



Center for Strategic Studies of the
Islamic Republic of Iran Army

Quarterly Journal Of
Army Strategic Research
Print ISSN:27834212
Volume 4, Issue 13
Autumn 2025
P.P. 117-139

Understanding and Enhancing Work Engagement in Military Contexts

Zohre sharei¹, Kazem Jafari*², Saeed Raisi³

Abstract

Work engagement, by enhancing employees' motivation and energy in organizational settings, contributes to improved performance and reduced burnout, findings that are applicable to military contexts as well (Schaufeli & Taris, 2014). This qualitative study aimed to identify factors influencing and strengthening work engagement in a military context to propose strategies for enhancing operational readiness and organizational resilience. The target population consisted of permanent personnel from a defense institution, from which 19 participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. In-depth, semi-structured interviews served as the primary data collection tool, and data analysis was conducted using MAXQDA software and a grounded theory approach. The findings revealed that improved perceptions, tactical flexibility within the command structure, strengthened communication, and operational knowledge development act as causal conditions driving work engagement. Empowering personnel, fostering commitment, promoting individual accountability, improving infrastructure, ensuring operational convenience, and reinforcing a sense of duty create the necessary contextual conditions. Individual and environmental pressures pose barriers that may disrupt this process, but strategies such as enhancing self-efficacy, addressing psychological factors, providing incentives, and offering operational support can mitigate these challenges. The outcomes of fostering work engagement include enhanced operational efficiency, individual sense-making, improved performance, and mission-oriented growth, all of which contribute to greater readiness, higher morale, and sustainable organizational development. These results suggest that by focusing on coordinated and structured interventions, work engagement in military forces can be strengthened, thereby achieving strategic objectives.

Keywords: Work Engagement; Grounded Theory; Job engagement; Job satisfaction; commitment.

Citation: sharei, Zohre;Jafari,Kazem;Raisi,Saeed(2025).Understanding and Enhancing Work Engagement in Military Contexts;warfare; *Army Strategic Research Quarterly* 4(13). 117-139

1 .. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

2.PhD in human resource management, Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology, Tehran, Iran.PhD in Human Resource Management, Tehran, Iran.

(Corresponding author) Email: k.jafari81@gmail.com

3.Master of Science in Human Resource Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.



فهم و تقویت عجین شدن با کار در محیط‌های نظامی

زهره شرعی^۱، کاظم جعفری^{۲*}، سعید رئیسی^۳

چکیده

عجین شدن با کار، از طریق افزایش انگیزه و انرژی کارکنان در محیط‌های سازمانی، به بهبود عملکرد و کاهش فرسودگی شغلی کمک می‌کند، که این یافته‌ها در بستر نظامی نیز کاربرد دارد. این پژوهش کیفی با هدف شناسایی عوامل مؤثر برای فهم و تقویت این مفهوم در بستر نظامی انجام شد تا راهکارهایی برای ارتقای آمادگی عملیاتی و تاب‌آوری سازمانی ارائه دهد. جامعه آماری شامل کارکنان پایور یک نهاد دفاعی بود که از میان آن‌ها، ۱۹ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند تا داده‌ها به اشباع نظری برسند. مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته ابزار اصلی گردآوری داده‌ها بودند و تحلیل آن‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا و رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. یافته‌ها نشان داد که بهبود ادراک‌ها، انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی، تقویت ارتباطات و توسعه دانش عملیاتی به‌عنوان شرایط علی، محرک‌های اصلی عجین شدن هستند. توانمندسازی کارکنان، ارتقای تعهد، پاسخگویی فردی، بهبود زیرساخت‌ها، ایجاد راحتی عملیاتی، و تقویت حس وظیفه نیز بسترهای لازم را فراهم می‌کنند. فشارهای فردی و محیطی موانعی هستند که می‌توانند این فرآیند را مختل کنند، اما راهبردهایی مانند تقویت خودکارآمدی، توجه به عوامل روان‌شناختی، ارائه مشوق‌ها، و حمایت عملیاتی می‌توانند بر این موانع غلبه کنند. پیامدهای این شناخت شامل افزایش کارایی عملیاتی، معنایابی فردی، بهبود عملکرد، و رشد مأموریت‌محور است که همگی به آمادگی بهتر، روحیه بالاتر و توسعه پایدار سازمانی منجر می‌شوند. این نتایج نشان می‌دهد که با تمرکز بر اقدامات برنامه‌ریزی شده و منسجم، می‌توان عجین شدن با کار را در نیروهای نظامی تقویت کرد و اهداف راهبردی را محقق ساخت.

واژگان کلیدی: عجین شدن با کار، داده‌بنیاد، دل بستگی شغلی، رضایت شغلی، تعهد

استناد: شرعی؛ زهره؛ جعفری، کاظم؛ رئیسی، سعید (۱۴۰۴). فهم و تقویت عجین شدن با کار در محیط‌های نظامی؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی/ارتش ۴(۱۳). ۱۱۳-۱۳۹.

۱. استادیار، گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) Email: k.jafari1@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

عجين شدن با كار به‌عنوان يك مفهوم محورى در مديريت منابع انساني، به‌ويژه در سازمان‌هاى نظامى كه موفقيت عملياتى آن‌ها به تعهد و تاب‌آورى كاركنان وابسته‌است، جايگاه ويژه‌اى يافته‌است. در نيروهاى مسلح امروزي كه با الزامات استقرار سريع، عمليات پايدار، و مأموريت‌هاى پرمخاطره مواجه هستند، كاركنان عجين شده كسانى هستند كه تلاش‌هاى فردى خود را با اهداف كلان سازمان همسو مى‌كنند و بدين ترتيب هم بهزيستى فردى و هم تحقق مأموريت‌هاى جمعى را ارتقا مى‌دهند (مون و همكاران، ۲۰۲۰). در بستر نظامى، عجين شدن با كار را مى‌توان حالتى مثبت ووظيفه‌محور تعريف كرد كه با انرژى، فداكارى و جذب در وظيفه‌هاى عملياتى مشخص مى‌شود و پرسنل را به تلاش مداوم براى دستيابى به اهداف مأموريت ترغيب مى‌كند (رايينسون، ۲۰۲۰). اين حالت عجين شدن نه تنها يك عامل انگيزشى است، بلكه به‌طور مستقيم بر كارايى عملياتى، انسجام واحد، نرخ نگهداشت نيروى انساني و اثربخشى كلى نيروهاى نظامى تأثير مى‌گذارد (ريچاردسن، ۲۰۱۹).

اهميت عجين شدن با كار در محيط‌هاى نظامى از قابليت اين پديده در تقويت تعهد و اشتياق كاركنان سرچشمه مى‌گيرد، كه اين امر به نوبه خود به عملکرد بهتر تحت فشار، کاهش غيبت، و پايين آمدن نرخ ترك خدمت منجر مى‌شود (ساكس، ۲۰۰۶). علاوه بر اين، كاركنان نظامى عجين شده سطوح بالاترى از انگيزه و تاب‌آورى را نشان مى‌دهند كه به بهزيستى شخصى آن‌ها و سلامت روانشناختى واحدهايشان كمك مى‌كند (ريچاردسن، ۲۰۱۹). با اين حال، عجين شدن با كار در محيط نظامى به‌عنوان پديده‌اى چندوجهى و پويا، تحت تأثير عوامل روان‌شناختى، عملياتى و سازمانى مختلفى از جمله ماهيت وظيفه نظامى، فضاى فرماندهى، دسترسى به منابع و ويژگى‌هاى فردى كاركنان مانند تاب‌آورى و سازگارى قرار دارد (كريستين و همكاران، ۲۰۱۱). تعامل اين عوامل لزوم درك عميق‌ترى از چگونگى بروز عجين شدن در بسترهاى نظامى و راه‌هاى پرورش آن براى بهبود نتايج عملياتى را برجسته مى‌كند. در اين راستا، مطالعات داخلى نشان داده‌اند كه توانمندسازى كاركنان و بهبود زيرساخت‌هاى آموزشى مى‌تواند به افزايش عجين شدن و در نتيجه تاب‌آورى سازمانى منجر شود (رضايى، ۱۴۰۰).

مطالعات كمى ممكن است عجين شدن را از طريق پرسشنامه‌ها اندازه‌گيرى كنند، اما در توضيح دقيق چگونگى معناده‌اى كاركنان نظامى به نقش‌هاى خود يا پاسخ آن‌ها به فشارهاى خاص زندگى خدمتى با مشكل مواجه مى‌شوند. اين محدوديت به‌ويژه در بسترهاى نظامى كه از نظر فرهنگى، عملياتى، و سلسله‌مراتبى با محيط‌هاى غيرنظامى تفاوت چشمگيرى دارند، بارزتر است. از اين‌رو، نياز به تحقيقات كيفى كه از روش‌هاى مانند مصاحبه‌هاى عميق و تحليل

مضمونی برای کاوش در فرآیندها و عوامل زمینه‌ای پیچیده عجین شدن در میان کارکنان نظامی استفاده کند، بیش از پیش احساس می‌شود (کرسول و پاٹ، ۲۰۱۷). هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر عجین شدن با کار در بستر نظامی است. و در ادامه به دنبال ارائه چارچوبی نظری برای فهم عجین شدن و راهبردهای عملی برای فرماندهان نظامی جهت تقویت تعهد کارکنان، عملکرد عملیاتی، و روحیه واحد است. با شناسایی محرک‌های کلیدی، عوامل زمینه‌ای، و پیامدهای عجین شدن، این پژوهش درصدد است تا ابزارهایی را در اختیار سازمان‌های نظامی قرار دهد که بتوانند محیط‌هایی را خلق کنند که به فداکاری و تاب‌آوری منجر شود. علاوه بر این، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای مطالعات آتی یا بررسی نقش عوامل فرهنگی در عجین شدن نظامی در نیروهای مسلح ایران، عمل کند.

فراتر از مشارکت‌های نظری، این پژوهش پیامدهای عملی برای رهبری نظامی دارد. با درک عمیق‌تر از عوامل زیربنایی عجین شدن، فرماندهان و سیاست‌گذاران می‌توانند مداخلات هدفمندی را برای بهبود آمادگی عملیاتی، کاهش فرسودگی، و ارتقای کیفیت زندگی خدمتی توسعه دهند. چنین تلاش‌هایی در دورانی که نیروهای نظامی با تهدیدات در حال تحول و افزایش مطالبات بر پرسنل مواجه هستند، عجین شدن با کار را به یک اولویت راهبردی برای موفقیت سازمانی تبدیل می‌کند که با اهداف راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران هم‌راستاست.

ادبیات نظری و پیشینه

پیشینه تحقیق

تحقیقات نشان می‌دهند که «عجین شدن با کار» تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. به‌طور خاص، بررسی‌های انجام‌شده توسط سیامکی (۱۳۹۷) و فتحی‌زاده (۱۳۹۶) نشان داده‌اند که عوامل نظیر مسئولیت اجتماعی، حمایت مدیران و رهبری تحول‌گرا بر «عجین شدن با کار» تأثیرگذار هستند. همچنین، مطالعاتی همچون تحقیق یوسفی‌سادات (۱۳۹۷) و حاجی محمود لو (۱۳۹۷) به بررسی تأثیرات متغیرهایی نظیر خود مدیریتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر «عجین شدن با کار» پرداخته‌اند و نتایج قابل توجهی در این زمینه ارائه داده‌اند. در همین راستا، بهروز (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که حمایت از جو ایمنی روانشناختی و حمایت مدیریتی، اثر مستقیمی بر کاهش خستگی عاطفی و افزایش درگیری شغلی دارد.

مطالعات دیگر نشان داده‌اند که «عجین شدن با کار» می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان منجر شود. به‌عنوان مثال، تحقیقات حمیدی (۱۳۹۸)، حسام‌امیری (۱۳۹۹)، اسمعیلی‌جدیدی (۱۳۹۹)، دعایی و کوشا زاده (۱۳۸۹)، و اسچاوفلی و بیکر (۲۰۰۴) به تأثیر مثبت «عجین شدن با کار» بر عملکرد و رضایت شغلی اشاره کرده‌اند. حمیدرضا فلاح‌دل‌اور (۱۳۹۹) تأثیر جنبه‌های رضایت شغلی بر عجین شدن با کار را نشان داده است. مازتی و همکاران (۲۰۲۳) با استفاده از مدل تقاضاهای شغلی-منابع به فرا تحلیل عجین شدن با کار پرداختند و یافتند که رضایت شغلی و تعهد بالاترین ارتباط را با عجین شدن با کار دارند و این رابطه تحت تأثیر عوامل فرهنگی متغیر است. ساوالانیان (۱۳۹۸) دریافت که انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی به‌طور معناداری بر عجین شدن با کار و در نتیجه بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. کوربینو و الیسکو (۲۰۲۳) نیز گزارش کردند که ارتباط بین عجین شدن با کار و عملکرد شغلی مثبت است. نیوبر و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که عجین شدن با کار با عملکرد وظیفه به‌طور مثبت و با غیبت به‌طور منفی مرتبط است.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که عواملی چون تصویر سازمان، سرمایه روانشناختی، و حمایت سازمانی بر عجین شدن با کار تأثیرگذارند. به‌عنوان مثال، ساکی (۱۳۹۸) و زارعی (۱۴۰۰) نشان داده‌اند که تصویر سازمان و سرمایه روانشناختی به‌طور معناداری بر عجین شدن با کار تأثیر دارند و این تأثیرات به نوبه خود بر حفظ و نگهداری کارکنان مؤثر است. رنگرز و همکاران (۱۳۹۷) با رویکرد فرا تحلیل دریافتند که توانمندی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بیشترین تأثیر را بر عجین شدن با کار دارند. همچنین، پژوهش‌های دیگر تأثیر سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر عجین شدن با کار را بررسی کرده و نتایج نشان داده‌اند که این عوامل می‌توانند تأثیرات معناداری داشته‌باشند (یشیلکایا و ییلدیز، ۲۰۲۲؛ آستینه، ۱۴۰۱؛ مستحسن، ۱۴۰۰؛ پیری، ۱۳۹۸ و عظیمی‌اناری، ۱۳۹۹).

مطالعات دیگری به بررسی تأثیرات عجین شدن بر استرس شغلی و اضافه‌کاری پرداخته‌اند (رشیدی کردستانی، ۱۳۹۹؛ ابراهیمی، ۱۴۰۰؛ کدخدایی، ۱۴۰۰). ابراهیمی (۱۴۰۰) تحت نظارت زهره شرعی نشان داد که مطالبات شغلی و منابع شغلی از طریق عجین شدن با کار بر اضافه‌کاری تأثیر می‌گذارند. سروی (۱۳۹۷) اشاره کرده است که برنامه‌هایی مانند مدیریت بر اساس اهداف و استراتژی‌های غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند و به پیامدهای مثبت فردی و سازمانی منجر می‌شوند. همچنین، عواملی چون صدای کارکنان (حنایی، ۱۳۹۸)، تاب‌آوری کارکنان (کامکار، ۱۳۹۸)، عدالت سازمانی (محبوبی‌نژاد، ۱۳۹۹) و دانش‌راد، (۱۳۹۹)، فرهنگ خود رهبری (مختاری، ۱۳۹۸)، مدیریت برند (زنده‌بودی،

۱۳۹۸)، بهره‌وری سازمانی (دریاباری، ۱۳۹۸) بر عجزین شدن با کار تأثیر مثبت و معناداری دارند. نوری (۱۴۰۰) و کامکار (۱۳۹۸) نشان دادند که تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان یک پیش‌نیاز، عجزین شدن را در محیط‌های پرفشار را تقویت می‌کند.

علاوه بر این، عجزین شدن با کار به‌عنوان یک متغیر میانجی در مدل‌های مختلف بررسی شده‌است. انصاری‌شیری (۱۳۹۷) و یوسفی‌سادات (۱۳۹۷) نشان داده‌اند که عجزین شدن با کار بر عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد. صالح‌نام (۱۳۹۷) دریافت که فعالیت‌های منابع انسانی از طریق عجزین شدن با کار به افزایش رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود. دیناروندی (۱۴۰۰) تأثیرات میانجی‌گری عجزین شدن با کار در کاهش فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی را تأیید کرد. معصومه آقاقرمی (۱۳۹۹) نقش چابکی سازمانی بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری عجزین شدن با کار را تأیید کرد. پرادانا و سواربادی (۲۰۲۰) نشان دادند که عجزین شدن با کار در تأثیر بازآفرینی بر رفتار نوآورانه نقش واسطه‌ای دارد. شارما و نامبودیری (۲۰۲۰) رابطه معنادار و مثبتی بین عجزین شدن در کار و رفتار بازآفرینی شغل و نوآوری گزارش کردند. در بستر نظامی، هوگ و همکاران (۲۰۰۴) نشان دادند که فشارهای عملیاتی می‌توانند عجزین شدن را تحت تأثیر قرار دهند، در حالی که سالاس و همکاران (۲۰۱۲) آموزش را به‌عنوان ابزاری برای ارتقای آن معرفی کردند.

ویرگا و همکاران (۲۰۲۱) اثربخشی مداخلات عجزین شدن با کار را بررسی کردند و گزارش کردند که مداخلات از پایین به بالا و توسعه منابع، عجزین شدن را بهبود می‌دهند، هرچند اندازه اثر متوسط است. بجورک و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که مداخلات از پایین به بالا تأثیر قابل توجهی در ارتقای عجزین شدن دارند. زینلی (۱۴۰۲) با فرا تحلیل پیشایندها و پسایندهای عجزین شدن، رضایت شغلی را به‌عنوان قوی‌ترین پسایند و تعهد را به‌عنوان پیش‌نیاز کلیدی شناسایی کرد. در زمینه نظامی، آدلر و همکاران (۲۰۱۷) حمایت روان‌شناختی را برای کاهش فرسودگی و تقویت عجزین شدن ضروری دانستند، و گریفیث (۲۰۰۹) هویت اجتماعی را عاملی برای حفظ تعهد در نیروهای ذخیره معرفی کرد. ارتش آمریکا (۲۰۲۰) نیز در دکترین خود بر نقش رهبری و منابع در تقویت عجزین شدن تأکید کرده است.

مطالعات موجود نشان می‌دهند که عجزین شدن با کار به‌عنوان متغیر مهم در محیط‌های کاری، می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی، و رفتار شهروندی سازمانی داشته‌باشد. توجه به عوامل مختلفی چون سبک‌های رهبری، مسئولیت اجتماعی، و فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود درگیری شغلی و عجزین شدن با کار کمک کند و بهبود

عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد. این یافته‌ها با اولویت‌های راهبردی سازمان‌های نظامی هم‌راستا است و بر اهمیت آن در افزایش بهره‌وری و کاهش ترک خدمت تأکید دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از رویکرد تفسیر گرایانه و با هدف توسعه‌ای-کاربردی انجام شد تا به صورت مقطعی و با راهبرد اکتشافی، نسبت به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر عجین شدن با کار در میان کارکنان نظامی طراحی گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل افسران ارشد یک نهاد دفاعی بود که در زمینه مدیریت عملیاتی و توسعه منابع انسانی فعالیت داشته‌اند. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، ۱۹ نفر از افراد کلیدی (شامل افسران ارشد با تجربه عملیاتی) به عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند تا مؤلفه‌های عجین شدن با کار شناسایی شود. انتخاب افسران ارشد با تجربه عملیاتی و مدیریتی به عنوان جامعه آماری، به دلیل نقش کلیدی این گروه در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان در نهادهای دفاعی، صورت گرفت. این انتخاب با هدف دستیابی به داده‌های غنی و عمیق انجام شد.

برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سؤالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به صورت باز انجام شدند. هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه طول کشید و توسط پژوهشگران ضبط و ثبت شد. سؤالات مصاحبه شامل مواردی مانند: «چه عواملی شما را به انجام وظایف نظامی با تعهد کامل ترغیب می‌کند؟»، «چگونه محیط عملیاتی بر حس وظیفه و انگیزه شما تأثیر می‌گذارد؟»، و «چه موانعی در مسیر عجین شدن با وظایف‌تان تجربه کرده‌اید؟» بود. پس از انجام ۱۹ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری (یعنی زمانی که داده‌های جدید اطلاعات تازه‌ای ارائه ندادند)، فرآیند گردآوری داده‌ها متوقف شد. سپس، کدگذاری اولیه داده‌ها انجام شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها، مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین به صورت عمیق‌تر مطالعه شدند تا با ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر، و نظرات مشارکت‌کنندگان، مراحل بعدی تحلیل داده‌ها تکمیل شود. عوام مؤثر بر عجین شدن در کار در اختیار شش نفر از کارکنان نظامی با درجه سرتیپ دومی و با تجربه مشاغل سرلشکری قرار گرفت و پس از دریافت پیشنهادها و نظرهای آن‌ها در مورد طبقه‌بندی، مقوله‌ها و مفاهیم، عوامل نهایی عجین شدن با کار تدوین شد.

ابزارهای مورد استفاده برای شناسایی عوامل نهایی عجین شدن با کار شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد بود. برای تضمین روایی و پایایی تحقیق حاضر از روش ارزیابی

لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) به دلیل هم‌خوانی این چارچوب با روش‌شناسی پژوهش (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد) و به دلیل سادگی، جامعیت، و پذیرش گسترده در پژوهش‌های کیفی، استفاده شد. فرآیند ارزیابی کیفیت داده‌ها بر اساس چهار معیار این چارچوب انجام گرفت. برای اطمینان از صحت داده‌ها، سؤالات مصاحبه پیش از اجرا توسط دو کارشناس نظامی و یک متخصص آکادمیک در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی و تأیید شد. همچنین، یافته‌ها با سه نفر از مشارکت‌کنندگان بازبینی شد تا انطباق آن‌ها با تجاربشان تأیید گردد (قابلیت اعتبار). برای ارزیابی امکان کاربرد یافته‌ها در سایر محیط‌های نظامی، گزارش اولیه پژوهش توسط دو کارشناس مستقل مدیریت منابع انسانی نظامی (خارج از تیم پژوهش) بررسی شد و بازخوردهای آن‌ها در گزارش نهایی لحاظ گردید (قابلیت انتقال‌پذیری). تمام مراحل پژوهش، شامل طراحی سؤالات، فرآیند مصاحبه، و تحلیل داده‌ها، به‌صورت دقیق مستندسازی شد. این مستندات در قالب یادداشت‌های تحلیلی و جداول کدگذاری در دسترس قرار گرفت تا فرآیند پژوهش قابل تکرار باشد (قابلیت ثبات). برای کاهش سوگیری پژوهشگر، تمامی مراحل کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت شفاف ثبت و به‌عنوان پیوست در اختیار دو کارشناس مستقل قرار گرفت تا بی‌طرفی یافته‌ها تأیید شود (تأییدپذیری).

در بخش مصاحبه‌ها، مجوزهای لازم از نهاد دفاعی مربوطه اخذ شد و پس از جلب همکاری و اعتماد مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها در زمان‌های مقرر انجام شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. این نرم‌افزار امکان کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌های خام، استخراج مفاهیم و مقوله‌های اصلی، و شناسایی روابط میان آن‌ها را در چارچوب یک مدل فراهم کرد. کدگذاری در سه مرحله انجام شد:

۱. کدگذاری باز: در این مرحله، داده‌ها خط‌به‌خط بررسی شدند و مفاهیم اولیه استخراج شدند که در مجموع ۱۰۲ کد مفهومی بدون هم‌پوشانی به‌دست آمد.

۲. کدگذاری محوری: مقوله‌ها به‌صورت نظام‌مند بهبود یافتند و با زیرمقوله‌ها پیوند داده شدند تا ساختار منسجم‌تری شکل گیرد.

۳. کدگذاری انتخابی: نظریه زمینه‌ای ارائه شد و الگوی پارادایمی پژوهش نهایی شد که شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها بود.

برای ارزیابی پایایی داده‌های کیفی، از روش پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) استفاده شد. در این روش، یک متن در دو زمان مختلف کدگذاری شد و چند مصاحبه‌به‌عنوان نمونه انتخاب

شدند و پس از فاصله زمانی کوتاه دوباره کدگذاری شدند. مقایسه کدها در دو مرحله نشان‌دهنده ثبات ۰/۸۷ بود که پایایی بالای تحلیل را تأیید کرد، معیاری که با استانداردهای نشریات راهبردی نظامی هم‌راستا است.

محیط‌های نظامی به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی، فشارهای عملیاتی، و اهمیت تعهد سازمانی، نیازمند مدل‌سازی جامعی هستند که تمام ابعاد مؤثر بر عجین شدن با کار را در بر گیرد. پنج مؤلفه مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد (شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها) امکان تحلیل همه‌جانبه پدیده را در بستر نظامی فراهم کردند، زیرا هر مؤلفه جنبه‌ای خاص از این محیط پیچیده را پوشش می‌دهد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش که مدل پارادایمی بر اساس آن‌ها طراحی شد عبارت بودند از:

شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدهای عجین شدن با کار در بستر نظامی کدامند؟

یافته‌ها

پس از انجام ۱۹ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ۳۵۱ کد مفهومی بدون در نظر گرفتن هم‌پوشانی‌ها استخراج شد که پس از حذف هم‌پوشانی‌ها به ۱۰۲ کد کاهش یافت و این کدها در ۲۰ مقوله فرعی گروه‌بندی شدند. در ادامه، این مقوله‌ها با استفاده از کدگذاری محوری و انتخابی به مقوله‌های اصلی متصل شدند. (در جدول ۱ نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی آورده شده اند.)

جدول ۱: نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی

پاسخ مصاحبه‌شونده	مفاهیم (کدهای شناسایی شده)
« کارمندانی که با کار خود عجین هستند، نسبت به کسانی که مشارکت کمی دارند، احتمال بیشتری برای عملکرد بهتر دارند	ایجاد عملکرد، بهره‌وری
« اعضای تیم انگیزه دارند تا کار خود را تکمیل کنند و شرکت برای موفقیت آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند»	موفقیت، انگیزه
« عجین شدن کارمندان بر روابط بین کارکنان و شرکت متمرکز است و تمایل دارند به آن‌ها اعتبار داده شود»	مشارکت، تعهد
« عجین شدن با کار عامل اصلی در حفظ فرهنگ سازمانی شرکت است و نشانه‌ی اثربخشی عملکرد سازمان است.»	فرهنگ سازمانی، اثربخشی

پاسخ مصاحبه‌شونده	مفاهیم (کدهای شناسایی شده)
«عشق ورزیدن به شغل و داشتن انگیزه می‌تواند کارمندان را هدف‌مند کند»	هدف‌مند شدن

شرایط علی

بهبود ادراک‌ها، انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی، تقویت ارتباطات و توسعه دانش عملیاتی، رویدادها و عواملی هستند که عجین شدن با کار را در میان کارکنان نظامی ایجاد یا تقویت می‌کنند و مستقیماً بر این پدیده تأثیر می‌گذارند.

۱. بهبود ادراک‌ها: شامل استخراج و استفاده بهینه از منابع، افزایش قلمرو عملیاتی، توانایی پاسخگویی، ارتقای توسعه‌یافتگی، و افزایش تاب‌آوری سازمانی. نقل‌قول نمونه: «وقتی می‌بینیم منابع به خوبی مدیریت می‌شوند، حس می‌کنیم کارمان ارزشمند است.»

۲. انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی: انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی، به کارکنان نظامی امکان می‌دهد تا در شرایط عملیاتی پویا، ابتکارات محدودی را در راستای دستورات فرماندهی به کار گیرند. این مفهوم به نوآوری نهادی از طریق تقویت خلاقیت در اجرای مأموریت‌ها، کاهش تضادهای سازمانی با هماهنگی بهتر بین سطوح فرماندهی، و نهادسازی با بهره‌گیری از سرمایه سازمانی کمک می‌کند. همچنین، کاهش وابستگی به دستورات صریح و افزایش توانایی‌های استخراجی (بهره‌برداری از منابع موجود)، تنظیمی (مدیریت بهتر عملیات)، و نمادین (تقویت هویت سازمانی) را تسهیل می‌کند. نقل‌قول نمونه: «وقتی در میدان آزادی عمل داریم، خودمان را بخشی از راه‌حل می‌دانیم.»

۳. تقویت ارتباطات: شامل بهبود مشارکتی، شبکه‌سازی، توانمندسازی مشارکتی، افزایش قدرت در سازمان، و الگوهای ارتباطی جدید. نقل‌قول نمونه: «ارتباطات شفاف با فرماندهان ما را به مأموریت متصل‌تر می‌کند.»

۴. توسعه دانش عملیاتی: شامل بهبود آگاهی، افزایش مهارت برای ارتباطات، آگاهی از اطلاعات واقعی، مستندسازی تجربیات، و نظرخواهی از پرسنل. نقل‌قول نمونه: «آموزش‌های عملیاتی و ثبت تجربه‌ها ما را برای هر چالش آماده‌تر می‌کند.»

جدول ۲: مقوله‌ها و مفاهيم مرتبط با شرايط على

مفاهيم	مقوله‌ها
استخراج و استفاده بهينه از منابع، افزايش قلمرو جغرافيايى، توانايى پاسخگويى، توسعه‌يافتگى، تاب‌آورى	بهبود ادراك‌ها
نوآورى نهادى، كاهش تضاد، نهادسازى با سرمايه‌سازمانى، كاهش وابستگى، توانايى استخراجى / تنظيمى / نمادين	انعطاف‌پذيرى تاكتيكي در چارچوب فرماندهى
بهبود مشاركتى، شبكه‌سازى، توانمندسازى مشاركتى، افزايش قدرت، الگوهاى ارتباطى جديد	تقويت ارتباطات
بهبود آگاهى، افزايش مهارت ارتباطات، آگاهى از اطلاعات واقعى، مستندسازى تجربيات، نظرخواهى	توسعه دانش عملياتى

عوامل زمينه‌اى

عوامل زمينه‌اى ويژگى‌هاى خاص محيط نظامى را نشان مى‌دهند كه بستر تحقق عجين شدن را فراهم مى‌كنند. شش مقوله اصلى شناسايى شدند:

۱. توانمندسازى كاركنان: شامل راحتى دسترسى، آسانى درك‌شده، ايجاد نوآورى، افزايش اعتماد، حق انتخاب، قدرت تصميم‌گيرى، و مشاركت فعال. نقل‌قول نمونه: «وقتى به ما اعتماد مى‌شود تا خودمان تصميم بگيريم، حس مالكيّت بيشترى داريم.»

۲. ارتقاى تعهد: شامل ايجاد تعهد، وابستگى روانى، پايبندى به هويت سازمانى، ارتباط با فرماندهان، توسعه داوطلبى، و فضاى باز. نقل‌قول نمونه: «پيوند عميق با واحدمان ما را به تلاش بيشتر ترغيب مى‌كند.»

۳. پاسخگويى فردى: شامل رعايت انصاف، پايبندى به اصول اخلاقى، اولويت‌بندى وظايف، ابتكار عمل، و وقت‌شناسى. نقل‌قول نمونه: «ما خودمان را مسئول انجام دقيق وظايف مى‌دانيم.»

۴. بهبود زيرساخت‌هاى عملياتى: شامل شكل‌گيرى هويت، رضايت‌مندی، بهبود زيرساخت‌هاى فنى، همگرابى ميان پرسنل، و ايجاد اتحاد. نقل‌قول نمونه: «تجهيزات مدرن و هماهنگى تيمى ما را كارآمدتر مى‌كند.»

۵. ايجاد راحتى عملياتى: شامل مشاركت فعال، تمرکززدايى، حقوق اجتماعى، و حقوق اقتصادى. نقل‌قول نمونه: «شرايط رفاهى بهتر در مأموريت‌ها روحيه ما را تقويت مى‌كند.»

۶. تقویت حس وظیفه: شامل درک ساختاری از مسائل، فرصت‌های مدیریتی، باورمندی اخلاقی، و سیستم‌های اداری نوین. نقل قول نمونه: «خدمت به کشور حس هدفمندی عمیقی به ما می‌دهد.»

جدول ۳: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با عوامل زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله‌ها
استخراج و استفاده بهینه از منابع، افزایش قلمرو جغرافیایی، توانایی پاسخگویی، توسعه‌یافتگی، تاب‌آوری	بهبود ادراک‌ها
نوآوری نهادی، کاهش تضاد، نهادسازی با سرمایه‌سازمانی، کاهش وابستگی، توانایی استخراجی / تنظیمی / نمادین	انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی
بهبود مشارکتی، شبکه‌سازی، توانمندسازی مشارکتی، افزایش قدرت، الگوهای ارتباطی جدید	تقویت ارتباطات
بهبود آگاهی، افزایش مهارت ارتباطات، آگاهی از اطلاعات واقعی، مستندسازی تجربیات، نظرخواهی	توسعه دانش عملیاتی

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که به‌عنوان تسهیل‌کننده یا محدودکننده عمل می‌کنند. دو مقوله اصلی شناسایی شدند:

۱. تلاطم‌های فردی: شامل نبود امنیت اطلاعات، نبود برنامه، بی‌انگیزگی، نبود اعتماد، فقدان خلاقیت، تضاد فرهنگی، و تروما سازمانی. نقل قول نمونه: «بی‌اعتمادی به سیستم یا خستگی ذهنی ما را از ادامه بازمی‌دارد.»

۲. تلاطم‌های محیطی: شامل نبود بودجه، بی‌توجهی به ارزیابی، فضای نامناسب، عدم شناخت ظرفیت‌ها، فقدان نیروی متخصص، و عدم دسترسی به اطلاعات. نقل قول نمونه: «وقتی تدارکات کافی نیست، حفظ تمرکز سخت می‌شود.»

جدول ۴: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله
نبود امنیت اطلاعات، نبود برنامه، بی‌انگیزگی، نبود اعتماد، فقدان خلاقیت، تضاد فرهنگی، تروما	تلاطم‌های فردی

مفاهيم	مقوله
مفاهيم	مقوله
نبود بودجه، بي توجهي به ارزيابي، فضاى نامناسب، عدم شناخت ظرفيت‌ها، فقدان نيروي متخصص، عدم دسترسى	تلاطم‌هاى محيطى

راهِبردها

راهِبردها به اقدامات عملى براى تقويت عجين شدن اشاره دارند. چهار مقوله اصلى شناسايى شدند:

۱. تقويت خودكارآمدى: شامل آموزش اجتماعى، درك فرصت‌ها، ارائه خدمات، و خلق ايده‌هاى جديد. نقل قول نمونه: «آموزش‌هاىي كه توانايى ما را بالا مى‌برند، انگيزه‌مان را زياد مى‌كنند.»
۲. توجه به عوامل روان‌شناختى: شامل شناسايى فرصت‌ها، تصوير روشن از آينده، همسويى اهداف، افزايش سودآورى، و درك قابليت‌ها. نقل قول نمونه: «هدف روشن به ما كمك مى‌كند در برابر فشارها مقاومت كنيم.»
۳. اعمال مشوق‌ها: شامل آموزش و توانمندسازى، سيستم‌هاى پاداش، دسترسى آسان، آگاهى از نيازها، و لذت از كار. نقل قول نمونه: «پاداش‌هاىي مثل ترفيع ارزش تلاشمان را نشان مى‌دهد.»
۴. ارائه حمايت عملياتى: شامل ترويج كار، بهبود محيط، آموزش، پشتيبانى، استفاده از فناورى، تجربه سازمان‌هاى موفق، تغيير نگرش، و نظارت. نقل قول نمونه: «حمايت فرماندهى و تجهيزات خوب ما را متعهدتر مى‌كند.»

جدول ۵: مقوله‌ها و مفاهيم مرتبط با راهبردها

مفاهيم	مقوله
آموزش اجتماعى، درك فرصت‌ها، ارائه خدمات، خلق ايده‌هاى جديد	تقويت خودكارآمدى
شناسايى فرصت‌ها، تصوير روشن از آينده، همسويى اهداف، افزايش سودآورى، درك قابليت‌ها	توجه به عوامل روان‌شناختى
آموزش و توانمندسازى، سيستم‌هاى پاداش، دسترسى آسان، آگاهى از نيازها، لذت از كار	اعمال مشوق‌ها
ترويج كار، بهبود محيط، آموزش، پشتيبانى، استفاده از فناورى، تجربه موفق، تغيير نگرش، نظارت	ارائه حمايت عملياتى

پیامدها

- پیامدها نتایج عجین شدن تقویت‌شده را نشان می‌دهند. چهار مقوله اصلی شناسایی شدند:
۱. افزایش کارایی عملیاتی: شامل عملکرد فراتر از اهداف، غلبه بر نارضایتی، و ارائه چهره توانمند از سازمان. نقل قول نمونه: «وقتی متعهد هستیم، فراتر از انتظار عمل می‌کنیم.»
 ۲. معنایابی فردی: شامل درک خود به‌عنوان بخشی از جامعه، مسئولیت‌پذیری، و محبوبیت سازمانی. نقل قول نمونه: «خدمت حس تعلق و هدف به ما می‌دهد.»
 ۳. بهبود عملکرد: شامل همکاری و همدلی، عدم کارشکنی، و عملکرد مطلوب برای مأموریت‌ها. نقل قول نمونه: «عجین شدن همکاری ما را تقویت می‌کند.»
 ۴. رشد مأموریت‌محور: شامل زیرساخت فنی، آگاه‌سازی از فرصت‌ها، تشویق، ارائه خدمات، خلق ایده‌ها، هم‌بستگی، و مشارکت. نقل قول نمونه: «تعهد ما را برای هر چالش آماده نگاه می‌دارد.»

جدول ۶: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله
عملکرد فراتر از اهداف، غلبه بر نارضایتی، ارائه چهره توانمند	افزایش کارایی عملیاتی
درک خود به‌عنوان بخشی از جامعه، مسئولیت‌پذیری، محبوبیت	معنایابی فردی
همکاری و همدلی، عدم کارشکنی، عملکرد مطلوب برای مأموریت‌ها	بهبود عملکرد
زیرساخت فنی، آگاه‌سازی از فرصت‌ها، تشویق، ارائه خدمات، خلق ایده‌ها، هم‌بستگی، مشارکت	رشد مأموریت‌محور

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه با تحقیقات موجود هم‌راستا بوده و در عین حال بینش‌های خاصی را در بستر نظامی ارائه می‌دهد.

شرایط علی، شامل بهبود ادراک‌ها، انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی، تقویت ارتباطات، و توسعه دانش عملیاتی، با نظریه‌های بنیادی عجین شدن همخوانی دارند. اسچوفلی و بیکر در سال ۲۰۰۴ این عوامل را به‌عنوان محرک‌های کلیدی عجین شدن شناسایی کرده‌اند. در بستر نظامی، بهبود ادراک‌ها به چگونگی نگاه پرسنل به دسترسی به منابع و نقش آن‌ها در

موفقیت مأموریت مربوط است. سالاس و همکاران در سال ۲۰۱۲ این موضوع را با مطالعات اثربخشی آموزش تأیید کرده‌اند است. انعطاف‌پذیری تاکتیکی در چارچوب فرماندهی، نیاز به ابتکار در محیط‌های عملیاتی پویا را منعکس می‌کند که این انعطاف‌پذیری، با حفظ ساختار سلسله‌مراتبی نظامی، به تقویت عجین شدن با کار از طریق افزایش حس مسئولیت و مشارکت فعال کارکنان در مأموریت‌ها منجر می‌شود. تقویت ارتباطات، نقش حیاتی وضوح فرماندهی را برجسته می‌کند که سیبولد در سال ۲۰۰۷ در تحقیقات نظامی درباره هماهنگی به آن پرداخته است. این موضوع در مطالعات آموزش تاکتیکی ارتش آمریکا در سال ۲۰۲۰ نیز مشاهده شده است.

عوامل زمینه‌ای، بستر عملیاتی و فرهنگی را برای عجین شدن فراهم می‌کنند. توانمندسازی پرسنل و ارتقای تعهد با مدل منابع شغلی ارائه‌شده توسط اسچوفلی و بیکر در سال ۲۰۰۴ هم‌خوانی دارد. سیبولد در سال ۲۰۰۷ در تحقیقات انسجام واحد نظامی این موضوع را تأیید کرده است. پاسخگویی فردی و حس وظیفه، انضباط و افتخار نظامی را منعکس می‌کند که پاتون در سال ۲۰۰۲ به آن اشاره کرده است. بهبود زیرساخت‌ها و راحتی عملیاتی به نیازهای خاص نظامی مانند قابلیت اطمینان تجهیزات و شرایط استقرار می‌پردازد. آدلر و همکاران در سال ۲۰۱۷ در مطالعات بهزیستی سربازان این عوامل را پشتیبانی کرده‌اند. این عوامل به‌طور جمعی محیطی را ایجاد می‌کنند که به عجین شدن پایدار کمک می‌کند.

شرایط مداخله‌گر، شامل فشارهای فردی و محیطی، با چارچوب مطالبات-منابع ارائه‌شده توسط بکر و دمروتی در سال ۲۰۱۷ هم‌راستا هستند. هوگ و همکاران در سال ۲۰۰۴ فشارهای خاص نظامی مانند خستگی استقرار و کمبود منابع را تأیید کرده‌اند. این فشارها چالش‌های حفظ عجین شدن در محیط‌های پرتنش را نشان می‌دهند و نیاز به راهبردهای کاهش قوی را برجسته می‌کنند.

راهبردها، شامل تقویت خودکارآمدی، توجه به عوامل روان‌شناختی، اعمال مشوق‌ها، و ارائه حمایت، از نظریه‌های شناخته‌شده و شیوه‌های نظامی الهام گرفته‌اند. باندورا در سال ۱۹۹۷ خودکارآمدی را عاملی کلیدی برای اعتماد به نفس در نقش‌های جنگی دانسته که لاپراگ و همکاران در سال ۲۰۱۸ آن را تأیید کرده‌اند. حمایت روان‌شناختی، تاب‌آوری ذهنی را هدف قرار می‌دهد که آدلر و همکاران در سال ۲۰۱۷ در روان‌شناسی نظامی بر آن تأکید کرده‌اند. مشوق‌ها مانند مدال‌ها یا ترفیع‌ها با یافته‌های ساکس در سال ۲۰۰۶ و راهبردهای حفظ نظامی

ارائه‌شده توسط گریفیث در سال ۲۰۰۹ هم‌راستا هستند. حمایت عملیاتی، دسترسی به منابع را تضمین می‌کند که ارتش آمریکا در سال ۲۰۲۰ آن را عاملی کلیدی در موفقیت مأموریت دانسته است.

پیامدها، شامل کارایی عملیاتی، معنایابی، بهبود عملکرد، و رشد مأموریت‌محور، با تحقیق مازتی و همکاران در سال ۲۰۲۳ هم‌خوانی دارند و به اولویت‌های نظامی مانند آمادگی و سازگاری گسترش می‌یابند. رضایی در سال ۱۴۰۰ نیز نشان داده است که عجین شدن می‌تواند ترک خدمت را کاهش دهد، اثربخشی جنگی را افزایش دهد، و تاب‌آوری واحد را تقویت کند، که این نتایج با اهداف راهبردی ارتش هم‌راستا هستند.

این مطالعه عوامل جامع از عجین شدن با کار در بستر نظامی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد راهبردهای هدفمند می‌توانند تعهد پرسنل و نتایج عملیاتی را بهبود بخشند. با تقویت خودکارآمدی، توجه به نیازهای روان‌شناختی، اعمال مشوق‌ها، و ارائه حمایت، سازمان‌های نظامی می‌توانند کارایی، روحیه، و سازگاری را ارتقا دهند که با اولویت‌های راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران همسو است.

برای تقویت عجین شدن با کار در محیط نظامی، پیشنهادهای زیر با تعیین وظایف بخش‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا) ارائه می‌شوند:

اجرای برنامه‌های آموزشی پیشرفته برای تقویت خودکارآمدی

معاونت آموزش و پژوهش آجا، با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش نظامی، مسئول طراحی و اجرای دوره‌های تخصصی برای توسعه مهارت‌های تاکتیکی و عملیاتی کارکنان است. این برنامه‌ها باید شامل شبیه‌سازی‌های عملیاتی و تمرین‌های میدانی، هدایت‌شده توسط مربیان مجرب، و ارزیابی دوره‌ای اثربخشی آن‌ها از طریق آزمون‌های عملی و بازخورد کارکنان باشد. هدف این پیشنهاد، افزایش اعتماد به نفس کارکنان در انجام مأموریت‌های پیچیده و پویا است که به عجین شدن پایدار با کار منجر می‌شود.

ایجاد برنامه‌های حمایت روان‌شناختی برای کاهش فشارهای استقرار

معاونت نیروی انسانی آجا، با همکاری مراکز مشاوره و سلامت روان نظامی، وظیفه توسعه برنامه‌های مشاوره‌ای و کارگاه‌های تاب‌آوری روان‌شناختی برای کارکنان در معرض فشارهای استقرار را بر عهده دارد. این برنامه‌ها باید شامل مشاوره‌های فردی و گروهی، آموزش مدیریت استرس، و خطوط ارتباطی محرمانه برای دسترسی به مشاوران باشد. هدف این اقدام، کاهش فشارهای روانی و تقویت تاب‌آوری ذهنی برای حفظ عجین شدن با کار است.

گسترش سيستم‌هاى پاداش براى تقويت تعهد

معاونت نيروى انساني و هيئت‌هاى تشويق و تنبيه آجا مسئول تقويت سيستم‌هاى پاداش دهى شفاف و عادلانه، شامل اعطاي نشان‌ها، ترفيح‌هاى به‌موقع، و تقديرهاى عمومي براى كاركنان با عملکرد برجسته هستند. طراحي برنامه‌هاى تشويقي غيرمادى، مانند تقديرنامه‌هاى فرماندهى، نيز پيشنهاد مى‌شود. هدف اين پيشنهاد، ارتقاي حس وظيفه و انگيزه براى تقويت عجين شدن با كار است.

بهبود زيرساخت‌هاى لجستيكي و رفاهى

معاونت لجستيك و پشتيبانى آجا وظيفه ارتقاي تجهيزات، امكانات اقامتى در مناطق استقرار، و تأمين منابع ضرورى مانند غذا و تجهيزات پزشكي را بر عهده دارد. بازرسي‌هاى دوره‌اى براى رفع كمبودهاى لجستيكي نيز بايد انجام شود. هدف اين پيشنهاد، کاهش فشارهاى محيطى و بهبود تمرکز كاركنان براى عجين شدن با وظايف است.

آموزش مستمر براى كاركنان و خانواده‌ها

معاونت نيروى انساني و اداره امور خانواده‌هاى آجا مسئول برگزارى كارگاه‌هاى آموزشى براى كاركنان و خانواده‌هايشان جهت تبين چالش‌هاى كار نظامى و تقويت حمايت خانوادگى هستند. اين برنامه‌ها بايد بر نقش كاركنان در امنيت ملي و مديريت استرس خانوادگى تأكيد كنند. هدف اين پيشنهاد، افزايش درك سختى‌هاى نظامى و تقويت حس وظيفه براى عجين شدن با كار است. در مطالعات آتى، نمونه‌گيرى گسترده‌ترى شامل همه طيف‌هاى كاركنان نظامى انجام شود تا امكان تعميم‌پذيرى نتايج به كل جامعه آمارى تقويت گردد. همچنين پيشنهاد مى‌شود در تحقيقات آتى عوامل شناسايى شده را در ساير بخش‌هاى نيروهاى مسلح ايران اعتبارسنجى شود يا به‌صورت كمى با نمونه‌هاى بزرگ‌تر بررسي شوند تا كاربرد راهبردى آن تقويت شود.

منابع و ماخذ

منابع فارسى

- پيرى، مصطفى. (۱۳۹۸). *تأثير سبك‌هاى رهبرى (تحولى و تبادلى) بر فرسودگى شغلى با ميانجى گرى سازگارى شغلى و درگيرى شغلى در بين معلمان ابتدائى شهر خاش*. پايان‌نامه كارشناسى ارشد، دانشگاه سيستان و بلوچستان، استاد راهنما: دكترروح اله باقرى مجد.

- سیامکی، مجید، روستا، علیرضا، و آسایش، فرزاد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر درگیری شغلی و رضایت شغلی با نقش میانجی تعهد شغلی و اعتماد شغلی (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو). چهارمین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت، تهران.
- فتحی‌زاده، علیرضا، زارع، رضا، و بهمنی، اکبر. (۱۳۹۶). عجنین شدن با شغل در پرستاران و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری رضایتمندی شغلی. مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی ایران (نشریه پرستاری ایران)، ۳۰(۱۱۰)، ۳۳-۴۴.
- یوسفی‌سادات، سید حسن. (۱۳۹۷). تأثیر خودمدیریتی بر درگیری شغلی با توجه به نقش واسطه درگیری عاطفی در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی، استاد راهنما: مهدی حسینی.
- حاجی محمودلو، ایوب. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر درگیری شغلی و رضایت شغلی با نقش میانجی تعهد شغلی و اعتماد شغلی (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال، استاد راهنما: محسن اکبری.
- بهروز، فرانک. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر حمایت از جو ایمنی روانشناختی و حمایت مدیریت بر خستگی عاطفی و درگیری شغلی (ماشین‌سازی سپاهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی امین، استاد راهنما: محمدرضا داودی.
- حمیدی، افسانه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مبادله رهبر-عضو بر رفتار نوآورانه منابع انسانی با نقش میانجی درگیری شغلی و سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۰ تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان هرمزگان، مرکز پیام‌نور قشم، استاد راهنما: محمدتقی امینی.
- حسام‌امیری، سیدمحسن. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی با میانجیگری رضایت شغلی و درگیری شغلی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی شهرستان زاهدان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، استاد راهنما: شیرازی.
- اسمعیلی جدیدی، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر درگیری شغلی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدایی شهرستان بابل). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی علامه امینی، گروه علوم تربیتی - مدیریت آموزشی، استاد راهنما: رضا رستکار روشن.

- دعایی، حبیب‌اله، مرتضوی، و کوشازاده. (۱۳۸۹). اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۱۲۱-۱۴۸.
- فلاح‌دلور، حمیدرضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر جنبه‌های رضایت شغلی بر درگیری شغلی کارکنان دانشگاه پیام‌نور در استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی قدیر - لنگرود، گروه مدیریت، استاد راهنما: وهاب پورکاظمی.
- ساوالانیان، امیر. (۱۳۹۸). تأثیر انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی درگیری شغلی در شرکت ملی نفت ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور تهران، استاد راهنما: امیرحسین امیرخانی.
- ساکی، عاطفه. (۱۳۹۸). تصویر سازمان و تأثیر آن بر صدای کارکنان: نقش واسط عجین شدن با کار (مورد مطالعه: شرکت مگفا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی علامه فیض کاشانی، دانشکده علوم انسانی، استاد راهنما: مجتبی غریبی.
- زارعی، علی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی و عدالت سازمانی بر سلامت جسمی و سلامت روانی با نقش میانجی عجین شدن با کار در بین کارکنان شعب بانک تجارت شهر قزوین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان گیلان، مرکز پیام‌نور رشت، استاد راهنما: سیدحامد هاشمی.
- رنگرز، حسن، سجاد، فاطمه، لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر دل‌بستگی شغلی کارکنان با رویکرد فرا تحلیل. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۴)، ۱۱۷-۱۴۶.
- آستینه، علیرضا. (۱۴۰۱). تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده و عجین شده‌ی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کهگیلویه و بویراحمد. چهارمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب.
- مستحسن، ساره. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر معنویت محیط کار بر عجین شدن با شغل از طریق نقش میانجی رفاه کارکنان و تعدیلگری تمایل به شغل انتخاب‌شده در بین کارکنان شهرداری شهر رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان گیلان، مرکز پیام‌نور، استاد راهنما: میر هادی مؤذن جمشیدی.
- عظیمی‌اناری، زهرا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر درگیری شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با توجه به نقش تعدیلگر تنوع نیروی کار.

پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان یزد، مرکز پیام‌نور یزد، استاد راهنما: حمیده شکاری.

- رشیدی کردستانی، وحید. (۱۳۹۹). بررسی مشارکت بودجه بر عملکرد با نقش درگیری شغلی مدیران و خودکارایی مدیران (مورد مطالعه: شهرداری کرج). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی تاکستان، دانشکده علوم انسانی، استاد راهنما: سعید محمدلو.

- ابراهیمی، شاهین. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مطالبات شغلی و منابع شغلی بر اضافه‌کاری با واسطه‌گری/اعتیاد به کار و عجزین شدن در کار. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: زهره شرعی.

- دیناروندی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر درگیری شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: شبکه بهداشت شهرستان شوش دانیال). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: ابراهیم رحیمی.

- کدخدایی، حمید. (۱۴۰۰). تحلیل اثرات سرمایه‌های نامشهود سازمانی بر عجزین شدن در کار و شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: شعب بانک ملی حوزه کاشان). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: محمد توکلی‌پور.

- سروی، هاشم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر اخلاق حرفه‌ای و عجزین شدن در کار کارمندان اداره امور مالیاتی استان اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.

- حنایی، سعید. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر صدای کارکنان بر درگیری شغلی، طراحی شغل و نظارت مدیران (مورد مطالعه: شرکت پایا). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: امیرحسین امیرخانی.

- کامکار، محدثه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تاب‌آوری کارکنان بر درگیری کارکنان (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان جنوبی). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: زهره شرعی.

- محبوبی‌نژاد، فاطمه. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغل کارکنان با نقش تعدیل‌گر اخلاق کار اسلامی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی قدیر - لنگرود، گروه مدیریت، استاد راهنما: وهاب پور کاظمی.

- دانش‌راد، شروین. (۱۳۹۹). مطالعه تأثیر ادراک از مسئولیت اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغلی با در نظر گرفتن عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای (مورد مطالعه: بانک ملی استان مازندران). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی علامه امینی، گروه مدیریت بازرگانی، استاد راهنما: مهدی روح‌الامینی.
- مختاری، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرهنگ خود رهبری بر رضایت شغلی، درگیری در شغل، عملکرد و رفتار نوآورانه کارکنان شرکت گاز اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی هشت‌بهشت، گروه مدیریت، استاد راهنما: مژگان بهرامی.
- زنده‌بودی، مریم. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت برند بر هویت سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی شعب بانک تجارت در شهر بوشهر. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی خرد - بوشهر، گروه مدیریت، استاد راهنما: سمیه رهجو.
- دریاباری، سیده زهرا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر درگیری شغلی کارکنان بر بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی معاینه فنی خودروهای تهران). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: مجید ضماهنی.
- انصاری شیری، سمانه. (۱۳۹۷). تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری عدالت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان‌های شمال استان فارس. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، استاد راهنما: فیروز رضائیان.
- صالح‌نام، طاهره. (۱۳۹۷). تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش درگیری شغلی (مورد مطالعه: شعب مرکزی بانک مسکن تهران). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: امیر لعلی سرابی.
- آفاکرمی، معصومه. (۱۳۹۹). بررسی نقش چابکی سازمانی بر نوآوری سازمانی با میانجیگری درگیری شغلی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان مرنده). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: ناهید اوجاچی.
- زینلی، رابعه. (۱۴۰۲). بررسی پیشایندها و پسایندهای عجین شدن با کار با روش فرا تحلیل. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور، استاد راهنما: زهره شرعی.
- نوری، ساناز. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر درگیری شغلی با تأکید بر نقش میانجی تابآوری کارکنان (مطالعه موردی: شعب بانک ملی شهر ارومیه). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد، استاد راهنما: سیامک کاظم زاده.

ب) منابع خارجی

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work engagement and preventing burnout. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 89–111.
- Moon, C., & Treviño-Rangel, J. (2020). Involved in something (involucrado en algo): Denial and stigmatization in Mexico's "war on drugs". *The British Journal of Sociology*, 71(4), 722–740.
- Robinson, P. A. (2020). "They've got to be testing and doing something about it": Farmer and veterinarian views on drivers for Johne's disease control in dairy herds in England. *Preventive Veterinary Medicine*, 182, 105094.
- Richardsen, A. M. (2019). Work engagement: Increasing employee well-being and organizational effectiveness. In *Creating Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 311–331). Edward Elgar Publishing.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107.
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). *The link between work engagement and job performance*. *Journal of Personnel Psychology*.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Yeşilkaya, M., & Yıldız, T. (2022). Is the relationship between work engagement and job satisfaction driven by culture? A meta-analysis study.
- Siebold, G. L. (2007). *The essence of military group cohesion*. *Armed Forces & Society*, 33(2), 286–295.
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The effect of job crafting on innovative behavior through mediation work engagement. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(1), 77.
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381–1397.
- Hoge, C. W., Castro, C. A., Messer, S. C., McGurk, D., Cotting, D. I., & Koffman, R. L. (2004). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. *New England Journal of Medicine*, 351(1), 13–22.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Virgă, D., Maricuțoiu, L. P., & Iancu, A. (2021). The efficacy of work engagement interventions: A meta-analysis of controlled trials. *Current Psychology*, 40(12), 5863–5880.

- Björk, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2021). Bottom-up interventions effective in promoting work engagement: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 730421.
- Adler, A. B., Saboe, K. N., Anderson, J., Sipos, M. L., & Thomas, J. L. (2017). Behavioral health leadership: New directions in occupational mental health. *Military Psychology*, 29(5), 363–371.
- Griffith, J. (2009). Being a reserve soldier: A matter of social identity. *Armed Forces & Society*, 36(1), 38–64.
- U.S. Army. (2020). *Army Doctrine Publication 6-22: Army Leadership and the Profession*. Department of the Army.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Labrague, L. J., McEnroe - Petite, D. M., Leocadio, M. C., Van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2018). Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), 1346–1359.