

## عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه ی خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا

سید سعید عفتی مقدم<sup>۱</sup>، محسن مرادیان<sup>۲</sup>، جواد عینی پور<sup>۳</sup>

### چکیده

نظر به اینکه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران همیشه و هرزمان در برابر توطئه های استکبار جهانی باید از قدرتمندی و آمادگی بالایی برخوردار باشند، این امر ایجاب می نماید که کارکنان وظیفه در نیروهای مسلح افرادی با انگیزه، کارآمد و از توانایی نظامی مناسب برخوردار باشند. بنابراین هدف نهایی فرماندهان، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه ای می باشد. در این پژوهش از ابزار مطالعه و فیش برداری، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته در خصوص عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان وظیفه بالای ۱۰ ماه خدمت هستند که ۱۶۰ نفر برآورد گردید و با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه ها ۱۱۴ نفر می باشد. در بخش کیفی نیز محقق به خبرگان مراجعه نموده است. یافته های این تحقیق بیانگر شناخت عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا و اولویت بندی عوامل شناسایی شده می باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که یکی از مؤثرترین عناصر موفقیت مدیران و فرماندهان و همچنین پیشرفت سازمان، ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه می باشد و عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر بسزایی دارد.

**کلید واژه ها:** مدیریت، انگیزه، فرماندهان، کارکنان وظیفه.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) saeed.efati.moghadam@gmail.com

<sup>۲</sup> استاد یار، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا @gmail.com/mohsen.moradian

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشگاه علوم انتظامی امین j.eynypour@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد.

کنکاش در مسئله انگیزش پاسخ چراهای رفتار آدمی است چرا انسان در سازمان کار می کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی علاقی به کار چیست؟ این پرسش ها و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط اند و پاسخ به آن ها در انگیزش آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشد و با عنایت به اینکه جامعه مقدس سربازی یکی از چندین جوامع موجود بوده و با در نظر گرفتن این که ما نیز عضوی از جامعه مقدس سربازی ارتش جمهوری اسلامی هستیم و چون سایرین مشتاق به مشارکت در حل مشکلات جامعه خود می باشیم لذا کراراً شاهد عدم انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه بوده ام برایم این پیش آمد که چه عواملی باعث افزایش انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژ آجا می گردد.

فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح با درک ویژگی ها و اقتضانات جوانان شرایط مورد نیاز برای تقویت و تعالی آنان را می بایست فراهم نمایند، نیروی انسانی بزرگترین سرمایه یک کشور است و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است.

این واقعیت که انسان عامل بنیادی حرکت و تحول است بر هیچ کس پوشیده نیست زیرا انسان به عنوان نیروی سازنده در نظام های اقتصادی و اجتماعی در دو نقش تعیین کننده و کارساز نقش اول انسان مدیریت و نقش دوم آن نیروی کار با بازوی اجرایی به حساب می آید، بنابراین دو عامل عمده اقتصادی و اجتماعی هر جامعه را انسان تشکیل می دهد لذا هر جامعه ای که بتواند این نیروی عظیم و منبع ارزنده را با اهرم های مختلف علمی و انگیزش هرچه بهتر پرورده و کارا تر سازد و از وجود آن استفاده مؤثر تری بنماید و کارایی و بهره وری آن را بالا ببرد همان قدر آن جامعه موفق تر و قدرتمند تر خواهد بود و این مهم ترین وظیفه فرماندهان است. بنابراین هدف نهایی و منظور نهایی فرماندهان بالا بردن سطح انگیزه خدمتی کارکنان می باشد. علیهذا دژ آجا به طور مستمر ملزم به دریافت کارکنان وظیفه با تخصص ها و میزان تحصیلات گوناگون می باشد که ضروری است در راستای فعالیتهای خود آنها را به کار گیرد و این بکارگیری بایستی به گونه ای باشد که علاوه بر آنکه به نحو شایسته مورد توجه سازمانهای مختلف دژ آجا بوده این واقعیت هم ملحوظ نظر قرار دهد که:

اولاً: این نیروهای بسیار ارزنده که سرمایه های ملی کشور نیز محسوب می شوند به هدر نرود.

دوماً : بکارگیری آن ها به گونه ای باشد که سبب دلسردی آنان و احتمالاً ایجاد نوعی کینه و بدبینی نسبت به نیروهای مسلح به ویژه دژ آجا نگردند که این میسر نمی گردد مگر با عدم اعمال تبعیض بین آن ها و استفاده بهینه از تخصص های آنان و اجراء آموزش های مربوطه و در نتیجه انتظار بازدهی مطلوب از آنها در شرایط مناسب، ممکن است.

بنابراین یافتن عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه و مدنظر قراردادن آن ها توسط سطوح مختلف مدیران و فرماندهان در ایجاد انگیزه و افزایش بهره وری و رضایت مندی کارکنان وظیفه، نقش مهمی داشته و میتواند بستر مناسبی را برای نیل به اهداف نظامی، در قالب یک طرح راهبردی فراهم نماید و بدلیل مدون نبودن عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه کارکنان وظیفه دژبان آجا محقق مصمم گردیده پژوهش خود را به این زمینه اختصاص داده ، به این امید که با دست یابی به عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه کارکنان وظیفه و با بررسی و تحقیق لازم ، در این زمینه گامی مؤثر برداشته شود. در این پژوهش اهداف زیر دنبال می شود:

#### هدف اصلی:

- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا.

#### اهداف فرعی:

- شناسایی و اولویت بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا.

- شناسایی و اولویت بندی عوامل برون سازمانی مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا.

- اولویت بندی عوامل شناسایی شده مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا.

#### ۲) اهمیت و ضرورت انجام پژوهش:

انجام این تحقیق برای مدیران و فرماندهان نیروهای مسلح می تواند نتایج سودمندی در نحوه اداره کارکنان وظیفه در راستای ارتقای انگیزه کارکنان تحت امر، توانمندسازی کارکنان، بهره مندی مناسب از عمر خدمتی نیروی انسانی، بهره مندی از ظرفیت های بالقوه کارکنان، ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی را در پی داشته باشد و اگر این تحقیق انجام شود پیامدهای مثبت زیر را در پی خواهد داشت:

- افزایش انگیزه برای ادامه خدمت مقدس سربازی.

- میزان فرمانبرداری و در نهایت افزایش توان رزمی یگان.
- ایجاد محیط مناسب و مطلوب و عاری از تنش و استرس برای کارکنان وظیفه
- و اگر این تحقیق انجام نشود ممکن است پیامدهای منفی زیر را بدنبال داشته باشد:
- کاهش فزاینده روحیه کارکنان.
- کاهش میزان فرمانبرداری و در نهایت کاهش توان رزمی یگان.
- نامساعد شدن شرایط ایجاد محیطی پر تنش و استرس را برای کارکنان وظیفه و ایجاد آسیب برای شخص، سازمان و خانواده سرباز.

### ۳) پیشینه های تحقیق:

#### ۳-۱) پیشینه های داخلی:

- زرین گل (۱۴۰۱)، در پژوهشی تحت عنوان ((بررسی و تحلیل برنامه های اصولی برای ایجاد انگیزش در سازمان با مذاقه در نظریه های انگیزشی و تاثیر آن بر بهره وری کارمندان سازمان)) انجام داده است، در این پژوهش، علم مدیریت در حکم یک حوزه مدرن از معرفت بشری از مجموع عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان، بر نقش مدیران و رهبران بسیار تاکید می ورزد. رهبری یکی از فرآیندهای اصلی هر سازمان محسوب می گردد و بهره وری سازمان به شیوه های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن هستند که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد. امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می کنیم با توجه به تغییرات سریع و پیچیده تر شدن محیط و اداره سازمان ها و بنگاه ها، رهبران سازمان ها با مشکلات غیر قابل پیش بینی روبه رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان ها می طلبد. انگیزش در سازمان و راه های ایجاد انگیزه در کارکنان برای منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه های انسانی از مهم ترین عوامل پیشرفت و ترقی در یک سازمان به شمار می رود. مدیران با بهره گیری از مهارت برنامه های اصولی برای ایجاد انگیزش در سازمان و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی در حرکت هستند و باید از چنین فاکتورهایی برای دستیابی به موفقیت و پیشرفت در سازمان استفاده کنند.

- حسینی، گل افشانی و شیخ ویسی (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان ((عوامل مؤثر بر رضایت مندی کارکنان وظیفه از آجا در حین خدمت سربازی)) عنوان می کند که ورود کارکنان وظیفه به ارتش برای طی دوران خدمت سربازی یک ظرفیت و فرصت مغتنم برای ارتش و

امنیت کشور است. در صورت سیاست گذاری مناسب و توجه به رضایت‌مندی سربازان، می‌توان از این ظرفیت حداکثر بهره را برد. پژوهش حاضر، به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی کارکنان وظیفه و کمک به سیاست‌گذاری مناسب در این حوزه است.

- اکبری، شهامت و داوری (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان ((بررسی عوامل مؤثر بر کارایی و عملکرد سازمانی کارکنان ادارات دولتی)) انجام داده است، در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر کارایی و عملکرد سازمانی کارکنان ادارات دولتی، تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با عوامل مؤثر بر کارایی و عملکرد سازمانی کارکنان سازمان ها و شناسایی عوامل مؤثر بر آن پرداخته می شود. با توجه به بررسی تحقیق ها و پژوهش های گذشته، نتایج تحقیق نشان داد عوامل ذیل در کارایی و عملکرد کارکنان ادارات دولتی تاثیرگذار می باشند؛ توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش، حمایت سازمانی، اعتبار کارکنان، افزایش فرصت های آموزشی، پرداخت براساس کارایی، بهبود محیط کاری، افزایش انگیزه، عوامل فرهنگی، روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، سطح سواد و بهداشت، دانش و تخصص، فضای سازمان، حقوق و دستمزد، آموزش کارکنان، تکنولوژی، تشویق و پاداش، فرهنگ سازمان، کیفیت زندگی کاری، سبک و روش مدیریت، برنامه ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان براساس استانداردها و شاخص های تعیین شده، تاکید بر نتایج، ترویج نظم و انضباط در سازمان، تفویض بیشتر اختیارات، واگذاری قدرت تصمیم گیری، حس رفاه، سلامتی و نشاط، احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان، فرصت توسعه فردی، دیده شدن در محل کار توسط مدیر، ترفیع، سطح مسئولیت. این عوامل از جمله شاخصه هایی هستند که با ایجاد آنها در سازمان های دولتی می توان عملکرد و کارایی کارکنان را در آنها افزایش داد و به نوعی موجب افزایش عملکرد سازمان نیز شد، چرا که عملکرد یک سازمان ناشی از عملکرد کارکنان آن سازمان می باشد و در صورتی که یک سازمان از کارکنانی تشکیل شده باشد که اکثر آنها در بالاترین سطح عملکرد برخوردار باشند، می توانند سازمان را در ارتقای سطح عملکردی خود یاری رسانند.

- سورنی و ارشاد (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان ((تاثیر معنویت در محیط کار بر افزایش انگیزه شغلی کارکنان منطقه جنوب غرب پدافند هوایی)) انجام داده است، در این پژوهش با هدف بررسی تاثیر معنویت در محیط کار بر افزایش انگیزه شغلی کارکنان انجام شد. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی بوده و به لحاظ روش انجام آن، توصیفی از نوع همبستگی است که با به کارگیری ابزار پرسشنامه داده های مورد نیاز جمع آوری شده است. جامعه آماری آن کارکنان منطقه جنوب غرب پدافند هوایی است که از میان آنان ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه به صورت

تصادفی ساده انتخاب شده اند. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، دو پرسشنامه معنویت در محیط کار میلیمن و همکاران و پرسشنامه اشتیاق شغلی اوترخت هستند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون خطی ساده برای آزمون فرضیه ها استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که معنویت و ابعاد آن بر انگیزه شغلی کارکنان منطقه جنوب غرب پدافند هوایی تاثیر دارد.

- ناموری و چناری (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان ((بررسی تاثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری (مورد مطالعه: کارشناسان نیروی انتظامی استان فارس)) انجام داده است. در این پژوهش یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمانی ارتقای بهره‌وری کارکنان و سازمان است و به‌منظور افزایش بهره‌وری در هر سازمانی، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر هستند که در این میان نیروی انسانی نقش کلیدی دارد. هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری کارکنان نیروی انتظامی فارس بوده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان فارس است که بر این اساس ۱۸۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری، احتمالی طبقه‌ای تصادفی و ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسش‌نامه است. روایی صوری پرسش‌نامه‌ها به تایید چند ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رسیده و پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار آموس استفاده شده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، معادلات ساختاری است. یافته‌های آزمون تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رفاه کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری بر انگیزش کارکنان و بهره‌وری آنان دارد و همچنین رفاه کارکنان به‌صورت غیرمستقیم و از طریق انگیزش کارکنان، بر بهره‌وری کارکنان تاثیر می‌گذارد.

- شکوهی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان ((سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح)) عنوان می‌کند که 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.

- آجیل چی، ذوقی و رودسری (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان ((رابطه انگیزشی شغلی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا)) با هدف بررسی رابطه رضایت شغلی و توان انگیزش شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا انجام دادند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ناجا در دانشگاه علوم انتظامی است که، از کل کارکنان تعداد ۱۰۰ نفر به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه رضایت شغلی، توان انگیزش شغلی و تعهد سازمانی استفاده شد.

### ۲-۳) پیشینه‌های خارجی:

- گواند انور (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان ((مطالعه تجربی انگیزه کارکنان و تأثیر آن بر رضایت شغل سازمانی)) انجام داده است و در این پژوهش عنوان شده است که، مدیریت منابع انسانی امروزه اهمیت بیشتری در کسب و کار پیدا کرده است، زیرا افراد و دانش آن‌ها مهم‌ترین جنبه‌های تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمان است. یکی از جنبه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی اندازه‌گیری رضایت کارکنان است. سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که رضایت از مدیران در بین کارمندان بالا است، که پیش‌زمینه‌ای برای افزایش بهره‌وری، پاسخگویی، کیفیت و خدمات به رسمیت شناخته شده است. هدف این پایان‌نامه تحلیل سطح رضایت کارکنان و انگیزه خدمتی است. همچنین به تأثیر فرهنگ بر رضایت کارکنان می‌پردازد. چهارچوب نظری این پایان‌نامه شامل مفاهیمی چون، رضایت شغلی، انگیزه و تفاوت پاداش است. در نهایت یکی از بزرگترین نقاط قوت سازمان، ارتباط بین کارمندان و مدیران است.

- گونتر، استال، کریس، بروستر، دیوید، کولینگز و حاجیرو (۲۰۲۰)، مقاله‌ای تحت عنوان ((ارتقا نقش مدیریت منابع انسانی در پایداری سازمان و مسئولیت اجتماعی: رویکرد چندجانبه و چندبعدی به موضوع انگیزه خدمات عمومی بر پایه مدیریت منابع انسانی (HRM))) انجام دادند، که این مقاله، برپافشاری بر سازمان‌ها برای مشارکت در پایداری همه‌جانبه شروع می‌شود و مسئولیت اجتماعی سازمان به منظور رسیدگی به بحران فعلی اعتماد در کسب و کار، همسو کردن فعالیت‌های خود با نیازها و انتظارات مجموعه گسترده‌تری از ذینفعان متمرکز است. در این مقاله ما استدلال می‌کنیم که مدیریت منابع انسانی نقش بالقوه حیاتی در مشارکت یک سازمان دارد، اما تاکنون در ارائه آن شکست خورده است، برای همین ما دلایل این شکست را در این مقاله بررسی می‌کنیم و راه و روش‌های برجسته‌تری را در اصول مدیریت کارکنان یک سازمان با هدف بهبود مدیریت و انگیزه کارکنان یک سازمان معرفی خواهیم کرد.

- اسکات، ریزر، بارتشی و ریتز (۲۰۱۹)، مقاله ای تحت عنوان ((انگیزه خدمات عمومی، انگیزه اجتماعی و نوع دوستی: به سوی گسستگی و وضوح مفهومی انگیزه)) انجام دادند که، در این مقاله به نتیجه های مثبت در رابطه با موضوع انگیزه خدمات عمومی می پردازند. جای تعجب دارد، ابهامات مفهومی قابل توجهی با مفاهیم همچون انگیزه اجتماعی و دوستی همچنان باقی مانده است. برای همین با بررسی سیستماتیک تفاوت ها و شباهت های بین این مفاهیم به این موضوع در این مقاله با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با افسران پلیس با هدف رفع ابهامات پرداخته شده است که در نهایت منجر به نمایش انواع رفتارهای اجتماعی و انگیزشی مختلفی شده است.

- میائو، ایوا، نیومن و شوارتز (۲۰۱۸)، مقاله ای تحت عنوان (( نقش شناسایی سازمان)) انجام دادند که در این مقاله آمده است، اگرچه ارتباط بین انگیزه خدمات عمومی و عملکرد شغلی توجه بیشتری را به خود جلب کرده است، دانش محدودی از مکانیسم های زیربنایی اثرات آن وجود دارد. نویسندگان این مقاله با استفاده از اطلاعات کارکنان دولت چین و سرپرستان آنها دریافتند که انگیزه خدمات عمومی منجر به بالاتر رفتن سطح کیفی کار می شود و عملکرد شغلی را بهبود می دهد و باعث می شود کارکنان سرنوشت و نتایج سازمان را به عنوان سرنوشت و نتایج خود ببینند.

### ۳-۳) جمع بندی پیشینه ها :

#### ۱- نقاط اشتراک این پژوهش با پیشینه :

با بررسی های بعمل آمده در اسناد، مدارک و منابع موجود، موارد پیشینه ای که در متن به آن ها اشاره شد در خصوص عوامل موثر بر ارتقاء انگیزه به رشته تحریر در آمده است. در این پژوهش به عوامل موثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه و نقش فرماندهان و مدیران در این زمینه پرداخته شده است که ضمن دارا بودن اشتراک با این تحقیق، می توان از مطالب، مفاهیم و مولفه های بیان شده در متن تحقیقات بعمل آمده، در پژوهش پیش رو استفاده نمود.

## ۲- نقاط افتراق این پژوهش با پیشینه :

با بررسی های بعمل آمده در پیشینه تحقیق پیش گفته و اسناد و مدارک و منابع موجود در دانشگاه های نظامی و سایر مراکز علمی - نظامی تا کنون تحقیق مشابه این تحقیق صورت نگرفته است که بطور ویژه به عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه پردازد و اغلب پژوهش های صورت گرفته در این رابطه از دیدگاه های مختلف اجتماعی ، سازمانی و فردی بوده است و از طرفی پژوهش حاضر در محدوده و قلمرو مکانی دژبان ارتش بوده و صرفاً نقش و اقدامات مؤثر فرماندهان و مدیران در افزایش انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مورد پژوهش قرار خواهد گرفت .

## ۴) مبانی نظری:

### ۴-۱) انگیزش:

انگیزش به دلیل یا چرایی رفتار و اعمال اشاره دارد . به عقیده جان اتکینسون معنای ثابتی برای واژه انگیزش وجود ندارد . اما روان شناسان بر این باورند که انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می کند و راهنمای اوست برای گزینش کوششی از میان کوشش های ارادی وی. (مقیم ، ۱۳۷۷)

انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. (الوانی ، ۱۳۸۴)

انگیزش تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف های سازمانی است. مشروط بر آن که این تلاش توان بر آورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد .

برخی از نظریه پردازان انگیزش را مجموعه ای از نیرو هایی میدانند که افراد را به طرف معینی از رفتار وادار می نماید آن دسته از فرایندهای روانشناختی است که علت برانگیختگی ، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است. (رضاییان ، ۱۳۹۱)

یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع میشود ، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می شود که محصول آن ، رفتار نیل به هدف است .توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود . بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید . در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق

به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست. (سید جوادی، ۱۳۹۸)

انگیزش یادگیری را شایستگی تعریف می کند. به اعتقاد وی درک شایستگی از طریق تجارب عمومی آموخته می شود اما بیشتر توسط مدل سازی، تباین انتظارات و آموزش مستقیم یا اجتماعی شدن از سوی افراد مهم بر انگیخته می شود (صمدی، ۱۳۸۸).

کینزبرگ به دو نوع انگیزش درونی و انگیزش بیرونی اشاره میکند:

۱- انگیزش درونی که خود از دو منبع حاصل میشود:

الف) احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می شود.

ب) لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت با انجام برخی از مسئولیت های اجتماعی به ظهور رساندن توانایی های فرد به انسان دست می دهد.

۲- انگیزش بیرونی: که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد. عوامل انگیزش بیرونی شامل: محیط کار، میزان دست مزد و پاداش و روابط موجود بین کارگر و کارفرما می باشند. (افکاری، ۱۳۹۵).

#### ۲-۴) عوامل موثر بر ارتقاء انگیزه کارکنان وظیفه:

۱- شرایط کار: بهبود شرایط کار می تواند عامل مهمی برای افزایش انگیزه کارکنان باشد. شامل عواملی مانند حقوق و مزایا، فرصت های تعدی و پیشرفت شغلی، استحقاقات جانبی مانند مرخصی و تعطیلات و همچنین محیط کاری سالم و مناسب است.

۲- فرصت یادگیری و توسعه: فراهم کردن فرصت های یادگیری و توسعه برای کارکنان در سازمان، می تواند در افزایش انگیزه آن ها تاثیرگذار باشد. این فرصت ها ممکن است شامل دوره های آموزشی، برنامه های تربیتی کارگاه های مهارت آموزی و حتی ارائه فرصت های کاری جدید و چالش برانگیز باشد.

۳- رهبری موثر: نقش رهبران در ارتقاء انگیزه کارکنان بسیار حائز اهمیت است. رهبران باید قدرت ارتباطی و تعاملی خوبی داشته باشند و بتوانند به درستی برای تعیین اهداف، ارائه بازخورد به عملکرد، تشویق و حمایت از کارکنان عمل کنند.

۴- رضایت شغلی: رضایت شغلی کارکنان نقش مهمی در افزایش انگیزه آن ها دارد. این شامل عواملی مانند رابطه مثبت با مدیران و همکاران، تعادل بین کار و زندگی شخصی، اعترافات، احترام به کارکنان و ارزش گذاری از کارکرد عالی است.

۵- پاداش ها و تشویق ها: رسیدن به نتایج مطلوب و تحقق اهداف سازمانی برای کارکنان تشویق کننده است. پاداش ها ممکن است شامل حقوق و پاداش مالی، ترفیع و ارتقاء و تشویق های غیرمالی مثل تشکر و تقدیر باشد. (نوری، فضائی، ۳۹، ۵۱)

### ۳-۴) مفاهیم انگیزه خدمتی:

تعریف انگیزش: انگیزه عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وا می دارد. واژه انگیزش؛ به معنای تحریک، ترغیب و در مبحث مدیریت نیز به معنای به تحرک درآوردن رفتار افعال برای ارضای نیاز است. (الوانی، ۶۵)

برای هر مدیری در سازمان، آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان، که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار می کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم کارند؟ و... (الوانی، ۶۷)

### ۴-۴) کارکنان وظیفه :

به کارکنانی که پس از اتمام دوره آموزش رزم مقدماتی در یکی از یگان های سازمانی تابع نیروهای مسلح با درجه و رسته خدمتی مشخص، درحال خدمت دوره ضرورت سربازی باشند را گویند(تشکری پور و یوسف وند، ۱۳۹۹).

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق ماهیتاً کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی است که تشریح و تبیین دلایل چگونگی بودن و چرایی وضعیت مسئله و ابعاد آن را مورد بررسی قرار می دهد. در این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا مدنظر قرار گرفته است. و چون کلیه کارکنان وظیفه در امر حفاظت از استقلال و تمامیت ارضی کشور دخیل هستند، از نتایج حاصل از آن به نحو مقتضی می توانند بهره برداری نمایند. در این پژوهش جامعه آماری شامل؛ افسران وظیفه و درجه داران وظیفه و سربازان عادی جزء فرماندهی دژبان آجا و دارای مدرک تحصیلی به ترتیب زیردیپلم، دیپلم، فوق دیپلم و لیسانس که حجم جامعه آماری این

تحقیق در بخش کمی؛ طی بررسی مقدماتی بعمل آمده و با مراجعه به مدیریت نیروی انسانی دژبان آجا تعداد کسانی که بالای ۱۰ ماه خدمت هستند ۱۶۰ نفر برآورد گردید، که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه ها ۱۱۴ نفر خواهد بود؛ در بخش کیفی نیز محقق تا اشباع نظری به روش گلوله برفی به خبرگان مراجعه خواهد نمود.

در این تحقیق پس از تعیین شاخص های مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق (مستقل و وابسته) که برگرفته از مجموعه ادبیات و مبانی نظری مطرح شده در فصل دوم است. پرسشنامه طراحی و در دو نوبت مورد تست های لازم قرار گرفته است و پس از بررسی های لازم و اعمال نقطه نظرهای اساتید محترم راهنما و مشاور به صورت نهایی تصویب شده است. پرسشنامه در دو بخش تنظیم شده است؛ بخش اول در قالب مشخصات فردی (عمومی) شامل گزینه های درجه، تحصیلات، مدت زمان آشنایی با عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه کارکنان وظیفه لحاظ شده است. و در بخش دوم تعداد ۳۰ سؤال حول متغیرهای مسئله تحقیق تنظیم شده و پاسخگو به شکل غیرحضور، آن را تکمیل می نماید تنظیم شده است. طیف به کار گرفته شده برای سنجش نظرهای افراد مطابق با طیف مورگان مورد بحث و بررسی و برای هر سؤال ۵ گزینه در نظر گرفته شده است، همچنین برای پاسخ به سؤال ها امتیاز بندی به شکل زیر صورت گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

## یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده و تأیید وجود همخوانی بین متغیر تابع (ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا) و متغیرهای تأثیر گذار و مستقل (نحوه رهبری و مدیریت، توجه به فرهنگ اسلامی در محیط خدمتی، ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه، ارتباط صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه، طراحی حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه، توجه به نیازها و خدمات رفاهی کارکنان وظیفه، آموزش نیروی انسانی و ارتقای سطح علمی، مدیریت توانمندسازی، نظم و انضباط) از آزمون کای مربع (خی دو) استفاده گردید.

۱-۶) متغیر مستقل اثرگذار (نحوه ی مدیریت و رهبری فرماندهان و مدیران)

- "احتمالاً" نحوه رهبری و مدیریت فرماندهان و مدیران در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر دارد.
- فرضیه HO: "احتمالاً" نحوه رهبری و مدیریت فرماندهان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر ندارد.
- فرضیه ۱H: "احتمالاً" نحوه رهبری و مدیریت فرماندهان و مدیران در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر دارد.

جدول (۱): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح	فراوانی مشاهده شده E <sub>o</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۳۷	۲۳	۱۹۶	۸/۵۲
زیاد	۵۳	۲۳	۹۰۰	۱۳/۳۹
متوسط	۲۰	۲۳	۹	۳۹/۰
کم	۳	۲۳	۴۰۰	۱۷/۳۹
خیلی کم	۱	۲۳	۴۸۴	۲۱/۰۴۳
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۱۹۸۹	۸۶/۴۷

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده  $X = 86/47$

$$df = n - 1 \quad \longrightarrow \quad 4 - 1 = 3 \quad (\text{درجه آزادی})$$

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=3$ ) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 86/47 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز نحوه رهبری و مدیریت فرماندهان و مدیران در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

#### ۶-۲) متغیر مستقل اثرگذار (توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان)

- "احتمالاً" توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.
- فرضیه  $H_0$ : "احتمالاً" توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.
- فرضیه  $H_1$ : "احتمالاً" توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول(۲): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح	فراوانی مشاهده شده E <sub>o</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(E_0 - E)^2$	$\frac{(E_0 - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۶۱	۲۳	۱۴۴۴	۶۲/۷۸
زیاد	۳۷	۲۳	۱۹۶	۸/۵۲
متوسط	۱۳	۲۳	۱۰۰	۴/۳۴
کم	۲	۲۳	۴۴۱	۱۹/۱۷
خیلی کم	۱	۲۲	۴۴۱	۲۰/۰۴
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۲۶۶۵	۱۱۴/۸۵

$$= X = 114/85$$

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1$$



$$df = 5 - 1 = 4 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را

با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 114/85 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل (H<sub>1</sub>) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

۳-۶) متغیر مستقل اثرگذار (ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه)

▪ "احتمالاً" ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

فرضیه H<sub>0</sub>: "احتمالاً" ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.

فرضیه H<sub>1</sub>: "احتمالاً" ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۳): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح	فراوازه	فراوانی مشاهده شده E <sub>0</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد		۴۰	۲۳	۲۸۹	۱۲/۵۶
زیاد		۵۶	۲۳	۱۰۸۹	۴۷/۳۴
متوسط		۱۴	۲۳	۳۶	۱/۵۶
کم		۴	۲۳	۴۸۴	۲۱/۰۴
خیلی کم		۰	۲۲	۵۲۹	۲۳
جمع		۱۱۴	۱۱۴	۲۴۲۷	۱۰۵/۵

$$= X = 105/5$$

$$\sum \left( \frac{(EO - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1$$



$$df = 5 - 1 = 4 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را

با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 105/5 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

۴-۶) متغیر مستقل اثرگذار (ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه)

- "احتمالاً" ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در سه سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.
- فرضیه  $H_0$ : "احتمالاً" ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.
- فرضیه  $H_1$ : "احتمالاً" ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۴): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح	فراوانی مشاهده شده $E_0$	فراوانی مورد انتظار $E$	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۳۴	۲۳	۱۲۱	۵/۲۶
زیاد	۵۴	۲۳	۹۶۱	۴۱/۷۸
متوسط	۲۳	۲۳	۰	۰
کم	۲	۲۳	۴۴۱	۱۹/۱۷
خیلی کم	۱	۲۲	۳۴۱	۲۰/۰۴
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۱۹۶۴	۸۶/۲۵

$$= X = 86/25 \qquad \sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1 \qquad \longrightarrow \qquad (df = 4) \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 86/25 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در سازمان در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

#### ۵-۶) متغیر مستقل اثرگذار (افزایش حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه)

- "احتمالاً" افزایش حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.
- فرضیه  $H_0$ : "احتمالاً" افزایش حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.
- فرضیه  $H_1$ : "احتمالاً" افزایش و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۵): آزمون کای مربع (خی دو)

فراوا شرح	فراوانی مشاهده شده E <sub>o</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۵۲	۲۳	۸۴۱	۳۶/۵۶
زیاد	۲۶	۲۳	۹	۰/۳۹
متوسط	۱۱	۲۳	۱۴۴	۶/۲۶
کم	۱۳	۲۳	۱۰۰	۴/۳۴
خیلی کم	۱۲	۲۲	۱۰۰	۴/۵۴
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۱۱۹۴	۵۲/۰۹

$$= X = 52/09$$

$$\sum \left( \frac{(EO-E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1$$



$$4 - 1 = 3 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha=5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی (df=۴) مقدار بحرانی را

با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 52/09 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل (H1) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه

شونده نیز افزایش حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند .

۶-۶) متغیر مستقل اثرگذار (تأمین خدمات رفاهی و توجه به وضعیت مادی معیشتی کارکنان وظیفه)

▪ "احتمالاً" تأمین خدمات رفاهی و توجه به وضعیت مادی معیشتی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد. فرضیه H<sub>0</sub>: "احتمالاً" تأمین خدمات رفاهی و توجه به وضعیت مادی معیشتی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.

فرضیه H<sub>1</sub>: "احتمالاً" تأمین خدمات رفاهی و توجه به وضعیت مادی معیشتی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در سه سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۶): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح	فرآوا مشاهده شده E <sub>0</sub>	فرآوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۴۲	۲۳	۴۴۱	۱۹/۱۷
زیاد	۴۰	۲۳	۶۲۵	۲۷/۱۷
متوسط	۲۰	۲۳	۱۶	۰/۶۹
کم	۹	۲۳	۴۴۱	۱۹/۱۷
خیلی کم	۳	۲۲	۴۴۱	۲۰/۰۴
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۲۴۰۵	۶۸/۲۴

محاسبه =  $X = 68/24$

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

شده

$df = n - 1$



$df = 5 - 1 = 4$  (درجه آزادی)

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 68/24 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد، لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز تأمین خدمات رفاهی و توجه به وضعیت مادی معیشتی کارکنان وظیفه را در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

۶-۷) متغیر مستقل اثرگذار (آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه)

- "احتمالاً" آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.
- فرضیه  $H_0$ : "احتمالاً" آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.
- فرضیه  $H_1$ : "احتمالاً" آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۷): آزمون کای مربع (خی دو)

شرح \ فراوا	فراوانی مشاهده شده E <sub>o</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(E_0 - E)^2$	$\frac{(E_0 - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۵۲	۲۳	۸۴۱	۳۶/۵۶
زیاد	۵۷	۲۳	۱۱۵۶	۵/۲۶
متوسط	۴	۲۳	۳۲۴	۱۴/۰۸
کم	۱	۲۳	۵۲۹	۲۳
خیلی کم	۰	۲۲	۴۸۴	۲۲
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۳۳۳۴	۱۴۵/۹۰

محاسبه =  $X = 145/90$

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

شده

$df = n - 1$



$4 = 5 - 1$  (درجه آزادی)

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 145/90 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه را در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

۸-۶) متغیر مستقل اثرگذار (توانمندسازی)

▪ "احتمالاً" توانمندسازی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه ی خدمتی کارکنان.....۱۴۷

فرضیه H0: "احتمالاً" توانمندسازی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.

فرضیه H1: "احتمالاً" توانمندسازی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۸): آزمون کای مربع (خی دو)

فراوانی مشاهده شده E <sub>o</sub>	فراوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۲۳	۱	۰/۰۴۳۴
زیاد	۲۳	۳۶۱	۱۵/۶۹۵
متوسط	۲۳	۴۹	۲/۱۳۰
کم	۲۳	۳۶	۱/۵۶۵
خیلی کم	۲۲	۴۹	۲/۲۲
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۲۱/۴۵

$$= X = 21/65$$

$$\sum \left( \frac{(EO-E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1 \longrightarrow 5 - 1 = 4 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha=5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی ( $df=4$ ) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 21/65 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H_1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد . و همچنین صاحب نظران مصاحبه

شونده نیز توانمندسازی کارکنان وظیفه را در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

۹-۶) متغیر مستقل اثرگذار (نظم و انضباط در سازمان (ضابطه مند و قانونمند بودن سازمان))

- "احتمالاً" نظم و انضباط در سازمان (ضابطه مند و قانونمند بودن سازمان) در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.
- فرضیه H<sub>0</sub>: "احتمالاً" نظم و انضباط در سازمان (ضابطه مند و قانونمند بودن در سازمان) در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر ندارد.
- فرضیه H<sub>1</sub>: "احتمالاً" نظم و انضباط در سازمان (ضابطه مند و قانونمند بودن در سازمان) در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۱-۱۴۰۲) تأثیر دارد.

جدول (۹): آزمون کای مربع (خی دو)

فرآواذ شرح	فرآوانی مشاهده شده E <sub>0</sub>	فرآوانی مورد انتظار E	$(E_0 - E)^2$	$\frac{(E_0 - E)^2}{E}$
خیلی زیاد	۳۳	۲۳	۱۰۰	۴/۳۴
زیاد	۴۴	۲۳	۴۴۱	۱۹/۱۷
متوسط	۱۹	۲۳	۱۶	۰/۶۹
کم	۱۱	۲۳	۱۴۴	۶/۲۶
خیلی کم	۷	۲۲	۲۲۵	۱۰/۲۲
جمع	۱۱۴	۱۱۴	۹۲۶	۴۰/۶۸

$$= X = 40/68$$

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1$$



$$df = 5 - 1 = 4 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha=5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی (df=۴) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 40/68 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل (H1) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز نظم و انضباط در سازمان (ضابطه مند و قانونمند بودن در سازمان) را در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

#### ۶-۱۰) متغیر مستقل اثرگذار (عوامل برون سازمانی)

▪ "احتمالاً" عوامل برون سازمانی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر دارد.

فرضیه HO: "احتمالاً" عوامل برون سازمانی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر ندارد.

فرضیه H1: "احتمالاً" عوامل برون سازمانی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا در ۲ سال اخیر (۱۴۰۲-۱۴۰۱) تأثیر دارد.

#### جدول (۱۰): آزمون کای مربع (خی دو)

فراوانی مشاهده شده E۰	فراوانی مورد انتظار E	$(EO - E)^2$	$\frac{(EO - E)^2}{E}$	فراوان شرح
۴۰	۲۳	۲۸۹	۱۲/۵۶	خیلی زیاد
۵۶	۲۳	۱۰۸۹	۴۷/۳۴	زیاد
۱۴	۲۳	۳۶	۱/۵۶	متوسط
۴	۲۳	۴۸۴	۲۱/۰۴	کم
۰	۲۲	۵۲۹	۲۳	خیلی کم
۱۱۴	۱۱۴	۲۴۲۷	۱۰۵/۵	جمع

$$= X = 105/5$$

$$\sum \left( \frac{(E_0 - E)^2}{E} \right)$$

محاسبه شده

$$df = n - 1$$



$$4 = 5 - 1 \text{ (درجه آزادی)}$$

( $\alpha = 5\%$ ) با سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی (df=4) مقدار بحرانی را با توجه به جدول بدست می آوریم.

$$x^2 = 9/48 \Rightarrow x > x^2 \Rightarrow 105/5 > 9/48$$

چون مربع کای محاسبه شده بزرگ تر از مقدار بحرانی می باشد لذا فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل ( $H^1$ ) تأیید می شود یعنی اظهار نظر پاسخ دهندگان بر اساس رابطه بوده و بین متغیرهای مورد مطالعه ارتباط معنی دار وجود دارد. و همچنین صاحب نظران مصاحبه شونده نیز عوامل برون سازمانی را در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه مؤثر دانسته اند.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از مؤثرترین عناصر موفقیت مدیران و فرماندهان و همچنین پیشرفت سازمان، ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه می باشد. از این رو بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا هدف این پژوهش بود و تأثیر هرکدام از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مدنظر، بررسی شد. که نتایج این پژوهش نشان داد، بین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ارتقاء انگیزه کارکنان وظیفه همبستگی معناداری برقرار است و این عوامل تأثیر بسزایی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دارند.

### ۱-۷) نتایج حاصله

(الف) نتیجه: نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه و مصاحبه با افراد صاحب نظر عبارت است از:

## ۱- شناسایی جامعه نمونه

- میزان تحصیلات : ۳۸/۵۹ درصد زیر دیپلم و ۳۵/۰۸ درصد دیپلم و ۱۷/۵۴ درصد فوق دیپلم و ۸/۷۷ درصد لیسانس و بالاتر.

- مدت خدمت : ۷/۰۱۷۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۳ ماه خدمت، ۴۷/۳۶۸ درصد ۱۳ الی ۱۶ ماه خدمت، ۳۶/۸۴۲ درصد از ۱۶ الی ۲۰ ماه خدمت و حدود ۸/۷۷۱ درصد بالای ۲۰ ماه خدمت داشته اند.

در مجموع با توجه به مشخصات ذکر شده می توان گفت که پاسخ دهندگان از نظر دانش و سابقه خدمتی از قدرت تجزیه و تحلیل مناسبی برخوردار بوده و نظریه آنها در رابطه با تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا منطبق برواقعیت می باشد.

## ۲- نحوه رهبری و مدیریت رؤسا و فرماندهان

جداول توزیع فراوان و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۹۶/۴ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که نحوه رهبری و مدیریت رؤسا و فرماندهان در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۳/۶ درصد از پاسخ دهندگان نحوه رهبری و مدیریت رؤسا و فرماندهان در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

## ۳- توجه به فرهنگ اسلامی در سازمان و محیط خدمتی

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۹۷/۳۵ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که توجه به فرهنگ اسلامی در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبتی داشته و ۲/۶۵ درصد از پاسخ دهندگان توجه به فرهنگ اسلامی در تقویت و انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

#### ۴- ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۹۶ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۴ درصد از پاسخ دهندگان ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

#### ۵- ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۹۷/۳ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۲/۷ درصد از پاسخ دهندگان ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند، نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

#### ۶- افزایش حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۷۸/۱ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که طراحی حقوقی و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۲۱/۹ درصد از پاسخ دهندگان طراحی حقوقی و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

## ۷- توجه به خدمات رفاهی، وضع مادی و معیشتی کارکنان وظیفه (خدمات بهداشتی و خدمات فروشگاهی)

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۸۹/۴ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که توجه به نیازها و خدمات رفاهی کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۱۰/۶ درصد از پاسخ دهندگان توجه به اینکه نیازها و خدمات رفاهی کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت اطلاعات فوق را تأیید می نمایند.

## ۸- آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۹۹ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته که ۱ درصد از پاسخ دهندگان، آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

## ۹- توانمندسازی کارکنان وظیفه

جدول توزیع فراوانی و نمودار ترسیم شده نشان دهنده و مؤید این مطلب است که ۷۲ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که توانمندسازی، در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا تأثیر مثبت داشته و ۲۸ درصد از پاسخ دهندگان تحول و بهبودی سازمانی در تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا بی تأثیر ارزیابی می کنند. نظرات صاحب نظران مصاحبه شونده صحت مطالب فوق را تأیید می نمایند.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه تحلیل اطلاعات به دست آمده به منظور تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا پیشنهادات زیر ارائه میگردد:

(الف) نحوه رهبری و مدیریت فرماندهان : (۱) مدیریت نیروی انسانی دژبان آجا افرادی که جهت فرماندهی یگان ها می گمارند باید واجد ویژگی ها و مهارت های زیر باشند.

- قابلیت درک، ترکیب، تفسیر و توزیع روندها در شرایط پیچیده.
  - توان اصلاح رفتار برای دستیابی به هدف یا واکنش در برابر تغییر شرایط.
  - توانایی واقع بینی و شناخت قوت ها و ضعف های فردی مرتبط با شغل.
  - قدرت نگارش واضح اندیشه ها و متقاعد کردن دیگران.
  - توانایی به کارگیری تخصص و انجام یک کار خاص با کارائی مطلوب.
  - داشتن مهارت انسانی و توانایی خوب کار کردن با همکاری سایرین.
  - توانایی تفکر تحلیلی و دستیابی به راه حل جامع برای مشکلات.
- (۲) شرح وظایف کارکنان وظیفه به گونه ای تبیین شود، تا برای همه قابل فهم بوده و ابهامی وجود نداشته باشد.
- (ب) توجه به فرهنگ اسلامی در محیط خدمتی: سازمان عقیدتی سیاسی دژبان آجا جهت تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه دژبان آجا لازم است به شرح زیر اقدام نماید.
- ۱- ایجاد زمینه های لازم از سوی دستگاه ها برای ارتقای رشد دینی کارکنان وظیفه.
  - ۲- ارتقاء سطح علمی و آگاهی کارکنان وظیفه به قوانین اسلامی.
  - ۳- دعوت از اساتید بزرگ دانشگاه ها و حوزه ها جهت تفهیم قوانین غنی اسلامی به کارکنان وظیفه.
  - ۴- تقویت روحیه اعتقادی کارکنان وظیفه با تهیه و پخش فیلم هایی از قرآن کریم و سرگذشت گهربار ائمه معصومین (ع).
- (پ) ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان وظیفه در سازمان: بازرسی دژبان آجا هنگام ارزیابی از کارکنان وظیفه باید به موارد زیر توجه نماید.
- ۱- ارزیابی عملکرد بایستی عادلانه و با معیارهای صحیح و مشخص انجام گیرد.
  - ۲- در نظر گرفتن یک سری امتیازات و تشویقات ویژه جهت کارکنانی که حائز نمره عالی و ممتاز می شوند و اعمال تنبیهات جدی برای کارکنان وظیفه ای که در ارزیابی عملکرد نمره

قابل قبولی کسب نمی نمایند، خود به خود باعث ایجاد انگیزه در سایر کارکنان وظیفه و تقویت انگیزه خدمتی ایشان میگردد.

(ت) ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه سازمان : معاونت نیروی انسانی و بازرسی دژبان آجا برای برقراری ارتباطات صحیح بین مدیران و کارکنان وظیفه باید کنترل نمایند که :

۱- مدیران وفرماندهان باید کارکنان وظیفه را در تصمیم گیری سهیم کنند و از روش تصمیم گیری، مشورتی استفاده کنند.

۲- ارتباط مدیران و فرماندهان با کارکنان وظیفه باید رفتاری مشارکت جویانه و انسان گرا باشد و روابط حاکم بین رئیس و مرئوس منطقی و علمی باشد.

۳- اعتماد و اعتقاد متقابل نسبت به یکدیگر، در بین کارکنان وظیفه ایجاد گردد تا میزان اثربخشی و کارائی سازمان بالا رود.

۴- ارتباط بین مدیران(فرماندهان) و کارکنان وظیفه باید عادلانه و بدور از تبعیض باشد.

۵- توانایی و تخصص کارکنان وظیفه در کارها بایستی مدنظر قرار گیرد. چون بعضی افراد هستند که با ظاهر سازی و تظاهر به انجام کار می نمایند لیکن خلاف واقع عمل می نمایند.

۶- حمایت های مادی و معنوی از نخبگان در امر تحقیق، پژوهش و طراحی و تولید بعمل آید.

(ث) طراحی حقوق و مزایا بر مبنای بهره وری و تورم در جامعه : معاونت نیروی انسانی دژبان آجا از طریق ستاد آجا و ستاد کل نیروهای مسلح موارد زیر اقدام نماید.

۱- با توجه به تورم و وضعیت اجتماعی، کارکنان وظیفه باید از حقوق کافی که جوابگوی نسبی مشکلات، حوادث و نیازمندی یک زندگی در حد متوسط باشد برخوردار باشند.

۲- میزان حقوق کارکنان وظیفه بایستی بر اساس مدرک علمی- مسئولیت پذیری، کارائی، سختی کار و محرومیت مناطق از امکانات بهداشتی، آموزشی، تفریحی باشد.

۳- برای افرادی که در مناطق محروم تری نسبت به پادگان امام خمینی (ره) خدمت می نمایند، مانند: مرکز آموزش شهید اسدی کهریزک، فقط مزایای ۴ گانه آن بصورت محدود

تفاوت دارد، اما باید به محرومیت از امکانات رفاهی مناسب- محرومیت از آب شرب مناسب و محرومیت از امکانات تفریحی توجه شود. زیرا وقتی بین یکی از کارکنان وظیفه مناطق محروم با افرادی که در مرکز پادگان، از همه امکانات خدمتی برخوردارند، تفاوت حقوقی قابل ملاحظه ای نباشد، دیگر انگیزه ای برای خدمت در آن مناطق محروم وجود ندارد و کسانی که بالااجبار آنجا فرستاده می شوند خدمت مفیدی نخواهند داشت و در فکر رهایی و انتقال از آنجا می باشند.

(ج) توجه به نیازهای مادی، معیشتی و خدمات رفاهی کارکنان وظیفه: معاونت نیروی انسانی دژبان آجا از طریق ستاد آجا و ستاد کل نیروهای مسلح و موارد زیر اقدام نماید.

۱- تدوین قوانین، مقررات، آئین نامه ها و بخش نامه های مربوط به امور رفاهی کارکنان وظیفه براساس قرآن کریم و سیره عملی و سازنده ائمه اطهار علیهم السلام.

۲- اعطای وام های طویل مدت و کم بهره متناسب با گرفتاری و مشکلات مالی کارکنان وظیفه.

۳- ارائه خدمات بهداشت و درمان مناسب به کارکنان وظیفه با تقویت و توسعه مراکز درمانی و دارویی.

۴- ایجاد تحولات بنیادی در گسترش ارائه خدمات فروشگاهی به طوری که ضمن تهیه و تدارک و عرضه اجناس مورد احتیاج، در جهت تقلیل هزینه معیشت افراد نقش اساسی داشته باشد.

۵- ایجاد مراکز فرهنگی، تفریحی، رفاهی مناسب در محیط های خدمتی همراه با ایجاد امنیت.

۶- بستن قرارداد با شرکت های تولید وسایل ورزشی و واگذاری وسایل ورزشی به قیمت مناسب و اقساطی به کارکنان وظیفه.

(چ) آموزش نیروی انسانی و ارتقاء سطح علمی کارکنان وظیفه : مدیریت آموزش دژبان آجا، جهت ارتقاء آموزش کارکنان وظیفه باید به شرح زیر اقدام نماید.

- ۱- بهینه سازی سیستم های آموزشی، ارتقاء و همگون سازی آنها با سیستم های پیشرفته در سطح کشور.
- ۲- توسعه علوم و فنون و تحقیقات نظامی متناسب با پیشرفتهای آموزشی نوین با آوردن متدهای جدید آموزش و ... .
- ۳- ارتقاء سطح علمی پژوهشی و کاربردی مرکز آموزش شهیداسدی دژبان آجا.
- ۴- ارتقاء سطح علمی و کیفیت آموزشی استادان و مربیان دژبان آجا با بهره گیری از اساتید و مربیان مجرب.
- ۵- توسعه محیط آموزشی و وسایل کمک آموزشی یگان های عمده،ندامتگاه و مرکز آموزش.
- ۶- اعزام کارکنان وظیفه به مراکز آموزش نمونه و پیشرفته، جهت طی دوره های مهارت آموزی جهت ارتقاء سطح علمی و پیشرفت هماهنگ با تکنولوژی روز به منظور تربیت و آموزش سربازان با انگیزه و خلاق.
- ۷- تغییر تحول اساسی در مرکز آموزش شهید اسدی و تجدید نظر در ارائه مطالب آموزشی یگانهای عمده دژبان آجا.
- ۸- آموزش کارکنان وظیفه، بایستی همگام و همسو با تکنولوژی روز و تهدیدات جدید باشد.
- ۹- رفع مشکلات ادامه تحصیل در حین خدمت سربازی و مهیا نمودن زمینه ارتقاء دانش کارکنان وظیفه .
- ۱۰- تقویت کمی و کیفی دوره های آموزشی.
- ۱۱- استفاده از روش ها و متدهای آموزشی مناسب جهت آموزش براساس آخرین تحقیق صاحب نظران.
- ۱۲- کمک هرچه بیشتر به پژوهشگران و دسترسی به تحقیقات سایر ارگانها.
- ۱۳- اختصاص بودجه مطلوب به امر آموزش.

۱۴- بکارگیری روش مناسب جهت ارزشیابی نتایج دوره های آموزشی و نتیجه و بازده آن بر کارایی مدیران و همچنین شناسایی اساتید مجرب و متخصص جهت آموزش.

(ح) مدیریت توانمندسازی کارکنان وظیفه: کلیه مسئولین دژبان آجا بایستی جهت تقویت انگیزه خدمتی کارکنان وظیفه، به مدیریت توانمندسازی، توجه لازم داشته باشند و به شرح زیر عمل نمایند.

۱- توانمندسازی در هر زمان یکی از اصول اساسی در سازمان ها می باشد که بایستی در هر سازمان قسمتی یا دفتری به این اثر اختصاص یابد و با توجه به تغییرات جهانی با پژوهش و تحقیق قسمت های زائد حذف و قسمت های جدید مورد نیاز سازمان جایگزین گردد.

۲- به طور کلی امورات سازمان در حال حاضر از نوعی رکود و نقصان و فاقد هرگونه نوآوری می باشد و هیچگونه تغییرات عمده ای در نحوه عملکرد امور چه در مسائل آموزشی، پرسنلی، تجهیزات، وجود نداشته و تدابیری جدی جهت تحول و بهبود به سازمان اجرا نمی شود که بقاء سازمان بستگی به تحول و بهبود سازمانی همگام با پیشرفت های جهانی دارد که قادر به مقابله با تهدیدات روز جهانی باشیم.

۳- توجه داشتن به افرادی که استعداد و خلاقیت در جهت نوآوری در سازمان دارند و با تشویق و ترغیب، زمینه فعالیت و تلاش برای آنها فراهم نمود.

۴- توجه به خانواده کارکنان وظیفه و ایجاد نشاط در محیط خدمتی و اعزام کارکنان وظیفه به گردش علمی و تفریحی.

۵- تجدید نظر در نشریات و آیین نامه های قدیمی و تهیه نشریات جدید مناسب و کاربردی.

(خ) نظم و انضباط، اجرای قانون و مقررات در سازمان: از آنجایی که اساس آفرینش بر پایه نظم قرار گرفته است، هرتشکیلاتی هنگامی به موفقیت دست می یابد که برهر جزئی از آن نظم حاکم باشد. با توجه به اینکه منطق نظامی نظم است، مدیریت نیروی انسانی و بازرسی دژبان آجا جهت برقراری نظم در یگانها به موارد زیر عمل نمایند.

۱- بایستی قانون و مقررات براساس چهارچوب دین مبین اسلام و نیازهای سازمان و افراد باشد، تا باعث انگیزه خدمتی در کارکنان وظیفه و بهبود کارایی و بهره وری آنها شود.

۲- قانون در همه موارد برای همه افراد بدون استثناء بصورت یکسان اجرا شود.

۳- آموزش و تفهیم قانون و دستور العملها به کارکنان وظیفه و به اجرا گذاردن قانون جهت رفع تبعیض ها و حق به حق دار دادن و جلوگیری از بی عدالتی.

۴- نظم و انضباط در سازمان تعهد کاری ایجاد می نماید باعث ارتقاء انگیزه خدمتی و اثربخشی سازمان میگردد، لذا بایستی به موفقیت های کاری کارکنان وظیفه بیشتر توجه و حمایت شوند.

(د) عوامل برون سازمانی (فضای مجازی، رسانه های گروهی، شبکه های ماهواره ای و خانواده) و کارکنان وظیفه: بی تردید یکی از مهم ترین ابعاد تأثیرگذار در کارکنان وظیفه عوامل برون سازمانی از

جمله فضای مجازی، شبکه های ماهواره ای و خانواده می باشد، که از نقش و اهمیت ویژه ای برخوردارند.

کارکنان وظیفه سرمایه های انسانی ارزشمندی هستند که به عنوان راهبردی ترین عنصر تبلیغاتی آجا در جامعه محسوب می شوند و رفتار متناسب با شأن و شخصیت آنان در جامعه و خانواده و براساس الگوهای مناسب، می تواند زمینه ساز ترغیب این جوانان به تأمین نیروی انسانی در آجا گردد و یا در آینده شغلی آنان تأثیرگذار باشد.

بی شک پذیرش جوانان در اجتماع و خانواده راه را برای مقبولیت آنان در محیط خدمتی هموار می کند و موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان می گردد، و لذا در این زمینه باید به موارد زیر توجه شود.

۱- ارزش بخشی به کارکنان وظیفه با عنوان یک سرمایه انسانی عظیم آینده ساز برای جامعه اسلامی ایران.

۲- افزایش سطح آگاهی، بینش، انگیزه و رضایتمندی جوانان در راستای خوشبین نمودن آنان به نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران.

۳- حفظ و صیانت از جوانان در جامعه و ایجاد اشتیاق و نشاط در آنان برای ورود به خدمت مقدس سربازی.

۴- ایجاد بستر مناسب در جامعه و خانواده جهت رشد و تکامل اخلاق و فضائل انسانی در بین کارکنان وظیفه به منظور حفظ دستاوردهای انقلاب اسلامی و مقابله با جنگ نرم دشمن.

۵- با برنامه ریزی صحیح و مدیریت فضای مجازی و دادن خوراک های فکری لازم، جوانان مؤمن و انقلابی و با انگیزه را به خدمت نظام وظیفه ترغیب نمائیم.

۱- رسانه های گروهی، به مسئله سربازی بیشتر پرداخته و به جوانان تفهیم نمایند که خدمت سربازی در ایران و زیر پرچم مقدس اسلام، جهاد فی سبیل... است و نه تنها تکلیف ملی و میهنی هر جوان آزاده و سلحشور ایرانی است بلکه در زمره عبادات پر اجر اسلام قرار دارد.

## منابع داخلی :

آجیل چی، بیتا ؛ ذوقی، لیلا ؛ ربیعی رودسری، شهربانو.(۱۳۹۳). رابطه انگیزش شغلی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۷(۱)، صص ۱-۱۸.

اکبری، مجید و شهامت، جواد و داوری، سمیه.(۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر کارآیی و عملکرد سازمانی کارکنان ادارات دولتی، هشتمین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در فقه، حقوق و علوم انسانی، تهران.

الوانی، سیدمهدی.(۱۳۸۹)، مدیریت عمومی، انتشارات نی، چاپ چهل، ۱۵، ۵۶، ۶۵، ۶۷، ۱۲۰ .  
تشکری پور، احمد، یوسفوند، یقوب.(۱۳۹۹)، تحلیل سیاست گذاری جنایی کارآمد در مواجهه با جرایم شایع در محیط های نظامی، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره: ۸۰.

حسینی گل افشانی، سید مهدی، یاسر شیخ ویسی.(۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر رضایت مندی کارکنان وظیفه از آجا در حین خدمت سربازی، مقاله پژوهشی، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی.

دشمن زبیری، اسفندیار.(۱۳۸۷)، مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان، انتشارات فرهنگ سبز، چاپ اول، ۶۷ و ۶۸.

زرین گل، مهرداد.(۱۴۰۱). بررسی و تحلیل برنامه های اصولی برای ایجاد انگیزش در سازمان با مذاقه در نظریه های انگیزشی و تاثیر آن بر بهره وری کارمندان سازمان، پژوهش های مدیریت در جهان اسلام، ۴(۱۲)، صص ۱۶۹-۱۹۰.

سورنی، حمید، و ارشاد، مریم. (۱۳۹۸). تاثیر معنویت در محیط کار بر افزایش انگیزه شغلی کارکنان منطقه جنوب غرب پدافند هوایی. علوم و فنون نظامی، ۱۵(۴۸)، صص ۹۹-۱۱۹.  
شکوهی، حسین. (۱۳۹۵). مقاله پژوهشی: سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح. راهبرد دفاعی، ۱۴(۳)، صص ۴۱-۶۷.

مقیم، سید محمد. (۱۳۷۷) ، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی ، انتشارات ترمه ، چاپ ششم ، ۲۷.

ناموری، احسان و چناری، وحید (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان ((بررسی تاثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری ( مورد مطالعه : کارشناسان نیروی انتظامی استان فارس، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۴۸، صص ۱-۱۸.

### منابع خارجی :

- Adrian Ritz (2019) : ‘Muriel Baertschi ‘Oliver NeumannResear ‘Carina Schott-  
Prosocial Motivation and Altruism: Towards ‘Public Service Motivation  
Disentanglement and Conceptual Clarity.
- Govand Anwar (2021) : An Empirical Study of Employees’ Motivation and Its -  
Influence Job Satisfaction.
- Aida Hajro ‘David G. Collings d ‘Chris J. Brewster b c ‘Günter K. Stahl a-  
(۲۰۲۰) : Enhancing the role of human resource management in corporate  
multidimensional ‘sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder  
approach to HRM .
- Gary Schwarz (2018) : Public ‘Alexander Newman ‘Nathan Eva ‘Qing Miao-  
service motivation and performance: The role of organizational identification.

## **Effective factors on improving the service motivation of Dehban Aja employees**

Mohsen Moradian, Javad Ainipour, Seyed Saeed Efti Moghadam

### **Summary**

Considering that the armed forces of the Islamic Republic of Iran must always be powerful and highly prepared in the face of global arrogance conspiracies, this requires that the personnel on duty in the armed forces are motivated, efficient, and possess appropriate military capabilities. Therefore, the ultimate goal of the commanders is to identify and prioritize the effective factors on improving the service motivation of the employees of Dehban Aja. In this research, study tools and questionnaires, interviews and researcher-made questionnaires have been used regarding the effective factors in improving the service motivation of the employees of Dehban Aja. The statistical population of this research is employees with more than ۱۰ months of service, which was estimated to be ۱۶۰ people, and using Morgan's table, the number of samples is ۱۱۴ people. In the qualitative part, the researcher referred to the experts. The findings of this research indicate the recognition of internal and external factors that are effective in improving the service motivation of the employees of Dehban Aja and prioritizing the identified factors. The results of this research show that one of the most effective elements for the success of managers and commanders, as well as the progress of the organization, is the promotion of the service motivation of the employees on duty, and internal and external factors have a significant effect on the promotion of the service motivation of the employees on duty in Dehban Aja.

**Keywords:** management, motivation, commanders, duty staff.