

## افزایش رضایت شغلی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران

و در اختیار تعداد ۲۰ نفر از خبرگان علم مدیریت (که به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند) قرار گرفت و با بهره‌گیری از ابزار دلفی در سه دور، از آنها خواسته شد ضمن تأیید یا رد راهکارهای شناسایی شده، راهکارهای پیشنهادی خود را نیز ارائه کنند. در ادامه (به‌منظور اولویت‌بندی راهکارها) با طراحی پرسشنامه، راهکارهای تأیید شده، در اختیار ۲۰ نفر از همان خبرگان قرار گرفت و در نهایت اولویت‌بندی راهکارها نیز انجام شد. براساس نتایج نهایی تحقیق، راهکارهای افزایش حقوق و مزایا، سبک رهبری اخلاقی فرماندهان، جو سازمانی مطلوب، وضعیت معیشت، طراحی نظام پاداش‌دهی، عدالت سازمانی، روحیه کارگروهي، حمایت و احترام سلسله‌مراتب، فرصت‌های برابر شغلی، شایسته‌سالاری و... بالاترین اولویت را کسب کرده‌اند.

**کلمات کلیدی:** آجا، رضایت شغلی، ابعاد رضایت شغل.

سیدمه‌دی حسینی گل افشانی<sup>۱</sup>

احمد دهدار<sup>۲</sup>

غلامرضا الله قلی<sup>۳</sup>

ابراهیم انتظار<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۷

### چکیده

هدف این پژوهش کمک به متولیان برای سیاست‌گذاری در حوزه رضایت شغلی کارکنان آجا با شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای افزایش آن بوده است. این تحقیق به لحاظ هدف، از نوع کاربردی، به لحاظ رویکرد، استقرایی، از نظر نوع داده، آمیخته و از نظر روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی است. با مطالعات کتابخانه‌ای، راهکارهای افزایش رضایت شغلی گردآوری

۱- دکتری تخصصی و استاد دروس معارف دانشگاه دافوس و دانشگاه افسری امام علی (ع) [157.golafshan@gmail.com](mailto:157.golafshan@gmail.com)

۲- دانشجوی دکتری قرآن و مدیریت دانشگاه جامعه المصطفی العالمیه.

۳- دانش آموخته سطح ۴ حوزه علمیه قم.

۴- دانش آموخته دانشگاه عالی دفاع ملی.

## Increasing job satisfaction of employees of the Islamic Republic of Iran Army.

### Abstract:

The aim of this research was to help the trustees to make policies in the field of job satisfaction of AJA employees by identifying and prioritizing solutions to increase it. This research is applied in terms of purpose, inductive in terms of approach, mixed in terms of data type, and descriptive-analytical in terms of research method. Through library studies, solutions to increase job satisfaction were collected and made available to 20 management science experts (who were selected in a purposeful and judgmental manner). Using the Delphi tool in three rounds, they were asked to approve or reject the identified solutions and also present their proposed solutions. Then (in order to prioritize the solutions), a questionnaire was designed, and the approved solutions were made available to 20 of the same experts, and finally the solutions were prioritized. Based on the final results of the research, strategies for increasing salaries and benefits, ethical leadership style of commanders, favorable organizational climate, livelihood situation, reward system design, organizational justice, teamwork spirit, support and respect for hierarchy, equal job opportunities, meritocracy, etc. have received the highest priority.

**Key words:** AJA, job satisfaction, dimensions of job satisfaction.

## مقدمه:

الف: عدم انجام فعالیت پژوهشی و نامشخص بودن راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان آجا.  
ب: نبود ارزیابی به‌منظور مشخص کردن اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی این راهکارها.  
ج: محروم شدن آجا از پیامدهای مثبت افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان.  
سؤال اصلی پژوهش این است که راهکارهای افزایش رضایت شغلی کارکنان آجا کدامند و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟ و هدف اصلی پژوهش، کمک به متولیان ارتش برای سیاست‌گذاری در حوزه رضایت شغلی کارکنان با شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای آن است.

## مبانی نظری:

### پیشینه پژوهش

در حوزه رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌ها، تحقیقات وسیع و گسترده‌ای انجام شده است. هرکدام از این تحقیقات از زاویه متفاوتی موضوع رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به مسئله تحقیق و هدف اصلی، پژوهش‌های تا اندازه‌ای مرتبط با موضوع این پژوهش، به ترتیب تاریخ به شرح زیر است:

ضابط (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان مدیریت امور تدارکات و مهندسی بانک تجارت»، به بررسی رابطه بین جنسیت، تأهل، میزان تحصیلات، رده شغلی، سن، سابقه خدمت، وضعیت استخدام با رضایت شغلی پرداخته شد. وجود رابطه بین این عوامل و رضایت شغلی مورد شناسایی واقع شده است. بدین ترتیب که در گروه مدیریتی، سن، سابقه خدمت، رضایت شغلی به طرز معنی‌داری با سایر گروه‌ها اختلاف دارد، ولی بین سه گروه دیگر (کارشناسی، کارمندی، خدماتی) اختلاف معنی‌داری دیده نمی‌شود. غلامی (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی»، تلاش کرده است، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار دهد. بنابراین ضمن تعریف شرایط و ابعاد رضایت شغلی (ابعاد چهارگانه شغلی؛ عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار، عوامل فردی) و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی،

نیروی انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان است که بیشترین نقش را در موفقیت سازمان دارد و توجه به نیروی انسانی می‌تواند ضامن موفقیت یک سازمان باشد (حسینی گل‌افشانی و شیخ‌ویسی، ۱۴۰۱). امروزه سرمایه انسانی از اهمیت بالایی در سازمان‌ها برخوردار است. به‌گونه‌ای که استفاده مناسب از سایر ابزارها، توانایی‌ها و امکانات سازمان منوط به بهره‌گیری مطلوب از سرمایه انسانی است. در همین راستا، بی‌شک رضایت شغلی امری تعیین‌کننده در بهره‌گیری مناسب از سرمایه انسانی است و از آنجایی که افراد نیمی از وقت روزانه خود را در محیط کار سپری می‌کنند، نگرش آنها به شغل‌شان مهم بوده و می‌تواند بر روح و جسم آنان تأثیر گذارد (عرب‌سعیدی، ۱۳۹۸: ۲). در تعریف رضایت شغلی و انواع آن نظریات متفاوتی وجود دارد. از جمله اینکه؛ رضایت شغلی نشان‌دهنده احساس و گرایشی هست که اشخاص نسبت به شغل خود بروز می‌دهند. به‌عبارت دیگر، عکس‌العملی که افراد با مقایسه دستاوردهای مورد انتظار و دستاوردهای واقعی دریافتی نسبت به شغل خود بروز می‌دهد را می‌توان بیانگر رضایت شغلی دانست (ضابط، ۱۳۹۷: ۵).

وجود نیروهای مسلح در همه نظام‌های سیاسی از گذشته تاکنون، از اهمیت و ضرورت فراوانی برخوردار است. امروزه برخورداری هر دولتی از آمادگی نظامی که در سایه یک سازمان نظامی توانمند حاصل می‌شود، از عناصر کلیدی قدرت ملی آن کشور و نظام است (حسینی گل‌افشانی و همکاران، ۱۴۰۲). به‌دلیل اهمیت رضایت شغلی کارکنان و ضرورت افزایش آن برای موفقیت بیشتر سازمان‌ها، در سازمان‌های موفق، با بهره‌گیری از ظرفیت خبرگان و کارشناسان به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای افزایش رضایت شغلی کارکنان پرداخته می‌شود. این در حالی است که در پژوهش‌های گذشته در ارتش جمهوری اسلامی ایران، تاکنون پژوهش جامعی برای شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان انجام نشده است. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق و دغدغه نویسندگان شامل موارد زیر است:

شغلی، استرس کاهش می‌یابد و بالعکس. رضایت شغلی در میان اعضای هیئت علمی، در حد متوسط بود. ضمناً اعضای هیئت علمی از ماهیت شغل، مسئول مستقیم و همکاران خود به‌طور معناداری رضایت داشتند، در حالی که از حقوق و مزایا به‌طور معناداری ناراضی بودند. استرس شغلی در اعضای هیئت علمی نسبتاً کم بود.

سیلوا (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی «عوامل مؤثر بر رضایت شغلی افسران ثابت آکادمی نظامی سریلانکا» پرداخت. این پژوهش نشان داده که بین عوامل پرداخت مزایا، ارتباط با سرپرست، حجم کاری زیاد، فشار کاری و رضایت شغلی افسران رابطه وجود دارد. و چنانچه سطح رضایت شغلی افسران افزایش یابد منجر به کاهش غیبت و جابه‌جایی می‌شود.

کارن در سال (۲۰۱۸)، تحقیقی با عنوان «ارزیابی رضایت شغلی اساتید دانشکده پرستاری» انجام داده است. در این پژوهش ایشان به این نتیجه رسید که عوامل ناراضی عبارتی عبارت‌اند از: دستمزد، سیاست‌های سازمانی، حجم کاری و عامل مربوط به بیشترین رضایت شغلی تعاملات شغلی و استقلال است.

شائو چنگ و همکاران (۲۰۲۲)، در مقاله پژوهشی به بررسی «تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر رضایت شغلی» با ارائه یک مدل تعدیل‌گر میانجی «با استفاده از استرس شغلی و تاب‌آوری سازمانی در صنعت هتلداری تایوان» پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فعال‌سازی استرس شغلی تأثیر واسطه‌ای بر رضایت شغلی کارکنان و عملکرد تجاری هتل‌ها دارد. علاوه بر این، تاب‌آوری سازمانی تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر استرس شغلی دارد.

راشل لام و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر هوش فرهنگی و کار عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان هتل‌های لوکس پرداخته‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که هوش فرهنگی، شناختی، انگیزشی، عاطفی و بیان احساسات طبیعی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند.

با بررسی پژوهش‌های پیشین، اهمیت این پژوهش و تفاوت‌های آن با پژوهش‌های قبلی به شرح زیر مشخص می‌شود. الف: تاکنون تحقیق جامعی در سطح ارتش و نیروهای تابعه آن با هدف شناسایی راهکارهای افزایش رضایت شغلی کارکنان انجام نشده است و از این منظر

پیشنهادهایی جهت بهبود فرایند در سازمان ارائه می‌کند.

مهرابیان (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان «رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان»؛ به بررسی میزان رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان در شش حوزه حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقا و رشد فردی، نحوه سرپرستی و ارتباط، شرایط روانی و امنیت شغلی، شرایط فیزیکی و ماهیت کار پرداخته است. در کلیه حیطه‌ها رضایت‌مندی در حد متوسط و تنها در حیطه ماهیت کار رضایت‌مندی در حد مطلوب بوده است.

تقریبی (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان «رضایت شغلی پرستاران و عوامل مرتبط»؛ وضعیت رضایت شغلی قشر پرستار در دانشگاه علوم پزشکی کاشان را مورد ارزیابی قرار داده و از پرسش‌نامه‌های عوامل احتمالی مرتبط با رضایت شغلی، شادکامی «کسفورد» و رضایت شغلی «مینه‌سوتا» استفاده کرده است. نتیجه بررسی‌ها حاکی از آن است که رضایت شغلی پرستاران در سطح متوسط و متأثر از عوامل مختلف بوده است.

شعبانی (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان؛ «سنجش رضایت شغلی کتابداران در دوران دورکاری کووید-۱۹»، رضایت شغلی و ابعاد آن (ارتباطات، ارتقای شغلی، پاداش‌ها، حقوق و مزایا، سرپرستی، شرایط کاری، ماهیت کار و همکاران) در دوران دورکاری جامعه کتابداران را مورد بررسی قرار داده است. از نتایج به‌دست آمده مشخص شد میان دورکاری و رضایت شغلی در دوران کووید ۱۹ رابطه معناداری وجود دارد. رابطه بین مؤلفه‌های پاداش و حقوق و مزایا رضایت‌بخش نبوده و سرپرستی و سبک رهبری در سازمان در رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت داشته است.

شکری و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین استرس شغلی و رضایت شغلی در اعضای هیئت علمی» به بررسی ارتباط استرس شغلی و رضایت شغلی پرداخته و یافته‌های این تحقیق نشانگر آن است که میزان رضایت شغلی و استرس شغلی در میان اعضای هیئت علمی، به‌طور معناداری همبستگی منفی دارد. این بدان معناست که با افزایش رضایت

شغلش بالا باشد، به شغل و کارش نگرش مثبت دارد و برعکس کسی که از شغلش ناراضی باشد، نگرش منفی نسبت به کارش دارد (پارسائیان و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۵۶).

### ← ابعاد رضایت شغلی

«کینزبرگ»<sup>۶</sup> رضایت شغلی را به دو بعد درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند و رضایت درونی را دو منظر احساس لذت از اشتغال به کار و احساس لذت از رشد و پیشرفت در کار مشاهده می‌کنند و رضایت بیرونی را نیز ناشی از عواملی چون شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع روابط کار می‌دانند و در مجموع رضایت شغلی را نتیجه تعامل بین این رضایت درونی و بیرونی می‌پندارند (ضابط، ۱۳۹۷: ۲۷). به اعتقاد برخی اندیشمندان رضایت شغلی از سه بعد دارای اهمیت است.

۱- بعد فردی: این بعد در واقع بر رفتار کارکنان به سبب انجام حسن انجام وظیفه مؤثر است. یعنی باعث می‌شود که کارکنان به نحو احسن و با جدیت وظیفه خود را انجام دهند.

۲- بعد سازمانی: یعنی تأثیر رضایت شغلی در متغیرهای سازمانی. مدیران بنا به دلایل زیر به رضایت شغلی کارکنانشان اهمیت می‌دهند. اول، کارکنان ناراضی بیشتر از بقیه کارکنان به دنبال غیبت و ترک کار هستند. دوم، کارکنان راضی به لحاظ سلامت جسمی و بهداشت روان در وضعیت مطلوبی قرار دارند و کیفیت زندگی آنها بهتر است. سوم، با افزایش رضایت شغلی، تعهد شغلی و سازمانی کارکنان افزایش پیدا می‌کند.

۳- بعد اجتماعی: یعنی تأثیری که رضایت شغلی در کل زندگی فرد دارد. رضایت شغلی باعث ایجاد امید به زندگی و خشنودی و شادکامی در کارکنان شده و این شادکامی باعث رفتارهای مثبت در سطح جامعه می‌شود. در مجموع کلیت جامعه از رضایت شغلی منتفع می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۲۱).

### ← عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

این پژوهش دارای نوآوری در موضوع است. ب: این تحقیق پس از شناسایی راهکارها به ارزیابی و سپس اولویت‌بندی راهکارها پرداخته شده که در هیچ‌کدام از تحقیقات گذشته انجام نشده است.

## مبانی نظری

### ← تعریف رضایت شغلی

رضایت شغلی بیانگر احساس و باور مثبت فرد نسبت به شغل فعلی خود است که در نتیجه ارزیابی ویژگی‌های مختلف آن ایجاد می‌شود (زارع، ۱۳۹۳: ۹۸). رضایت شغلی به معنای دوست داشتن شرایط و مؤلفه‌های شغلی که فرد در آن فعالیت می‌کند نیز گفته می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۱۴). وقتی مردم درباره نگرش‌های کارمندان صحبت می‌کنند، معمولاً منظورشان رضایت شغلی است. در واقع این دو عبارت خیلی اوقات به جای هم مورد استفاده قرار می‌گیرند (عرب سعیدی، ۱۳۹۸: ۹). رضایت شغلی عبارت است از نگرشی که افراد نسبت به شغل‌شان دارند و این نگرش ناشی از عوامل و شرایط مختلف مرتبط با نوع کار و فعالیت، پاداش دریافتی و محیط داخلی و بیرونی آن است. برآیند این نگرش، احساس عاطفی مثبت (علاقه‌مندی) و یا منفی (تنفر) افراد نسبت به شغل‌شان است. برخی صاحب‌نظران از جمله «رابینز» معتقدند رضایت شغلی، نگرش کلی افراد نسبت به شغل‌شان است. به عبارتی دیگر احساسی است که افراد در قبال شغل-شان و جنبه‌های گوناگون آن دارند و نسبت به آن واکنش‌های شناختی، عاطفی و سنجشی ابراز می‌کنند (ملین<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۴۵). این نگرش و احساس می‌تواند مثبت و خوشایند باشد که همان رضایت از شغل هست و یا برعکس فرد می‌تواند احساس ناخوشایندی از شغل داشته و ناراضی باشد. این نگرش به شغل می‌تواند ناشی از تجارب شغلی قبلی، انتظارات فعلی و یا فرصت‌های شغلی دیگر باشد (ضابط، ۱۳۹۷: ۳۷). مقصود از رضایت شغلی نگرش کلی فرد درباره شغلش است. فردی که میزان رضایت از

6 Rabbins.

7.. Malinen, savolainen.

8. Ginsberg

است. هر چه انتظارات فرد از شغلش بیشتر باشد، رضایت شغلی دیرتر ایجاد می‌شود و برعکس آن نیز صادق است و هر چه سطح توقعات کمتر باشد، زودتر رضایت شغلی حاصل می‌شود (پری‌زاده، ۱۳۹۵: ۲۹).

نظریه گروه مرجع: این نظریه با نظریه کامروائی نیاز مشابه است، با این تفاوت که این نظریه خواست‌ها، نیازها و علایق فرد را به‌عنوان نقطه عطف خود در نظر نمی‌گیرد و این نظریه، دیدگاه و عقاید گروهی را به‌عنوان «گروه مرجع» مورد نظر قرار می‌دهد که فرد برای هدایت، راهنمایی و ارشاد به آن توجه می‌کند. این گروه‌ها تعیین‌کننده دید و نگرش فرد نسبت دنیا و نیز چگونگی ارزشیابی وی از پدیدارهای گوناگون در محیط است (برادری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۰).

نظریه مک‌کلند<sup>۱۱</sup>: این نظریه به اهمیت تفاوت‌های فردی در برآورده کردن سه نیاز ضروری نیاز به (پیشرفت، قدرت، پیوندجویی) در محیط کار توجه دارد (طباطبائی کوبایی، ۱۴۰۱: ۴). مک‌کلند اعتقاد دارد که افراد به لحاظ نیازهای موفقیت، مقبولیت و قدرت با هم متفاوت هستند. یعنی بر اساس این که احساس به کدام یک از نیازهای بالا در فرد پرتوان‌تر باشد، به همان نسبت نیز مشاغل خاصی خشنودی وی را رقم خواهد زد. به‌عنوان نمونه شخصی که از انگیزه کسب موفقیت متأثر باشد، مشاغل پرتحرک و درگیرانه برایش ارضا کننده است. در حالی که کسانی که واجد انگیزه نیرومند مقبولیت و پیوستگی باشند، از انجام کارهایی که با همکاری و مساعدت به سایرین توأم باشد، راضی خواهد بود. همچنین افرادی که دارای انگیزه قدرت هستند، از نفوذ بر دیگران و کسب موفقیت از این مسیر را ترجیح می‌دهند (برادری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۱).

نظریه روابط انسانی: با وجود اینکه در دوره مدیریت کلاسیک بر اثرگذاری مسائل مادی بر رضایت شغلی و افزایش بازدهی تأکید می‌شد. اما تحقیقات «هاثورن» این دیدگاه را تغییر داد. این تحقیقات نشان داد، برقراری روابط انسانی و دوستانه در محیط کار، مشارکت، احترام به افراد و داشتن روابط صمیمی و عاطفی غیررسمی

اصولاً عواملی که در رضایت شغلی مؤثرند، بسیار زیاد است و نمی‌توان آنها را به یک یا چند عامل محدود کرد. انسان در کارهای روزانه خود با افراد، مواد و تجهیزات سر و کار دارد که هر یک به نوبه خود در رضایت یا عدم‌رضایت سهم بسزایی دارند. در مطالعات و بررسی‌های انجام گرفته، این اتفاق نظر دیده می‌شود که عواملی از قبیل حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، همکاری و دوستی بین کارکنان، رابطه رؤسا با مرئوسین، اعتماد به هیئت‌رئیس، تأمین نیازمندی‌های شغلی، شایستگی و صلاحیت مدیران، کارآیی امور اداری، ارتباطات کافی و صحیح، پایگاه اجتماعی و شناسایی ارزش کاری، ثبات کار، روابط کاری، تطابق اهداف مشخص کارکنان با اهداف سازمان، شرایط و محیط کار، فرصت برای رشد و ترقی، خط‌مشی و نحوه اداره امور سازمان، نظم و انضباط در کار، ارتباط با همکاران، تأمین شغلی، کسب موفقیت در کار و قدردانی در مقابل انجام کار، در روحیه و رضایت شغلی کارکنان مؤثر هستند (قرائی، ۱۳۹۸: ۲۶).

### نظریه‌های رضایت شغلی

نظریه کامروایی نیاز: «الفرد<sup>۹</sup>»، با رد نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو به سه طبقه کلی، نظریه «کامروایی نیاز» را ارائه داد. در این نظریه به سه نیاز اساسی روان‌شناختی توجه شده است و این سه نیاز شامل نیازهای وجود (امیال مربوط به رفاه مادی)، نیازهای وابستگی (تمایل به ارضای روابط میان‌فردی) و نیازهای رشد (تمایل به رشد و توسعه روان‌شناختی مستمر) می‌شود. او عنوان می‌کند در شرایط یکسان در هر سازمان، هر قدر این سه نیاز بیشتر برآورده شود، سطح میزان رضایت شغلی فرد نیز افزایش می‌یابد. آلدرفر تصور نمی‌کند که نیازهای مراتب پایین‌تر بایستی قبل از فعال شدن نیازهای بالاتر، ارضا شوند و قائل به سلسله‌مراتبی بودن نیست (تقی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۵).

نظریه انتظار: این نظریه توسط «ویکتور وروم<sup>۱۰</sup>» در سال ۱۹۶۴ ارائه شد. او بر این باور بود که نیروی انگیزش فرد، تابعی از سه عامل ظرفیت، انتظار و سودمندی است. انتظارات فرد در تعیین میزان رضایت شغلی او مؤثر

9. Clayton Alderfer.

10. Victor Vroom.

11. McClelland.

خواسته‌ها و ارزش‌های فردی افزایش رضایت شغلی را به همراه دارد (رضائیان، ۱۳۹۰: ۱۴۶).

### ← ارتش جمهوری اسلامی ایران:

ارتش جمهوری اسلامی ایران براساس اصل ۱۴۳ قانون اساسی، مأموریت حفظ تمامیت ارضی، حفظ استقلال و نظام جمهوری اسلامی ایران را به عهده دارد. ارتش یک نهاد ملی است که نقش و کارکردهای بلامنازع آن در یک دوره بلند تاریخی (اعم از صلح و جنگ) انکارناپذیر است. سهم ارتش در ایجاد امنیت ملی و بسترسازی برای رشد و توسعه پایدار در سایر بخش‌ها و شئون ملی با هیچ سنجه‌ای در قالب کمیت و اعداد محصور نمی‌شود. حیات و تکامل یک ملت در گرو حیات و تکامل ارتش اوست. ارتش‌های پیش‌رو نه تنها دیوار سترگ دفاعی یک ملت در دوره بحران هستند، بلکه طلایه‌داران عرصه‌های صلح و سازندگی نیز به‌شمار می‌روند. در این میان حفظ دانش و تولید شده در ارتش و ارتقای آن امری بدیهی و لازم و ضروری است (حسینی گل‌افشانی، ذبیحی و اسکینی، ۱۴۰۲).

### ← روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش، تلاشی برای کمک به متولیان و مسئولین امر برای سیاست‌گذاری در حوزه رضایت شغلی کارکنان آجا، با شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای آن بوده است. این تحقیق به لحاظ هدف، از نوع کاربردی، از نظر رویکرد، استقرایی، از نظر نوع داده، کیفی-کمی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی بود. با مطالعات کتابخانه‌ای، راهکارهای ارتقای رضایت شغلی گردآوری و در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی و سپس در اختیار تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفت. نحوه انتخاب خبرگان به این صورت بود که، با استفاده از بانک اطلاعاتی پژوهشگران موجود در مراکز پژوهشی ارتش، فهرست کارکنانی که دارای تجربه و تخصص لازم درباره موضوع پژوهش بودند تهیه و از بین آنان خبرگان نهایی به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند. سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفی

در محیط کار نیز باعث افزایش روح همکاری جمعی و افزایش بازدهی و رونق تولید شده و لذا تأثیر عمیقی بر رضایت شغلی کارکنان دارد (ضابط، ۱۳۹۷: ۳۶).

نظریه‌های مغایرت: مبنای این نظریه‌ها بدین فرض استوار است، که رضایت شغلی از اختلاف و مغایرتی حاصل می‌شود که بین خواسته، ارزش و انتظار از کارمان از یک سو و نتیجه و شرایط کار ما از سوی دیگر وجود دارد. اگر آنچه را که از شغل و شرایط آن توقع داریم، در فضای محیط کار و نتیجه محصول کار فراهم نباشد، بی‌تردید از کار رضایت نخواهیم داشت. اهمیت این نظریه در این جاست که باعث ارائه تصویر روشنی از جنبه‌های شغل موردنظر را برای داوطلبان شغل الزامی می‌داند (برادری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۱).

نظریه برابری: نظریه برابری توسط «جی. اس. آدامز»<sup>۱۲</sup> ارائه شده است. برابر این نظریه افراد دارای توانمندی و قابلیت‌ها و خصوصیتی منحصر به فرد چون هوش، استعداد، تحصیلات، تجربه و سن بوده و آنها را برای انجام شغل خود در سازمان به‌کار می‌گیرند و به اصطلاح داده‌های فرد محسوب می‌شود. در قبال آن نیز توقع دارد، سازمان نیز مزایا و پاداش‌هایی را در اختیارش قرار دهد؛ بنابراین چنانچه فرد احساس کند، برابری در بین این دو دسته عوامل یعنی داده‌ها و ستاده‌ها وجود دارد، راضی می‌شود. این برداشتی که فرد از میزان برابری و تعادل بین این دو کفه داده‌ها و ستاده‌ها و همچنین قیاس وضعیت خود با دیگران دارد را مبنای رضایت شغلی می‌دانند. هر قدر احساس برابری بالاتری وجود داشته باشد، فرد احساس رضایت بیشتری دارد. برابر نظریه بالا هنگامی که فرد احساس نابرابری می‌کند دست به تغییر داده‌ها و ستاده‌ها و برداشت‌های خود در مقایسه با دیگران می‌زند (ضابط، ۱۳۹۷).

نظریه ارزش: یکی از نظریه‌های مهم رضایت شغلی نظریه ارزشی «لاک»<sup>۱۳</sup> است. براساس این نظریه رضایت شغلی بر مبنای ارزش نتایج کار و پاداش‌هایی که فرد به سبب شغل دریافت می‌کند و برای او مطلوب است، حاصل می‌شود. هماهنگی ارزش‌های ایجاد شده به سبب کار با

12.G.S.Adams

13 locke

خبرگان قرار می‌گیرد. دوره‌های دلفی تا هنگامی ادامه می‌یابد که ضریب کندال در دو دور متوالی ثابت بوده و یا دارای رشد ناچیز باشد. در این پژوهش، پس از دریافت خروجی ابزار دلفی، به منظور روایی محتوایی مؤلفه‌های استخراج‌شده، از روش محاسبه ضریب لاوشه یا رابطه نسبت روایی محتوایی استفاده شده است. با توجه به تعداد خبرگان (۲۰ نفر)، ضریب لاوشه خروجی بالاتر از ۰,۴۲۰، مورد پذیرش است.

جدول (۱): مشخصات جامعه خبرگی پژوهش

مدیرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی	سابقه خدمتی	فراوانی
دکتر	۱۷	مدیر راهبردی	۱۱	۱۵-۲۰	۰
کارشناسی ارشد	۳	مدیر اجرایی	۹	۲۰-۲۵	۹
		کارشناس و تحلیلگر	۰	بیشتر از ۲۵	۱۱

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌طور که اشاره شد، با روش مطالعات کتابخانه‌ای، راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان گردآوری و در اختیار تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفت. سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفی، از آنها خواسته شد، ضمن تأیید یا رد راهکارهای شناسایی‌شده، راهکارهای پیشنهادی خود را نیز ارائه کنند. نحوه امتیازهای داده

در سه دور، از آنها خواسته شد، ضمن اعلام موافقت یا عدم موافقت خود با راهکارهای شناسایی‌شده در ابعاد سه‌گانه، با توجه به دانش تخصصی و شناخت خود از فرهنگ سازمانی ارتش راهکارهای پیشنهادی خود (که در مطالعات اکتشافی پژوهشگران شناسایی نشده) را نیز ارائه کنند. با پایان دور دوم، راهکارهای نهایی و تأیید شده به دست آمد. در ادامه به منظور اولویت‌بندی، راهکارهای تأیید شده، در قالب پرسش‌نامه قرار گرفته و در اختیار ۲۰ نفر از همان خبرگان (دور سوم دلفی) قرار گرفت تا بر مبنای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به راهکارها امتیاز دهند. نهایتاً اولویت‌بندی راهکارها با تحلیل نتایج پرسش‌نامه در دور سوم دلفی انجام شد. دارا بودن تحصیلات عالی مرتبط، سابقه خدمتی بالای ۲۰ سال (برای شناخت دقیق‌تر فرهنگ سازمانی ارتش و ارائه راهکارهای بومی) و سابقه پژوهش در حوزه تحقیق حاضر، از شاخص‌های انتخاب جامعه خبرگی بوده است. مبنای انتخاب تعداد ۲۰ نفر خبره نیز، اشباع نظری داده و تکرار راهکارهای پیشنهادی خبرگان بوده است.

ابزار دلفی، روشی برای ایجاد یک فرآیند ارتباط گروهی است، به طوری که این فرآیند به گروهی که شامل اجزای جداگانه و مستقل است، اجازه می‌دهد در حل مسائل پیچیده شرکت کنند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۵). برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیئت دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده می‌شود. برای اتفاق نظر قوی میان خبرگان باید ضریب کندال بالاتر از ۰,۷ باشد. پس از تعیین مجموع کل و میانگین رتبه‌ها و همچنین مجموع مربعات تفاضل نظرات خبرگان نسبت به میانگین، ضریب کندال به دست می‌آید. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارد (حسینی گل‌افشانی و رازانی، ۱۴۰۰). با توجه به تعداد خبرگان و نوع پرسش‌نامه مورد استفاده در پژوهش، کسب امتیاز ۷۰ و بالاتر از آن ملاک ماندن شاخص در پرسش‌نامه مرحله‌ای دلفی است. در دور دوم، شاخص‌هایی که در دور اول دلفی امتیاز لازم را کسب نکرده‌اند، حذف می‌شود و پرسش‌نامه جدید، در اختیار

کاری، مدیریت استعدادها، طراحی نظام ارزیابی عملکرد، مدیریت استرس کارکنان، استقلال کارکنان، محیط کار منعطف، توسعه و توانمندسازی کارکنان، تقسیم کار کارشناسی، گردش مشاغل، فرصت‌های برابر شغلی، قدرت تاب‌آوری، جاذبه شغلی، متناسب‌سازی حجم کار، وضعیت معیشت و توسعه امکانات تفریحی و ورزشی» است.

بعد فردی شامل راهکارهای: «هوش هیجانی، روحیه کارگروهي، رفتار شهروندی سازمانی، اعتمادبه‌نفس، از خودگذشتگی، تفکر خلاق، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، انتقال تجربه، کمک و دستگیری و وجدان کاری» است.

شده به راهکارها و نهایتاً تأیید یا رد راهکارها، به شرح زیر بوده و در جدول ۲ الی ۵ نیز ارائه شده است.

بعد محیطی شامل راهکارهای: «جو سازمانی مطلوب، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعلق سازمانی و حمیت قسمتی، قدردانی از کارکنان، تفویض اختیار، قانون‌مندی، تعهد سازمانی، تخصص‌محوری، آشنایی با اهداف سازمانی، مدیریت دانش، احترام متقابل، مطلوبیت محیط کار، خوش‌آیندی محیط کار، امنیت شغلی و آینده‌پژوهی» است.

بعد سازمانی شامل راهکارهای: «حقوق و مزایا، سبک رهبری، طراحی نظام پاداش‌دهی، شایسته‌سالاری، حمایت سلسله‌مراتب، مدیریت اثربخش، ارتقای انگیزه

جدول (۲): پایش راهکارهای بعد محیطی به روش دلفی (در ۲ دور)

منبع استخراج	راهکارها	دور اول	دور دوم	نتیجه
راهکارهای حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و پیشنهادی خبرگان	قدردانی از کارکنان	۸۶	۸۸	تأیید
	عدالت سازمانی	۷۹	۸۹	تأیید
	جو سازمانی مطلوب	۸۰	۸۷	تأیید
	تخصص‌محوری در محیط کار	۸۹	۸۸	تأیید
	کیفیت قانون‌گرایی در محیط کار	۷۴	۷۷	تأیید
	اعتماد سازمانی	۷۶	۷۹	تأیید
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۷۹	۸۳	تأیید
	عاطفه مثبت	۷۵	۶۹	حذف
	مطلوبیت محیط کار	۷۳	۸۲	تأیید
	احترام متقابل	۷۵	۸۴	تأیید
	امنیت شغلی	۸۱	۸۷	تأیید
	تفویض اختیار	۸۰	۸۵	تأیید
	آشنایی کارکنان با اهداف سازمانی	۸۲	۸۷	تأیید
	تعهد سازمانی کارکنان	۷۹	۸۹	تأیید
	تعلق سازمانی و حمیت قسمتی کارکنان	۷۴	۸۴	تأیید
	مدیریت دانش	۷۹	۸۸	تأیید
	آینده‌پژوهی	۷۳	۸۱	تأیید
	پیش‌بینی مکان استراحت	۷۳	۶۸	حذف

جدول (۳): پایش راهکارهای بعد سازمانی به روش دلفی (در ۲ دور)

منبع استخراج	راهکارها	دور اول	دور دوم	نتیجه
راهکارهای حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و پیشنهادی خبرگان	طراحی نظام پاداش دهی	۸۶	۸۸	تائید
	سبک رهبری اخلاقی فرماندهان و مسئولین	۷۹	۸۹	تائید
	حقوق و مزایا	۸۴	۸۹	تائید
	توسعه امکانات تفریحی و ورزشی	۸۹	۸۸	تائید
	سطح معیشت کارکنان	۸۱	۸۸	تائید
	متناسب سازی حجم کار	۷۶	۷۹	تائید
	شایسته سالاری	۷۹	۸۳	تائید
	جاذبه شغلی	۷۵	۷۸	تائید
	میزان تاب آوری	۷۳	۸۲	تائید
	فرصت های برابر شغلی	۷۵	۸۴	تائید
	گردش مشاغل	۸۱	۸۷	تائید
	حمایت و احترام سلسله مراتب نسبت به کارکنان	۸۰	۸۹	تائید
	مدیریت اثربخش	۸۲	۸۷	تائید
	پرداخت به موقع دستمزدها	۷۱	۶۸	حذف
	کیفیت مدیریت استعدادها	۷۴	۸۴	تائید
	طراحی نظام ارزیابی عملکرد	۷۹	۸۸	تائید
	توسعه و توانمندسازی کارکنان	۷۳	۸۱	تائید
	مدیریت استرس کارکنان	۷۴	۸۲	تائید
	میزان استقلال کارکنان	۷۶	۷۸	تائید
	محیط کار منعطف	۷۰	۷۷	تائید
	تقسیم کار کارشناسی	۷۱	۷۹	تائید
	آگاهی بخشی	۶۶	۶۹	حذف
	ارتقای انگیزه کاری کارکنان	۷۹	۸۹	تائید

جدول (۴): پایش راهکارهای بعد فردی به روش دلفی (در ۲ دور)

منبع استخراج	راهکارها	دور اول	دور دوم	نتیجه	
راهکارهای حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و پیشنهادی خبرگان	کمک و دستگیری کارکنان نسبت به هم	۸۹	۸۸	تائید	
	میزان وجدان کاری افراد	۷۴	۷۷	تائید	
	سطح انعطاف پذیری	۷۶	۷۹	تائید	
	مشتری‌مداری	۷۲	۶۷	حذف	
	میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان	۷۳	۸۲	تائید	
	کیفیت انتقال تجربه توسط افراد	۷۵	۸۴	تائید	
	رفتار شهروندی سازمانی	۸۱	۸۸	تائید	
	از خودگذشتگی کارکنان	۸۰	۸۵	تائید	
	روحیه کارگروهی	۷۶	۸۸	تائید	
	سطح هوش هیجانی	۷۹	۸۹	تائید	
	میزان تفکر خلاق	۷۴	۸۴	تائید	
	سطح اعتماد به نفس	۷۹	۸۸	تائید	

پس از اتمام دور دوم دلفی، راهکارهای تأیید شده مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت، تا براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نسبت به امتیازدهی به راهکارهای نهایی اقدام کنند. با تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، اولویت‌بندی راهکارهای افزایش رضایت شغلی کارکنان ارتش حاصل و در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): ارزیابی و اولویت‌بندی کلی راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان آجا

اولویت	امتیاز	میانگین	تعداد	راهکارها
۱	۹۸	۴,۸۹	۲۰	حقوق و مزایا
۲	۹۷	۴,۸۶	۲۰	سبک رهبری اخلاقی فرماندهان و مسئولان
۳	۹۷	۴,۸۳	۲۰	جو سازمانی مطلوب
۴	۹۶	۴,۷۵	۲۰	ارتقای وضعیت معیشت
۵	۹۵	۴,۷۳	۲۰	طراحی نظام پاداش‌دهی
۶	۹۳	۴,۶۹	۲۰	عدالت سازمانی
۷	۹۲	۴,۶۷	۲۰	روحیه کارگروهی
۸	۹۰	۴,۶۳	۲۰	حمایت و احترام سلسله‌مراتب نسبت به کارکنان
۹	۸۸	۴,۵۹	۲۰	فرصت‌های برابر شغلی
۱۰	۸۷	۴,۵۲	۲۰	شایسته‌سالاری
۱۱	۸۶	۴,۵۰	۲۰	اعتماد سازمانی
۱۲	۸۵	۴,۴۸	۲۰	هوش هیجانی کارکنان
۱۳	۸۴	۴,۴۷	۲۰	توسعه امکانات تفریحی و ورزشی
۱۴	۸۲	۴,۴۱	۲۰	افزایش تاب‌آوری کارکنان
۱۵	۸۰	۴,۳۸	۲۰	گردش مشاغل
۱۶	۷۹	۴,۳۲	۲۰	رفتار شهروندی سازمانی
۱۷	۷۷	۴,۳۱	۲۰	مطلوبیت محیط کار
۱۸	۷۶	۴,۲۸	۲۰	تعلق سازمانی و حمیت قسمتی
۱۹	۷۵	۴,۲۶	۲۰	تفویض اختیار
۲۰	۷۳	۴,۲۲	۲۰	اعتماد به نفس کارکنان
۲۱	۷۱	۴,۱۸	۲۰	تصمیم‌گیری مشارکتی
۲۲	۷۰	۴,۱۵	۲۰	کمک و دستگیری نسبت به هم
۲۳	۶۹	۴,۱۴	۲۰	تعهد سازمانی
۲۴	۶۷	۴,۰۹	۲۰	تخصص محوری
۲۵	۶۵	۴,۰۱	۲۰	مدیریت دانش
۲۶	۶۲	۳,۸۷	۲۰	احترام متقابل

۲۷	۶۱	۳,۸۴	۲۰	قانونمندی کارکنان
۲۸	۵۹	۳,۷۸	۲۰	جذابیت شغلی
۲۹	۵۷	۳,۷۶	۲۰	ارتقای انگیزه کاری
۳۰	۵۶	۳,۷۲	۲۰	مدیریت استعدادها
۳۱	۵۵	۳,۶۴	۲۰	امنیت شغلی
۳۲	۵۳	۳,۵۴	۲۰	توسعه و توانمندسازی کارکنان
۳۳	۵۲	۳,۵۲	۲۰	قدردانی از کارکنان
۳۴	۵۱	۳,۴۸	۲۰	مدیریت اثربخش مسئولان
۳۵	۵۰	۳,۳۹	۲۰	از خودگذشتگی
۳۶	۵۰	۳,۲۰	۲۰	طراحی نظام ارزیابی عملکرد
۳۷	۴۹	۳,۱۵	۲۰	مدیریت استرس کارکنان
۳۸	۴۹	۳,۰۰	۲۰	استقلال کارکنان
۳۹	۴۸	۲,۹۷	۲۰	محیط کار منعطف
۴۰	۴۸	۲,۹۱	۲۰	تقسیم کار کارشناسی
۴۱	۴۷	۲,۸۸	۲۰	متناسب‌سازی حجم کار
۴۲	۴۶	۲,۷۵	۲۰	تفکر خلاق کارکنان
۴۳	۴۶	۲,۷۱	۲۰	انعطاف‌پذیری کارکنان
۴۴	۴۵	۲,۶۳	۲۰	مسئولیت‌پذیری کارکنان
۴۵	۴۵	۲,۶۰	۲۰	وجدان کاری
۴۶	۴۴	۲,۵۵	۲۰	انتقال تجربه
۴۷	۴۴	۲,۵۱	۲۰	آشنایی با اهداف سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

که بیشترین اثرگذاری بر افزایش رضایت شغلی کارکنان ارتش را دارند به شرح زیر است: «افزایش حقوق و مزایا، جو سازمانی مطلوب، سبک رهبری فرماندهان و مسئولان، وضعیت معیشت، طراحی نظام پاداش‌دهی، عدالت سازمانی، روحیه کارگروهی، حمایت و احترام سلسله‌مراتب نسبت به کارکنان، فرصت‌های برابر شغلی، شایسته‌سالاری، اعتماد سازمانی، هوش هیجانی کارکنان، توسعه امکانات تفریحی و ورزشی، افزایش تاب‌آوری کارکنان، گردش مشاغل، رفتار شهروندی

هدف اصلی این پژوهش، تلاش برای کمک به مسئولان و متولیان ارتش برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در حوزه رضایت شغلی کارکنان با شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای افزایش آن بوده است. براساس دیدگاه خبرگان و نتایج نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، این پژوهش پاسخ مناسبی به مسئله اصلی تحقیق یعنی نامشخص بودن راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان ارتش و اولویت‌بندی آن داده است. راهکارهایی

اولویت‌های بالایی را کسب کرده‌اند. با نگرش به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱) با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و سایر تحقیقات موجود در حوزه رضایت شغلی در آجا، پیشنهاد می‌شود: طراحی وضعیت مطلوب رضایت شغلی کارکنان آجا در دستور کار قرار گیرد و سپس سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جامع و کارشناسی برای وصول به وضعیت مطلوب انجام شود.

۲) فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی مناسب در آجا در خصوص مفهوم رضایت شغلی کارکنان، اهمیت و ضرورت آن، نقش آن در ارتقای بهره‌وری و اجرای مطلوب مأموریت ارتش و... روش‌های مناسبی برای کمک به ارتقای رضایت شغلی در ارتش خواهد بود.

۳) مستند به نتایج وضعیت‌سنجی در تحقیقات پیشین و دیدگاه خبرگان این پژوهش، از چالش‌های عمده سازمان‌های امروزی در کشور، افت رضایت شغلی کارکنان در سال‌های اخیر است، پیشنهاد می‌شود یکی از معاونت نیروی انسانی متولی حفظ و ارتقای رضایت شغلی کارکنان در آجا شود و در این مسیر از ظرفیت مراکز مطالعاتی ارتش، دانشگاهیان، استادان، پژوهشگران و دانشجویان استفاده کند.

۴) افزایش میزان حقوق و مزایای کارکنان در کنار ارتقای کیفیت و سبک رهبری اخلاقی فرماندهان و مسئولان ارتش، مهم‌ترین راهکارهای تأثیرگذار بر افزایش رضایت شغلی کارکنان ارتش است. پیشنهاد می‌شود: در تحقیقات آتی، با برگزاری جلسات هیئت‌های اندیشه‌ورزی و بهره‌گیری از ظرفیت خبرگان ارتش، راهکارهای افزایش وضعیت موجود طراحی و عملیاتی شود.

۵) به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی خاص ارتش، فرماندهان نقش ویژه و تأثیرگذاری برای ایجاد تحول در ارتش دارند. پیشنهاد می‌شود: برای افزایش رضایت شغلی کارکنان ارتش از ظرفیت فرماندهان و مسئولان به‌خوبی استفاده شود.

۶) نتایج این پژوهش در اختیار مراکز مطالعاتی و علمی آجا قرار گرفته، تا مبنایی برای استفاده پژوهشگران و علاقه‌مندان در تحقیقات آتی باشد.

سازمانی، مطلوبیت محیط کار، تعلق سازمانی و حمیت قسمتی، تفویض اختیار، اعتماد به نفس کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، کمک و دستگیری نسبت به هم، تعهد سازمانی، تخصص‌محوری، مدیریت دانش، احترام متقابل، قانونمندی کارکنان، جذابیت شغلی، ارتقای انگیزه کاری، مدیریت استعدادها، امنیت شغلی، توسعه و توانمندسازی کارکنان، قدردانی از کارکنان، مدیریت اثربخش مسئولان، از خودگذشتگی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد، مدیریت استرس کارکنان، استقلال کارکنان، محیط کار منعطف، تقسیم‌کار کارشناسی، متناسب‌سازی حجم کار، تفکر خلاق کارکنان، انعطاف‌پذیری کارکنان، مسئولیت‌پذیری کارکنان، وجدان کاری، انتقال تجربه، آشنایی با اهداف سازمانی».

با بررسی نتایج پژوهش‌های قبلی اشاره شده در بخش پیشینه تحقیق، که به ارائه راه‌حل‌ها یا راهکارهای ارتقای رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند و مقایسه آن با نتایج حاصل آمده از این پژوهش، موارد زیر قابل ذکر است:

الف: تعداد راهکارهای تأیید شده توسط خبرگان که از روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده بود، بیانگر این است که میان راهکارهای استخراج شده در این پژوهش و پژوهش‌های قبلی اشتراک‌هایی وجود دارد.

ب: به دلیل استفاده از خبرگان داخلی ارتش که ضمن دارا بودن سنوات و تجربه کافی، دارای شناخت مناسبی از ساختار و فرهنگ سازمانی ارتش بوده‌اند، بخشی از راهکارهای تأیید شده در این پژوهش مانند ارتقای وضعیت معیشت کارکنان، حمایت و احترام سلسله‌مراتب نسبت به کارکنان، کیفیت و سبک رهبری اخلاقی فرماندهان و مسئولین و... جنبه بومی داشته و متناسب با فرهنگ سازمانی ارتش پیشنهاد شده است و در پژوهش‌های گذشته وجود ندارد.

ج: در این تحقیق پس از شناسایی و تأیید راهکارها به اولویت‌بندی آنها نیز پرداخته شده که در تحقیقات گذشته انجام نشده است.

د: به دلیل ساختار و جایگاه ویژه سلسله‌مراتب در ارتش و نقش خاص و تأثیرگذار آنان، راهکارهایی که به نوعی مرتبط با نقش فرماندهان و مسئولان در ارتش است،

۷) سطح رضایت شغلی کارکنان، جز شاخص‌های ارزیابی فرماندهان و مسئولان ارتش منظور شود. از محدودیت‌های این پژوهش، تأخیر تعدادی از خبرگان برای تکمیل پرسش‌نامه و دقت ناکافی تعداد دیگر بود که نهایتاً نفرت جایگزین شدند.

### منابع فارسی:

- ابراهیمی بلانی، مهدی؛ شهبازمرادی، سعید و کروی، زهرا، (۱۳۹۵)، سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی نفت ایران، مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، دوره ۸، شماره ۲۹.

- ابراهیمی، شادی (۱۳۹۹)، بررسی رابطه رضایت شغلی با عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه علم و فرهنگ)، پایان‌نامه، دانشگاه علم و فرهنگ.

- برادری، ابراهیم، صیدی، فرزاد، مجدی، محمد. (۱۳۹۵) کتاب رضایت شغلی؛ اصول و مبانی، رشت: نشر کدیور.

- پریزاده، علی (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان شمیرانات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز. - تقریبی، زهرا؛ شریفی، خدیجه؛ خسروجردی، زهرا و سوکی، زهرا. (۱۴۰۰) رضایت شغلی پرستاران و عوامل مرتبط. دو ماهنامه فیض.

- حسینی گل‌افشانی، سیدمهدی و شیخ‌ویسی، یاسر (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی کارکنان وظیفه‌از آجا حین خدمت سربازی، فصلنامه آموزش علوم دریایی، دوره ۹، شماره ۱.

- حسینی گل‌افشانی، سیدمهدی؛ ذبیحی، رضا و اسکینی، حسین (۱۴۰۲)، چرخه مطلوب مدیریت دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آموزش علوم دریایی، دوره ۱۰، شماره ۲.

- حسینی گل‌افشانی، سیدمهدی، رازانی؛ امین و محمدی فاتح، اصغر (۱۴۰۰)، الگوی بومی سرمایه اجتماعی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره ۱۹، شماره ۴.

- رایبیز، استیفن و تیموتی، ای‌جاج؛ رفتار سازمانی، ترجمه: زارع، مهدی (۱۴۰۱)، چاپ ششم، تهران:

انتشارات نص.  
- زارع، مهدی (۱۳۹۳)، کتاب رفتار سازمانی (جلد اول)، نوشته رایبیز استیفن پی و تیموتی اب، جاج، تهران: انتشارات نص.

- شعبانی، احمد؛ فاضلی، سمانه؛ رجایی‌پور، سعید و کشوری، مریم (۱۴۰۱)، سنجش رضایت شغلی کتابداران در دوران دورکاری کووید ۱۹، مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۳۳، دوره ۳.

- شکر، عادل؛ دانا، تورج؛ حمصی، امیرهومن و توتونچیان، سولماز (۱۴۰۲)، بررسی ارتباط بین استرس-شغلی و رضایت شغلی در اعضای هیئت علمی دانشگاه (مطالعه موردی یک دانشگاه در تهران)، نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۱.

- ضابط، محمد (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان مدیریت امور تدارکات و مهندسی بانک تجارت، پایان‌نامه، دانشگاه پیام نور غرب تهران.

- طباطبائی کوبایی، ابوالفضل (۱۴۰۱)، تأثیر مؤلفه‌های ساختار سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در محیط‌های فرهنگی (مطالعه موردی: مؤسسه رزمندگان و دبستان پسرانه معراج اندیشه)، فصلنامه ایده‌های نوین روان‌شناسی، دوره ۱۲، شماره ۱۶.

- عرب سعیدی، صالح (۱۳۹۸)، بررسی میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان صداوسیما و ارائه راهکارهای بهبود آن از نظر کارکنان، پایان‌نامه، دانشگاه صداوسیما.

- غلامی، الهام (۱۳۹۹)، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۳.

- مهربان، فردین؛ همتی، حسین؛ عشوری، آسیه؛ طاهری، ماهدخت؛ کاشی، سمانه و عظیمی، خدیجه (۱۳۹۹)، رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان، مجله پژوهش در آموزش علوم پزشکی، دوره ۱۲، شماره ۴.

### منابع انگلیسی:

- Cheng, Shao And Kao, Huan (2022). The impact of the COVID19- pandemic on job satisfaction: A mediated

moderation model using job stress and organizational resilience in the hotel industry of Taiwan, journal Heliyon, 3) 8).

-Karen M, Teresa S (2018). Evaluating Association Degree Nursing Faculty Job Satisfaction. Teaching and Learning in Nursing 1) 13).

-Lam, R, Lugosi, P (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. International Journal of Hospitality Management, 5) 11).

-malinen, Savolainen (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. 4) 6).

-Silva, Romita (2019); Factors affecting job satisfaction of permanent officers of Sri Lanka Military Academy. Digital Research Repository University of Vavuniya.