان جوان می‌باشد. از جمله پیامدهای فردی آن می‌توان به استقلال جوانان، سلامت جسم و روان، وقت شناسی، عزت نفس، رفع خصوصیات فردی نامناسب و قدر خانواده را دانستن اشاره کرد. همچنین کارکردهای اجتماعی شامل مسئولیت‌پذیری اجتماعی، همکاری و همیاری، بالا رفتن دینداری سربازان، همبستگی اجتماعی، حمایت اجتماعی، کنترل اجتماعی، هویت اجتماعی و دفاع از وطن می‌باشد».

یافته‌های تحقیق کریمی و همکاران، (1398) با عنوان «نگرش مشمولان وظیفه عمومی نسبت به مقوله خدمت سربازی» نشان داد:

«سه زیرنظام قبل از خدمت، حین خدمت و پس از خدمت مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نگرش مشمولان نسبت به مقوله خدمت سربازی است. نگرش‌های مثبت مشمولان رفتارهای مطلوبی همچون انجام خدمت طبق قوانین و در مقابل، نگرش‌های منفی آن‌ها رفتارهای نامطلوبی همچون غیبت، فرار، کثرتاری و فریبکاری در پی دارد. از طرفی دیگر، عواملی همچون قوانین خدمت سربازی، شرایط اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی به‌صورت هم-بافت رفتارهای مشمولان را تحت تأثیر قرار می‌دهند».

تحقیق نظری، (1398) با عنوان «بررسی میزان منزلت اجتماعی سربازان ناجا و راهکارهای افزایش آن (نمونه موردی خانواده‌های ساکن در شهر اصفهان)» بیان می‌کند:

«حدود 98/5 درصد (378 نفر) از پاسخگویان منزلت اجتماعی پایینی را برای سربازان ناجا در نظر گرفته‌اند، تنها 1/5 درصد (6 نفر) منزلت اجتماعی بالاتر از حد متوسطی را گزارش داده‌اند و هیچکدام از آزمودنی‌ها منزلت اجتماعی بالایی به سربازان ناجا اختصاص نداده‌اند. تحلیل مدل ساختاری داده‌ها به روش معادلات ساختاری Amos حاکی از آن است که تمامی متغیرهای مستقل به شکل مستقیم بر میزان منزلت اجتماعی سربازان ناجا تأثیر داشته‌اند که از این میان، متغیرهای میزان اختصاص تسهیلات و امکانات رفاهی (با ضریب 0/61) و نحوه- پرداخت رسانه‌ای از ناجا (با ضریب 0/59) بیشترین تأثیر را بر میزان منزلت اجتماعی سربازان ناجا داشته‌اند. متغیرهای میزان توانایی دستیابی به هدف (با ضریب 0/40) و میزان اهمیت شغل برای جامعه (با ضریب 0/26) کمترین تأثیر را بر منزلت اجتماعی ایشان داشته‌اند».

یافته‌های پژوهش پویان فر و همکاران (1398) با عنوان «رتبه‌بندی راهبردهای بهبود فرایند خدمت سربازی با بکارگیری مدل پیشنهادی F, WOT و روش COCOSO» نشان داد:

«مدل پیشنهادی F,WOT با کاهش تعداد مقایسه‌های زوجی و افزایش سرعت محاسبات در فرایند پردازش و اولویت‌بندی راهبردها مدل اثربخش‌تری نسبت به A,WOT می‌باشد. سه راهبرد با رتبه برتر حاصل از روش COCOSO به ترتیب عبارت‌اند از: تدوین برنامه کلان جهت بهبود فرایند خدمت سربازی در سازمان وظیفه عمومی ناجا، بهبود منزلت اجتماعی سربازان در کشور و اطلاع‌رسانی آن در رسانه ملی و برگزاری کلاس‌های مشاوره جهت بهبود سلامت روانی سربازان».

احدیان و همکاران (1399) در پژوهش با عنوان «فرایند مشکل‌یابی و مشکل‌گشایی بر اساس ارزیابی و تحلیل رفاه ذهنی سربازان» بیان کرد:

«مشکلات سربازان در یگان‌های خدمتی بر اساس کیفیت تأثیر و بستر مشکلات به دو قسمت ذهنی و عینی استخراج که مهم‌ترین مشکلات سنخیت کمی بین محل خدمت سربازان و تحصیلات آنها، کم بودن حقوق دریافتی به اذعان سربازان، کیفیت پایین خوراک و پوشاک، عدم تشویق سربازان در صورت انجام مطلوب وظایف می‌باشد».

یافته‌های تحقیق انوشه و موسوی نقابی (1399) با عنوان «مدیریت بهینه عرصه‌های خدمت وظیفه عمومی: ارائه مدل سیاست‌گذاری» نشان داد:

«اصلی‌ترین عرصه خدمت سربازی، عرصه دفاعی-امنیتی است، اما با افزایش سطح تحصیلات و توانمندی‌های مشمولان، بکارگیری سربازان در سایر عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نه تنها به اثربخشی بالاتر خدمت سربازی می‌انجامد بلکه افزایش سطح رضایت‌مندی مشمولان را هم در پی خواهد داشت. از جمله عرصه‌های جدید خدمت سربازی که با توجه به شرایط خاص کشور پیشنهاد می‌شود در دستور کار سیاست‌گذاران قرار گیرد، می‌توان به توسعه منطقه‌ای، توسعه مناطق محروم، توسعه روستایی، توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط و اقتصاد دانش بنیان اشاره نمود. بخصوص اینکه دولت به دلیل محدودیت‌های مالی و ساختاری نمی‌تواند خدمات موردنیاز در این عرصه‌ها را به طور کامل ارائه نماید. البته استفاده از پتانسیل سربازی در عرصه‌های جدید نیازمند اقداماتی از قبیل اصلاح قوانین و مقررات، حساس‌سازی، نهادسازی، تدوین سند راهبردی نظام وظیفه و اصلاح ساختاری است».

هندیانی و همکاران، (1400) در پژوهش «ارزیابی و تحلیل شاخص‌های مؤثر بر ارتقاء بازدهی سربازان وظیفه» دریافته‌اند:

«عوامل تأثیرگذار بر رفاه سربازان عبارت‌اند از: نخست- عوامل اقتصادی و معیشتی، دوم- قوانین نظام‌وظیفه، سوم- تخصص‌گرایی و مؤلفه‌های فردی، چهارم- فرهنگ رفتاری و رفاه، پنجم- تبعیض، ششم- آسیب‌های محیط خدمتی، هفتم- مدت‌زمان خدمت سربازی و سیستم تشویق و تنبیه، هشتم- سیستم آموزش».

پژوهش سلیمانی و بهرامی سنا (1400) با عنوان «بررسی شیوه‌های بهبود بهره‌وری دوران خدمت سربازی» نشان می‌دهد:

«هشت حیطه برای بهینه‌سازی دوران خدمت سربازی در این تحقیق شناسایی شد که استفاده از تخصص در یگان خدمتی (72٪)، داشتن حق انتخاب در یگان خدمتی موردعلاقه (69٪)، کاهش مدت سربازی (63٪)، افزایش امکانات رفاهی (54٪)، توجه به تشویقات و ترفیعات نسبت به تنبیهات (48٪)، تجدیدنظر در طراحی لباس‌های نظامی (45٪)، تجدیدنظر در دروس رزم انفرادی (37٪) و تبلیغ و ترویج بهتر فرهنگ سربازی (26٪) به ترتیب به جذابیت و بهره‌مندی دوران سربازی مربوط می‌باشد.»

یافته‌های پژوهش هاشمی و احمدی (14001) با عنوان «الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه» نشان می‌دهد:

«الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف، 12 قابلیت «احترام و تکریم افراد، وضعیت ظاهری، شخصیت، تجربه، تخصص، هوش هیجانی، وقت گذاشتن، عدالت، حمایت‌گری، قدرشناسی، درک تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت» را در برمی‌گیرد.»

آنچه از تحقیقات پیشین به دست می‌آید نشان می‌دهد که جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه در جامعه، باید مورد توجه باشد. خانواده‌ها به تربیت نوجوانان و تشویق آنان برای گذراندن خدمت سربازی در جوانی تشویق و آماده کنند. حاکمیت و دولت، سیاست‌های حمایتی لازم را برای جوانان در دوره خدمت سربازی فراهم کنند و حقوق و مزایای مکفی برای آنان پیش‌بینی کنند تا کارکنان وظیفه به خصوص کارکنان متاهل دغدغه خانواده را نداشته باشند.

### مبانی نظری

سربازان به‌هنگام خدمت نظام وظیفه، بر اساس نوع خدمت و شرایطی مانند؛ سن، خانواده، تحصیلات و غیره، با مسائل روحی، اقتصادی، زناشویی و شغلی مواجه‌اند؛ به عبارت دیگر، وقتی جوان، وارد خدمت سربازی می‌شود صفات و خصلت‌هایی دارد که پس از اتمام دوره، بسیاری از آن‌ها، دچار تحول و دگرگونی می‌شود. با توجه به جنبه‌های مختلف دوران خدمت، این تحولات (اعم از مثبت یا منفی) در ابعاد روحی، تربیتی و اجتماعی سرباز اثر خواهند گذاشت (دانش فرد و ذاکری، 1390: 44).

براساس نظام خدمت هر فرد در سن معینی (معمولاً افراد ذکور) می‌باید یک دوره آموزش نظامی را بگذرانند (شایگان، 1395: 12). در دوره آموزشی سربازی، شرایط نظامی بر زندگی فرد حاکم می‌شود که همراه با سختی، نظم دقیق، دوری از خانواده، گرما و سرما، بی‌خوابی و غیره است (فتحی و سجاده چی، 1384: 154).

بنابراین، سربازان و خانواده‌هایشان، همواره با دلهره و اضطراب مواجه هستند (احمدی و همکاران، 1392: 236). خدمت سربازی، رویداد انتقالی مهمی است که بر زمینه‌های مختلف زندگی فرد، اثر می‌گذارد (مک لین و الدر<sup>۱</sup>، 2007). با توجه به تهدیدات امنیتی، وجود نیروهای نظامی آماده، ضروری است. خدمت سربازی از نظر اجتماعی و امنیتی و دفاعی، نقش مهمی در سطح جامعه و نهادهای حکومتی ایفا می‌کند. از سوی دیگر، شرایط اجتماعی و اقتصادی ایجاب می‌کند که جوانان به دنبال حضور سریع‌تر در جامعه باشند و تمایل کمتری به سربازی نشان دهند (سیدی و همکاران، 1395: 87).

در طول سه دهه گذشته، مدیریت منابع انسانی تغییرهای قابل توجهی را تجربه کرده است و از یک سطح عملیاتی (خدماتی)، به یک بُعد راهبردی تبدیل شده است (مارلر و فیشر<sup>۲</sup>، 2013). این تغییر سطح می‌تواند باعث تغییرهای اساسی آینده سازمان در زمینه توسعه، نوآوری، و حفظ جایگاه در میان رقبا شود (شالک<sup>۳</sup> و همکاران، 2013). تغییرهای محیط خارجی باعث ایجاد محیطی نامطمئن می‌شود که سازمان‌ها باید با بررسی فرصت‌ها و تهدیدها بر اساس ضعف‌ها و قوت‌های سازمان، برای رخدادهای آینده آماده شوند (جوکار و همکاران، 1398: 50). سازمان‌هایی که به امور مربوط به کرامت مانند سلامت، بهزیستی و رفاه کارکنان متعهد هستند، در درازمدت در اثر رضایت‌مندی و تلاش کارکنان، بهره‌ورتر و موفق‌تر خواهند شد. سازمان‌هایی که از تنوع به قراردادهای استخدامی به دنبال شانه خالی کردن از هزینه‌های بهزیستی، رفاه و سلامت کارکنان هستند، در درازمدت پایدار و پویا نخواهند بود (کلیولند<sup>۴</sup> و همکاران، 2015). کارکنان وظیفه نیروی محرک رشد و توسعه در سازمان هستند که در دوران خدمت سربازی توجه به جایگاه و شأن آن‌ها مورد نظر و توجه مدیران و سیاستگذاران است. مدیریت بهینه خدمت وظیفه عمومی با توجه به اینکه بخش وسیعی از جامعه تحت تأثیر آن هستند، می‌تواند تأثیرات مثبتی در سطح فردی و کلان به همراه داشته باشد. یکی از جنبه‌هایی که بر بهره‌وری خدمت وظیفه عمومی تأثیرگذار است، مدیریت عرصه‌ها و کارکردهای مختلف خدمت سربازی است (انوشه و موسوی نقابی، 1399: 185).

بازنگری مکرر فرآیندهای سازمانی، سیستم‌ها و روال امور در هر سازمانی باعث بهبود و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود. این قبیل بررسی‌ها در واحدهای نظامی و اصلاح امور توسعه را به همراه داشته و بالندگی حاصل می‌شود و فشارهای روانی کارکنان را کاهش می‌دهد، از این‌رو بررسی اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب برای افزایش شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی بسیار مهم و حائز اهمیت است.

---

<sup>1</sup> - MacLean & Elder

<sup>2</sup> - Marler & Fisher

<sup>3</sup> - Schalk

<sup>4</sup> - Cleaveland

## روش شناسی

هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل مؤثر و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه، در سه سطح یگان، ارتش و خارج از سازمان (دولت، جامعه و خانواده) است.

این تحقیق یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. روش این تحقیق در قسمت کیفی، داده بنیاد(گرنند ثئوری) است و در قسمت کمی از لحاظ ماهیت توصیفی و پیمایشی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر ماهیت به شکلی از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح در ارتش جمهوری اسلامی ایران به آن پرداخته نشده است. از نظر هدف این پژوهش در بخش کیفی بنیادی و در بخش کمی کاربردی است.

جامعه‌ی آماری این تحقیق، کارکنان پایور و وظیفه در یکی مراکز آموزشی تابعه آجا می‌باشند. روش نمونه‌گیری در قسمت کیفی غیراحتمال‌وند (هدفمند) می‌باشد که شامل گروه خبره با بالاترین تحصیلات، بالاترین تجربه، داشتن تألیف و ایده در خصوص موضوع مورد نظر هستند. در قسمت کمی روش نمونه‌گیری احتمال‌وند است و از روی فرمول نمونه‌گیری با توجه به حجم جامعه تعیین خواهد شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است و در بخش کمی پرسشنامه منتج از مصاحبه‌ها (محقق ساخته) است. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است و در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین عوامل مؤثر در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی پرداخته و عوامل مورد بحث، بررسی و نهایی شدند. لازم به ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه‌ها برای هر فرد بین 30 تا 50 دقیقه بوده است تا فرصت کافی برای مطرح کردن نظرات مصاحبه‌شوندگان در اختیار آن‌ها است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی، از لحاظ نوع برخورد با مسأله‌ی مورد بررسی و ورود به آن، مطالعه‌ای میدانی است. تحقیق حاضر از منظر هدف از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده که در آن برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان پایور و وظیفه یک واحد نظامی است، بر این اساس، تعداد 56 تن پایور و 134 تن وظیفه و در مجموع 190 تن نمونه آماری به پرسشنامه پاسخ دادند.

سئوالات پژوهش به‌صورت باز طراحی شدند و تحلیل آن‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا، فرآیند تبدیل کیفیت‌ها به کمیت‌ها و سپس تبدیل همین کمیت به کیفیت است (فائدی و گلشنی، 1395: 57). پاسخ‌ها به‌صورت کتبی دریافت شدند. مقوله‌بندی صورت گرفت و از حیث کمی دسته‌بندی شد.

سئوالات پژوهش عبارتند از:

چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در یگان(محل خدمت) تأثیر دارد؟

چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در سطح ارتش تأثیر دارد؟  
 چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در جامعه تأثیر دارد؟

## یافته‌ها

### اطلاعات جمعیت‌شناختی

پژوهش حاضر در دو گروه کارکنان پایور و کارکنان وظیفه به تعداد 190 تن انجام شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی هر دو گروه در جدول شماره 1 بیان شده است.

جدول شماره 1: اطلاعات جمعیت‌شناختی

کارکنان وظیفه				کارکنان پایور			
درصد فراوانی	فراوانی	شاخص	درجه	درصد فراوانی	فراوانی	شاخص	درجه
19/4	26	افسر وظیفه	درجه ۱	51/78	29	افسران ارشد	درجه ۲
29/1	39	گروه‌بان		32/14	18	افسران جز	
51/5	69	سرباز عادی		12/5	7	درجه داران	
36/5	49	کمتر از 20 سال	سن ۳	5/4	3	کمتر از 30 سال	سن ۳
38/8	52	21 تا 25 سال		44/6	25	31 تا 40 سال	
24/7	33	بیشتر از 26 سال		50	28	بیشتر از 41 سال	
18/65	25	کارشناسی ارشد و بالاتر	سابقه خدمت	14/3	8	کارشناسی ارشد	میزان تحصیلات سابقه خدمت
27/6	37	کارشناس		62/5	35	کارشناس	
3/7	5	کاردان		1/8	1	کاردان	
50	67	دیپلم و پایین‌تر		21/4	12	دیپلم	
				12/5	7	فرماندهی	نوع شغل
				33/9	19	مدیریتی	
				25	14	کارشناس ستادی	
				27/58	16	اجرایی و فنی	
%100	134	جمع		100	56	جمع	
190				جمع کل			

مأخذ: یافته‌های پژوهش

یافته‌های جدول 1 حاکی از آن است که در بخش پایوران، 51/78 درصد، افسر ارشد بودند، 50 درصد پاسخگویان سن بیش از 41 سال و سابقه خدمت 50 درصد آنان نیز بیش از 21 سال بود. 33/9 درصد افراد در زمینه مدیریتی مشغول به خدمت بودند و همچنین 62/5 درصد پاسخ‌دهندگان، تحصیلات کارشناسی داشتند. بر اساس همین جدول، پاسخ کارکنان وظیفه بدین شرح است؛ 51/5 درصد سرباز عادی بودند. 38/8 درصد نیز سن بین 21 تا 25 سال داشتند و بیشترین فراوانی مربوط به سنوات خدمتی متعلق به گروه کمتر از 10 ماه با 59 درصد بود. از سوی دیگر بیشترین فراوانی از منظر تحصیلات مربوط به دیپلم و پایین‌تر 50 درصد بود. این موضوع به این علت است که عموماً بر حسب جو سازمانی کارکنان وظیفه با تحصیلات پایین معمولاً به مشاغل که به نیروی فیزیکی و مکانیکی نیاز دارد گمارده می‌شوند و همچنین کارکنان وظیفه که جدید وارد سازمان می‌شوند، احساس می‌کنند به آنها کمتر توجه می‌شود، بنابراین از آنجایی که انتخاب نمونه‌ها، هدفمند بود، تعداد کارکنان وظیفه از حیث تحصیلات و سن خدمتی پایین بیشتر مورد توجه و انتخاب قرار گرفتند.

#### آمار استنباطی

##### بخش نخست - پاسخ کارکنان پایور

##### ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان پایور در رابطه با سؤال اول «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در یگان (محل خدمت) تأثیر دارد؟» در جدول 2 بیان شده است.

##### جدول 2: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان

فراوانی	محور اصلی	فراوانی	محور فرعی 1	فراوانی	محور فرعی 2	فراوانی
8	به‌کارگیری براساس تخصص	13	شناسایی توانمندی‌های فردی	25	توجه به سربازان نخبه	8
		5	برگزاری نظرسنجی			
9	برخورد محترمانه	9	توجه بیشتر به افسران وظیفه	23	پرهیز از فعالیت‌های دون شأن	9
		7	ارشدیت بر اساس درجه			
7	بهبود امکانات رفاهی	16	بهبود شرایط زیست	18	افزایش کیفیت تغذیه	7
4	توجه به روحیه سربازان	11	افزایش تعامل بین کارکنان وظیفه و پایور	16	شایسته سالاری	4
6	رسیدگی به مشکلات سربازان	8	برگزاری جلسات مشاوره	12	توجه به مشکلات جسمی و روحی	6

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول 2 نشان می‌دهد؛ شاخص «به‌کارگیری براساس تخصص»، مهم‌ترین عامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان به‌عنوان محور اصلی است.

بر اساس همین یافته‌ها، شاخص «برخورد محترمانه»، «بهبود امکانات رفاهی»، «توجه به روحیه سربازان» و «رسیدگی به مشکلات سربازان» به ترتیب مهمترین محورهای اصلی اقدامات شناسایی شدند. در محورهای فرعی نیز عواملی همچون؛ «توجه بیشتر به افسران وظیفه»، «ارشدیت بر اساس درجه»، «شناسایی توانمندی‌های فردی»، «برگزاری نظرسنجی»، «بهبود شرایط زیست»، «برگزاری جلسات مشاوره» و «افزایش تعامل بین کارکنان وظیفه و پایور» بیان شده‌اند.

ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان پایور در رابطه با سؤال دوم «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در سطح ارتش تأثیر دارد؟» در جدول 3 بیان شده است.

جدول شماره 3: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش

فرآوانی	محور اصلی	فرآوانی	محور فرعی 1	فرآوانی	محور فرعی 2	فرآوانی
14	بهبود شرایط خدمت	28	بومی سازی خدمت سربازی	34	تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات	14
12	تکریم سربازان نمونه	11	برگزاری دوره‌های مهارت آموزی	17	تاثیردهی سوابق در خدمات اجتماعی	12
9	خدمت هدفمند	5	پیش‌بینی نشان‌های مختلف	13	ارتقاء سطح علمی	9

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول 3، شاخص‌های «بهبود شرایط خدمت»، «تکریم سربازان نمونه» و «خدمت هدفمند» مهم‌ترین عوامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش به‌عنوان محور اصلی شناسایی شدند. بررسی محورهای فرعی نیز نشان می‌دهد که بومی سازی خدمت سربازی و تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات عوامل مؤثری به‌منظور ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش هستند.

ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه خارج از سازمان (دولت/ جامعه /خانواده)

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان پایور در رابطه با سؤال سوم «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در جامعه تأثیر دارد؟» در جدول 4 بیان شده است.

جدول شماره 4: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه خارج از سازمان

فرآوانی	محور اصلی	فرآوانی	محور فرعی 1	فرآوانی	محور فرعی 2	فرآوانی
9	ارتقاء جایگاه خدمت سربازی	13	امتیاز برای اشتغال	15	خدمات اجتماعی رایگان	9
7	افزایش رضایت‌مندی سربازان	8	افزایش حقوق	13	استفاده از ظرفیت‌های	7

	ومزایا	رسانه‌ای	
--	--------	----------	--

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول 4 نشان می‌دهد؛ «شاخص ارتقاء جایگاه خدمت سربازی» و «افزایش رضایت‌مندی سربازان» مهم‌ترین عوامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان به‌عنوان محور اصلی هستند. بررسی محورهای فرعی نیز نشان می‌دهد که «امتیاز برای اشتغال» و «خدمات اجتماعی رایگان» نیز به عنوان عوامل مهم و مؤثری در ارتقاء جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه خارج در جامعه هستند.

### بخش دوم - پاسخ کارکنان وظیفه

ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان وظیفه در رابطه با سؤال اول «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در یگان (محل خدمت) تأثیر دارد؟» در جدول 5 بیان شده است.

جدول شماره 5: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان

فرآوانی	محور اصلی	فرآوانی	محور فرعی 1	فرآوانی	محور فرعی 2
26	برخورد محترمانه	24	احترام بیشتر به افسران وظیفه	65	پرهیز از فعالیت‌های دون شأن
		18	ارشدیت بر اساس درجه		
17	بهبود امکانات رفاهی	38	شناسایی توانمندی‌های فردی	53	به‌کارگیری افسران وظیفه در زمینه‌های علمی- پژوهشی
12	به‌کارگیری براساس تخصص	41	بهبود شرایط زیست	37	افزایش کیفیت تغذیه
6	رسیدگی به مشکلات سربازان	15	کاهش تعداد مدامتکاری	21	در نظر گرفتن وضعیت تاهل
8	بهبود شرایط خدمت	12	افزایش زمان استراحت سربازان یگان‌های پاسدار	19	شایسته‌سالاری
مأخذ: یافته‌های پژوهش					

نتایج جدول 5 بیان می‌کند؛ «برخورد محترمانه»، «بهبود امکانات رفاهی» و «به‌کارگیری براساس تخصص» مهم‌ترین عوامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان به‌عنوان محورهای اصلی هستند.

بررسی محورهای فرعی نیز نشان داد که «بهبود شرایط زیست» و «پرهیز از فعالیت‌های دون شأن» نیز عوامل مهم در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح یگان هستند.

ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان وظیفه در رابطه با سؤال دوم «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در سطح ارتش تأثیر دارد؟» در جدول 6 بیان شده است.

جدول شماره 6: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش

فرآوانی	محور اصلی	فرآوانی	محور فرعی 1	فرآوانی	محور فرعی 2	فرآوانی
21	بهبود شرایط خدمت	51	بومی سازی محل خدمت	64	تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات	
18	به کارگیری براساس تخصص	27	توجه به رشته و مقطع تحصیلی	38	شناسایی مهارت‌های سربازان قبل از اعزام	
8	خدمت هدفمند	35	برگزاری دوره‌های مهارت آموزی	27	جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌های انسانی	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول 6، به نظر می‌رسد شاخص‌های «بهبود شرایط خدمت»، «خدمت هدفمند» و «به کارگیری بر اساس تخصص» مهم‌ترین عوامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح ارتش در محور اصلی هستند. بررسی محورهای فرعی نیز نشان داد، «بومی سازی محل خدمت»، «برگزاری دوره‌های مهارت آموزی» و «تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات» عوامل مؤثری در سطح ارتش هستند.

ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه خارج از سازمان (دولت/ جامعه / خانواده)

نتایج تحلیل پاسخ‌های کارکنان وظیفه در رابطه با سؤال سوم «چه عواملی در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در جامعه تأثیر دارد؟» در جدول 7 بیان شده است.

جدول شماره 7: اقدامات اساسی و راهکارهای مناسب ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سطح خارج از سازمان

فرآوانی	محور اصلی	فرآوانی	محور فرعی 1	فرآوانی	محور فرعی 2	فرآوانی
7	ارتقاء جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه	14	فرهنگ‌سازی در محیط جامعه	19	استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای	
5	ارتقاء جایگاه خدمت سربازی	13	امتیاز برای اشتغال	15	کاهش مدت خدمت کارکنان وظیفه متاهل	
7	افزایش رضایت‌مندی سربازان	9	افزایش حقوق و مزایا	13	خدمات اجتماعی رایگان	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول 7 حاکی از آن است که؛ شاخص «ارتقاء جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه» مهم‌ترین عامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان به‌عنوان محور اصلی است. عوامل دیگر نظیر «ارتقاء جایگاه خدمت سربازی» و «افزایش رضایت‌مندی سربازان» نیز بسیار مهم و موثر شناخته شدند. محورهای فرعی نیز نشان داد؛ «فرهنگ‌سازی در محیط جامعه» و «امتیاز برای اشتغال» در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان مؤثر هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی کرامت انسانی یکی از آموزه‌های مکاتب الهی است که آیات، روایات و نظرات متعددی بر آن دلالت می‌کند و صیانت از کرامت انسان را محور تعالیم و معارف می‌داند. به‌همین خاطر است که بسیاری از مفاهیم اخلاقی به کمک این واژه‌ی کلیدی معنا پیدا می‌کند. این کرامت انسان است که باعث برتری انسان بر سایر پدیده‌های طبیعت می‌شود و از سوی خداوند متعال به انسان اعطا شده است؛ اما کرامت که عطیه‌ای ذاتی است باید محافظت شود و رشد و پرورش داده شود تا در معرض زوال و فنا قرار نگیرد (نژادسلیم، 1387: 29).

سازمان‌هایی که به امور مربوط به احترام و کرامت مانند سلامت، بهزیستی و رفاه کارکنان متعهد هستند، از کارکنانی با سلامت جسمی و روحی برخوردارند که به‌طور مؤثری دارای تعهد سازمانی و رضایت‌مندی شغلی هستند و رفتار شهروندی سازمانی را ارائه می‌کنند. این افراد که با به رسمیت شناختن احترام متقابل در سازمان رشد کرده‌اند، دارای تعهد عاطفی به سازمان می‌شوند و با وضعیت روحی و روانی مناسب با زیردستان و کارکنان و مشتریان برخورد می‌کنند (کلارک و ماهادی<sup>1</sup>، 2017: 131). کارکنان وظیفه‌ای که در دوران خدمت مورد تکریم واقع شده‌اند و این امر در آن‌ها نهادینه شده باشد، پس از پایان خدمت و اشتغال به کار در هر سازمانی، رفتار توأم با کرامت انسانی در محل کار جدید و جامعه بروز می‌دهند.

از نظر فولگر و اسکارلیسکی<sup>2</sup> (2005) در صورت عدم رعایت احترام؛ غیبت و ترک کار، کارشکنی، فساد اداری، رفتارهای ضدبهره‌ورانه، آسیب‌رسانی به سازمان و امکانات آن، آزار در محیط کار، نارضایتی شغلی، درخواست‌های مکرر انتقال، اتلاف منابع، برهم ریختن نظم و فضای محیط کار و بدرفتاری کارکنان، انجام کارهای شخصی در ساعات اداری و ... افزایش می‌یابد. اپل بام و همکاران<sup>3</sup> (2007) این قبیل رفتارها را باعث انحراف سازمان از مسیر هدف، ناکامی سازمانی و برهم خوردن فضای کار و تخریب فرهنگ سازمانی می‌دانند (گل‌پرور و همکاران، 1393: 74). کارکنان وظیفه وقتی مورد توجه و احترام نباشند، رفتارهای نامطلوب از خود نشان می‌دهند. شرایط مناسب

<sup>1</sup> - Clarke & Mahadi

<sup>2</sup> - Folger & skarlicki

<sup>3</sup> - Applebaum

خدمت برای کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی باعث افزایش رضایت‌مندی و نهایتاً افزایش کارایی و اثربخشی آن‌ها منجر می‌شود.

کرامت انسانی از هم‌افزایی متغیرهای مختلف شکل گرفته و تقویت می‌شود اگر در فضای کاری و سازمانی، به متغیرهای کرامت انسانی توجه شود و در همه انسان‌های سازمان این متغیرها تقویت شوند، پیامدهای آن تولید کالا یا خدماتی است که در خدمت تعالی انسان قرار می‌گیرند (نژادسلیم، 1387: 29).

سربازان مهمترین سرمایه‌های انسانی برای تامین امنیت کشور در ایران هستند. سرمایه‌های عظیمی که در تاریخ ایران زمین به خصوص در هشت سال دفاع مقدس بیشترین آثار مادی و معنوی را از خود به جای گذاشته‌اند. بنابراین چنانچه منزلت اجتماعی سربازان در جامعه نادیده گرفته شود، جامعه از این سرمایه عظیم محروم می‌ماند و این قشر از نیروی انسانی، نمی‌توانند بهره‌وری مناسب برای سازمان‌های نظامی داشته باشند.

پژوهش حاضر با بررسی چگونگی و عوامل موثر در افزایش شأن و منزلت اجتماعی سربازان در سه سطح یگان (محل خدمت)، سازمان ارتش و جامعه از دو گروه کارکنان پایور و کارکنان وظیفه انجام شد که در مجموع می‌توان گفت: پاسخ‌دهندگان پایور معتقد بودند در سطح یگان شاخص «به‌کارگیری براساس تخصص» با فراوانی 25 مهم‌ترین عامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه به‌عنوان محور اصلی است. بر اساس همین یافته‌ها، شاخص «برخورد محترمانه» با، «بهبود امکانات رفاهی»، «توجه به روحیه سربازان» و «رسیدگی به مشکلات سربازان» به ترتیب با فراوانی 23، 18، 16 و 12 مهمترین محورهای اصلی اقدامات شناسایی شدند. در محورهای فرعی نیز عواملی همچون؛ «بهبود شرایط زیست» با فراوانی، «شناسایی توانمندی‌های فردی»، «افزایش تعامل بین کارکنان وظیفه و پایور»، «توجه بیشتر به افسران وظیفه»، «برگزاری جلسات مشاوره»، «ارشدیت بر اساس درجه» و «برگزاری نظرسنجی» به ترتیب با فراوانی 16، 13، 11، 9، 8، 7 و 5 مهم تشخیص داده شدند. در حالی‌که شاخص‌های «بهبود شرایط خدمت» با فراوانی 34، «تکریم سربازان نمونه» و «خدمت هدفمند» به ترتیب با فراوانی 17 و 13 مهم‌ترین عوامل در سطح ارتش به‌عنوان محور اصلی شناسایی شدند. «بومی سازی خدمت سربازی» و «تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات» نیز با فراوانی 28 و 14 عوامل مؤثر در محورهای فرعی بودند.

بر اساس همین دیدگاه «ارتقاء جایگاه خدمت سربازی» و «افزایش رضایت‌مندی سربازان» به ترتیب با فراوانی 15 و 13 مهم‌ترین عوامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان به‌عنوان محور اصلی و «امتیاز برای اشتغال» و «خدمات اجتماعی رایگان» با فراوانی 13 و 9 در محورهای فرعی در ارتقاء جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه در جامعه به‌عنوان عوامل مهم و مؤثرند.

آنچه بسیار مهم و قابل توجه است قابلیت رهبری و مدیریت فرماندهان در سازمان در برخورد با کارکنان است. خوش‌نواز و همکاران (1400: 134) بیان می‌کنند:

با ظهور و پیدایش نظریه‌های جدید مدیریتی سازمان‌ها برای همگام شدن با تغییرات نیازمند استفاده از روش‌های نوین مدیریتی برای رسیدن به اهداف سازمانی هستند و در این میان با تفویض اختیارات رهبری و استفاده از توانمندی‌های نیروی انسانی می‌تواند قابلیت‌های رهبری را برای رسیدن به سایر وظایف رهبری فراتر از هدایت و کنترل بیش از پیش شکوفا کند.

پاسخ کارکنان وظیفه به همین سوالات نشان می‌دهد؛ در سطح یگان «برخورد محترمانه»، «بهبود امکانات رفاهی» و «به‌کارگیری براساس تخصص» به ترتیب با فراوانی 65، 53 و 37 مهم‌ترین عوامل موفقیت در محورهای اصلی هستند. بررسی محورهای فرعی نیز نشان داد که «بهبود شرایط زیست»، «شناسایی توانمندی‌های فردی» و «پرهیز از فعالیت‌های دون شأن» نیز با فراوانی 41، 38 و 26 مهمترین عوامل هستند.

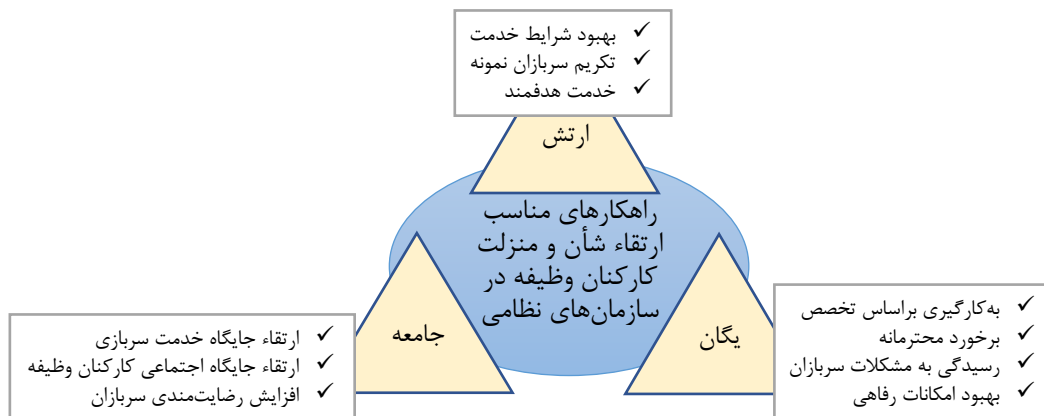
برخورد محترمانه با یافته‌های آقایی و همکاران (1399: 184) در مورد اینکه «رفتار مطلوب هم در ارتباطات کلامی و هم در ارتباطات غیر کلامی تجلی پیدا می‌کند» همسو است.

انتظار پاسخ‌دهندگان در سطح سازمان، شاخص‌های «بهبود شرایط خدمت»، «به‌کارگیری براساس تخصص» و «خدمت هدفمند» با فراوانی 64، 38 و 27 در محور اصلی بودند. محورهای فرعی نیز نشان داد، «بومی سازی محل خدمت»، «برگزاری دوره‌های مهارت آموزی» و «تعیین مدت خدمت بر اساس تحصیلات» با فراوانی 51، 35 و 27 عوامل مؤثری در سطح ارتش مطرح کردند.

وظایف جامعه بر اساس همین دیدگاه عبارتند از؛ شاخص «ارتقاء جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه» با فراوانی 19 مهم‌ترین عامل موفقیت در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان به‌عنوان محور اصلی است. عوامل دیگر نظیر «ارتقاء جایگاه خدمت سربازی» و «افزایش رضایت‌مندی سربازان» به ترتیب با فراوانی 15 و 13 نیز بسیار مهم و موثر شناخته شدند. محورهای فرعی نیز نشان داد؛ «فرهنگ‌سازی در محیط جامعه»، «امتیاز برای اشتغال»، «افزایش حقوق و مزایا»، «استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای»، «خدمات اجتماعی رایگان» و «کاهش مدت خدمت کارکنان وظیفه متاهل» به ترتیب با فراوانی 14، 13، 9، 7، 7 و 5 در ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در خارج از سازمان مؤثر هستند.

ایجاد منزلت اجتماعی برای کارکنان وظیفه و بهبود وضعیت اجتماعی آنان در جامعه به همت و تلاش همه آحاد جامعه وابسته است. رسانه‌ها ظرفیت مناسبی برای افزایش پایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه در سطح جامعه دارند. یافته‌های این پژوهش مبنی بر افزایش منزلت اجتماعی کارکنان وظیفه در جامعه با پژوهش پوپان فر و همکاران، (1398) با تاکید بر بهبود منزلت اجتماعی سربازان در کشور و اطلاع‌رسانی آن در رسانه ملی همسو است. نقش رسانه‌ها در ترویج اهمیت و جایگاه سربازی بسیار مهم و اساسی است. رسانه‌ها می‌توانند با ایجاد فضای مناسب روانی در خانواده‌ها، جوانان را به خدمت سربازی تشویق کنند و آستانه‌ی تحمل آنان را افزایش دهند. یافته‌های این پژوهش با دیدگاه نظری (1398) مبنی بر ضرورت افزایش منزلت اجتماعی سربازان در ناجا و افزایش میزان

اختصاص تسهیلات و امکانات رفاهی سربازان و پرداختن رسانه‌ای به منزلت اجتماعی سربازان همسو است. بر اساس نظریات هر دو گروه کارکنان پایور و وظیفه و همچنین سایر یافته‌های این پژوهش شاخص‌های مؤثر و مهم راهکارهای مناسب برای ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سازمان‌های نظامی در دیاگرام 1 بیان شده است.



دیاگرام شماره 1: مدل ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه

با توجه به دیاگرام شماره یک و یافته‌های تحقیق مهمترین عوامل ارتقاء شأن و منزلت کارکنان وظیفه در سازمان از دید هر دو گروه مورد مطالعه در سه سطح یگان، ارتش و جامعه می‌توان به نوع برخورد و یا رفتار، بهبود شرایط فیزیکی و محیطی محل زیست و همچنین انجام تبلیغات و بیان ارزش‌های فرهنگی و امنیتی آنان به عنوان مهمترین عنصر جایگاه اجتماعی کارکنان وظیفه در جامعه اشاره کرد.

فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، فرهنگ سازمانی می‌تواند توانایی یک سازمان را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهد. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به‌وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دست‌خوش تغییر شود (آقای و همکاران، 1397: 665). بنابراین ارتقای شأن و منزلت کارکنان در سازمان باید در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شود. نهادینه کردن نگاه احترام‌آمیز به کارکنان در فرهنگ حاکم در سازمان موجب ارتقای شأن و منزلت کارکنان می‌شود.

به کارگیری کارکنان وظیفه مطابق تخصص و مهارت‌های فنی هرچند معقول به نظر می‌رسد اما امکان برقراری عدالت در این حوزه و یا اجرای دقیق آن امکان‌پذیر نیست. بنابراین مدیریت هوشمند در فرایند توزیع و واگذاری کارکنان وظیفه به سازمان‌ها و همچنین به یگان‌ها بر اساس شغل، تخصص و مدرک تحصیلی باید صورت گیرد. مدیریت هوشمند، ارتقاء بهره‌وری سازمان را به همراه دارد و ضمن این که از توانمندی‌های کارکنان وظیفه به نحو شایسته استفاده می‌کند در ارتقاء رضایت شغلی آنان نیز مؤثر است.

یکی از عوامل ارتقاء رضایت شغلی، جبران خدمت می‌باشد. سیستم عادلانه تشویق و تنبیه، تنوع پاداش و امتیازات و به خصوص حقوق ماهیانه مهمترین فاکتورهای جبران خدمت در رضایت شغلی کارکنان وظیفه است؛ بنابراین بدون داشتن ابزار لازم برای واگذاری موارد پیش گفته در جبران خدمت کارکنان وظیفه ایجاد رضایت شغلی توسط سرپرستان و مدیران سطوح کارگاهی و عملیاتی مقدور نبوده و انتظار افزایش رضایت باید مطابق میزان اختیارات و امتیازات موجود در سازمان باشد.

یافته‌های این پژوهش در رابطه با انجام حمایت اجتماعی از کارکنان وظیفه با پژوهش صدری دمیچی و همکاران، (1395) مبنی بر حمایت اجتماعی از سربازان، همسو است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های رضایت شغلی کارکنان وظیفه نیز انجام شود تا بررسی میزان رضایت شغلی و احتمالاً عوامل ناراضی‌تی مرتبط مشخص شود، تا مدیران تصمیمات بهتری در مدیریت منابع انسانی اتخاذ نمایند

## منابع

- آقای، اصغر؛ جاهدی، پدram؛ کرمی، حامد (1399). برساخت اجتماعی رفتار مطلوب کارکنان نیروی انتظامی از نگاه دانشجویان، مطالعات مدیریت انتظامی، 15(1)، 171-188. [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_94208.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_94208.html)
- آقای، اصغر؛ طاهری، حسین؛ معنوی شاد، مهدی (1397). تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی در یک شرکت دولتی براساس مدل کامرون و کوئین، مطالعات مدیریت انتظامی، 13(4)، 663-682. [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_20432.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_20432.html)
- احدیان؛ کمال. حیدری، خدیجه. عزیزی، حمید. (1399). فرایند مشکل‌یابی و مشکل‌گشایی بر اساس ارزیابی و تحلیل رفاه ذهنی سربازان، فصلنامه علمی مطالعات خدمت سربازی، 3(9)، 25-44. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_95892.html](http://isk.jrl.police.ir/article_95892.html)
- احمدی، خدابخش. کرم‌بخش، علیرضا. مهرآزما، علیرضا. ثالثی، محمود. نجفی منش، زهرا. (1392). بررسی الگوی سوءمصرف مواد در سربازان، ماهنامه علمی-پژوهشی طب نظامی، 15(4)، 243-235. [http://militarymedj.ir/browse.php?a\\_code=A-10-999-1&sid=1&slc\\_lang=fa](http://militarymedj.ir/browse.php?a_code=A-10-999-1&sid=1&slc_lang=fa)
- انوشه، مرتضی. موسوی نقابی، سیدمجتبی. (1399). مدیریت بهینه عرصه های خدمت وظیفه عمومی: ارائه مدل سیاست‌گذاری، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، شماره ویژه سیاست اجتماعی و فرهنگی، 10(36)، 184-205. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_243118.html](http://sspp.iranjournals.ir/article_243118.html)
- بصیریزدی، محمدرضا؛ باران دوست، سیامک (1394). بررسی رویکرد بهینه خدمت سربازی بر کارآفرینی نظامی کشور (مورد مطالعه: پادگان میثم تهران، معاونت آماد و پشتیبانی ناجا)، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 1(1)، 73-94. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_91765.html](http://isk.jrl.police.ir/article_91765.html)
- پویان فر، فرزاد. کاملی، محمدجواد. عبدالملکی، یوسف. محمودی، فرزاد. (1398). رتبه بندی راهبردهای بهبود فرایند خدمت سربازی با بکارگیری مدل پیشنهادی F,WOT و روش COCOSO، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 2(5)، 24-1. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_94839.html](http://isk.jrl.police.ir/article_94839.html)

- خوش نواز، اختر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی، ناصر (1400). قابلیت اجرایی جانشین‌های رهبری در انجام ماموریت‌های سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، 16(3)، 111-138. [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_97203.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_97203.html)
- جوکار، بابک؛ علیپوردرویش، زهرا؛ یزدانی، حمیدرضا؛ میرسپاسی، ناصر (1398). آینده‌نگاری کرامت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی، فرآیند مدیریت و توسعه، 32(3)، 49-70. <https://jmdp.ir/article-1-3562-fa.html>
- دانش‌فرد، کرم‌اله؛ ذاکری، محمد (1390). رابطه دوره‌های آموزش وظیفه عمومی و توسعه مهارت‌های شخصیتی، نشریه مجله طب نظامی، 13(3)، 159-165. [https://militarymedj.ir/browse.php?a\\_id=839&sid=1&slc\\_lang=fa](https://militarymedj.ir/browse.php?a_id=839&sid=1&slc_lang=fa)
- رفیع پور، فرامرز (1378). آناتومی جامعه. تهران: سهامی انتشار.
- سلیمانی، پرویز؛ بهرامی سنا، فرشته (1400). بررسی شیوه‌های بهبود بهره‌وری دوران خدمت سربازی، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 4(3)، 79-88. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_98593.html](http://isk.jrl.police.ir/article_98593.html)
- سلیمی، اکبر (1399). راهبردهای بهینه بهره‌وری بهتر از سربازان با رویکرد روان‌شناسی (مورد مطالعه، دانشگاه علوم انتظامی امین)، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 3(3)، 65-86. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_95141.html](http://isk.jrl.police.ir/article_95141.html)
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ سیدی، سیدحسین؛ صلواتیان، سیاوش (1395). آسیب شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی، نشریه پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران (پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی)، 5(14)، 67-86. [https://ssoss.ui.ac.ir/article\\_20962.html](https://ssoss.ui.ac.ir/article_20962.html)
- شایگان، فریبا (1395). روش‌های افزایش منزلت اجتماعی سربازان از دیدگاه مردم شهر تهران، نشریه مطالعات توسعه اجتماعی ایران، 8(30)، 7-20. [https://jisds.srbiau.ac.ir/article\\_9737.html](https://jisds.srbiau.ac.ir/article_9737.html)
- صدری دمیرچی، اسماعیل؛ فیاضی، مینا؛ محمدی، نسیم (1395). بررسی رابطه خودکارآمدی و حمایت اجتماعی ادراک شده با آمادگی به اعتیاد در سربازان خدمت وظیفه، ماهنامه علمی-پژوهشی طب نظامی، 18(4)، 324-316. <http://militarymedj.ir/article-1-1489-fa.html>
- فتحی آشتیانی، علی؛ سجاده چی، عارف (1384). ارزیابی روان شناختی سربازان فرماندهی آماد و پشتیبانی در یک واحد نظامی، نشریه مجله طب نظامی، 7(24)، 153-159. <http://militarymedj.ir/article-1-96-fa.html>
- فلسفی، علی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ موسی خانی، محمد (1399). ارائه الگوی کرامت انسانی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، 29(97)، 161-185. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_11594.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_11594.html)
- فیروزجائیان، علی اصغر؛ جان محمدی لرگانی، وحید (1397). خدمت نظام وظیفه: فرصتی اجتماعی، نشریه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)، 8(29)، 203-223. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_34445.html](http://sspp.iranjournals.ir/article_34445.html)
- قادری، خلیل (1389). نظریه‌های مهم درباره قشربندی اجتماعی. گروه آموزشی علوم اجتماعی متوسطه استان اصفهان.
- قایدی، محمدرضا؛ گلشنی، علیرضا (1395). روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی‌گرایی، نشریه روش‌ها و مدل‌های روان شناختی، 7(23)، 57-82. [http://jppmm.marvdasht.iau.ir/article\\_1905.html](http://jppmm.marvdasht.iau.ir/article_1905.html)
- کریمی، ابراهیم؛ هندیانی، عبدالله؛ عبدالملکی، یوسف؛ انوشه، مرتضی؛ موسوی نقابی، سیدمجتبی (1398). نگرش مشمولان وظیفه عمومی نسبت به مقوله خدمت سربازی، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 2(2)، 125-154. [http://isk.jrl.police.ir/article\\_91700.html](http://isk.jrl.police.ir/article_91700.html)

- گل پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ واثقی، زهرا؛ مصاحبی، محمدرضا؛ اسماعیلیان اردستانی، زهره (1393). نقش تعاملی ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتارهای تلافی جویانه، شناخت اجتماعی، 3 (5)، 73-86.  
[https://sc.journals.pnu.ac.ir/article\\_888.html](https://sc.journals.pnu.ac.ir/article_888.html)
- هاشمی، صدیقه السادات؛ احمدی، حسن (1400). الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، 17(1)، 39-69.  
[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_98375.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_98375.html)
- نژاد حیدری پور، سعید؛ عضدی؛ سعید (1395). بررسی عوامل فردی، محیطی و سازمانی فرار از خدمت سربازی؛ مورد مطالعه: کارکنان وظیفه فرماندهی انتظامی استان کرمان. فصلنامه دانش انتظامی، 7(15)، 1-15.  
[http://journals.police.ir/article\\_16588.html](http://journals.police.ir/article_16588.html)
- نژادسلیم، عادل (1387). کرامت انسانی و سازمان، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- نظری، علی محمد (1398). بررسی میزان منزلت اجتماعی سربازان ناجا و راهکارهای افزایش آن (نمونه موردی خانواده‌های ساکن در شهر اصفهان)، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 2(5)، 80-57.  
[http://isk.jrl.police.ir/article\\_94843.html](http://isk.jrl.police.ir/article_94843.html)
- هندبانی، عبدالله؛ قربانلو، مهدی؛ عزیزی، حمید (1400). ارزیابی و تحلیل شاخص‌های مؤثر بر ارتقاء بازدهی سربازان وظیفه، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی، 4(2)، 83-100.  
[http://isk.jrl.police.ir/article\\_98278.html](http://isk.jrl.police.ir/article_98278.html)
- Schalk, R., Timmerman, V., & Van den Heuvel, S. (2013). How Strategic Considerations Influence Decision Making on E-HRM Applications. *Human Resource Management Review*, 23(1), 84-92.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- MacLean, A. & Elder, G. H. (2007), "Military Service in the Life Course", *Annual Review of Sociology*, Vol. 33, 175-196.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (2005). Beyond counterproductive work behavior: moral emotions and deontic retaliation versus reconciliation. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (PP. 83-105). Washington, Dc, US: American Psychological Association.
- Appelbaum, S.H.; Iaconi, G.D. & Matousek, A. (2007). (Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions). *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* No.115, 129-134
- Julius Gould and William L.Kobb (1964) *A DICTIONARY OF THE SOCIAL SCIENCES*. London, Ravistock Publications.
- Grassi, L., Costantini, A., Caruso, R., Brunetti, S., Marchetti, P., Sabato, S., & Nanni, M. G. (2017). Dignity and Psychosocial-Related Variables in Advanced and Non-Advanced Cancer Patients by Using the Patient Dignity Inventory-Italian Version. *Journal of Pain and Symptom Management*, 53(2), 279-287.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. (2015). The Future of HR is RH: Respect for Humanity at Work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.