

بنا م خداوند بخشايمگرومهربان

دانشگاه تهران

تحقیقی پیرامون رابطه روحیه و کارآئی ستادهای اجا

پایان نامه کارشناسی ارشد

استاد راهنما

:

آقای دکتر جلال مقدس

اساتید مشاور

:

آقای دکتر حسام الدین بیان

آقای دکتر ناصر میرسپاسی

تهیه و گردآوری از :

محمد شکیبا مقدم

۹۰۸۰۴

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

آبانماه - ۱۳۶۷

البراصح ۱۳۶۷

رحوبی

فهرست مندرجات

\*\*\*\*\*

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
الف	سپاسگزاری
۱ - ۴	پیشگفتار

بخش یکم

=====

طرح تحقیق

	فصل اول - طرح تحقیق
۵ - ۱۰	مقدمه
۱۰ - ۱۱	الف - مسئله تحقیق :
۱۱ - ۱۵	مقدمه
۱۵ - ۱۶	ب - اهمیت موضوع
۱۶ - ۱۶	پ - هدفهای تحقیق
۱۶ - ۱۷	ت - فرضیه های تحقیق
	ث - تعریف واژه ها و مخلف ها
۱۷ - ۱۹	۱ - تعریف واژه ها
۱۹ - ۲۰	۲ - مخلف ها
۲۰ - ۲۸	ج - نتایج بررسی های دیگران در این زمینه

بخش دوم

=====

بررسی مسئله از دیدگاه تئوری

۲۹ - ۲۹	فصل دوم - ضرورت شناخت انسان
۲۹ - ۳۰	الف - مقدمه
۳۱ - ۳۴	ب - انسان کیست؟

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳۸ - ۴۵	پ - طبقه بندی انسانها
۴۳ - ۳۸	ت - انسان از دیدگاه فلسفی و سیاسی
۵۹ - ۴۳	ث - انسان از دیدگاه اسلام
۶۲ - ۶۰	ج - نتیجه کلی از مبحث انسان
	فصل سوم - روحیه چیست؟
۶۴ - ۶۳	الف - مقدمه
۶۷ - ۶۴	ب - تعریف روحیه
۷۰ - ۶۷	پ - عوامل متشکله روحیه
۷۱ - ۷۱	ت - شاخصهای روحیه منفی
۷۲ - ۷۱	ث - شاخصهای روحیه مثبت
۷۶ - ۷۲	ج - عوامل احیاء کننده روحیه
۸۲ - ۷۶	ح - عواملی که موجبات تضعیف روحیه را در سازمان فراهم میکنند.
	فصل چهارم - مکتب کلاسیک و روحیه
۸۵ - ۸۳	الف - مقدمه
	ب - روحیه از دیدگاه مدیریت علمی
۸۸ - ۸۶	- مقدمه
۹۰ - ۸۹	۱ - تاثیر اطلاعات ، فنون و تکنیکهای کار در روحیه کارکنان
۹۴ - ۹۰	۲ - اجرای برنامه های آموزشی و انتخاب کارگزاران بر اساس موازین علمی و نقش آن در روحیه
۹۵ - ۹۴	۳ - بطور همزمان ، بیای کار آوردن فنون کار ، برنامه های آموزشی و موازین انتخاب کارگر و تاثیر آنها در روحیه

صفحه	عنوان
۹۵ - ۹۶	۴ - تاثیر تقسیم منصفانه کار بین مدیران و کارکنان در روحیه پ - بوروکراسی و روحیه :
۹۷ - ۱۰۰	- مقدمه
۱۰۱ - ۱۰۲	۱ - بوروکراسی و نقش آن در تقویت روحیه
۱۰۲ - ۱۱۲	۲ - عناصر بوروکراسی
۱۱۳ - ۱۲۰	۳ - وظایف ( عملکردهای ) بوروکراسی
فصل پنجم - مکتب نئوکلاسیک ( روابط انسانی ) و روحیه	
۱۲۱ - ۱۲۳	الف - مقدمه
۱۲۴ - ۱۲۶	ب - تاثیر نتایج تحقیقات ها شورن در روحیه
۱۲۶ - ۱۳۰	پ - تئوری x و y داگلاس مک گرگور
۱۳۰ - ۱۳۵	ت - سلسله مراتب نیازها و روحیه
۱۴۲ - ۱۴۳	ث - نظریه فردریک هرزبرگ در مورد ایجا دا نگیزه
فصل ششم - نظریه سیستمها و روحیه :	
۱۴۵ - ۱۴۸	الف - مقدمه
۱۴۸ - ۱۵۱	ب - تعریف سیستم
۱۵۱ - ۱۵۵	پ - بررسی روحیه در چارچوب نظریه سیستمها
فصل هفتم - رهبری و روحیه :	
۱۵۶ - ۱۵۸	الف - مقدمه
۱۵۹ - ۱۶۲	ب - رهبری

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۶۳ - ۱۷۰	پ - نیاز به رهبری و اهمیت آن در روحیه
۱۷۰ - ۱۷۴	ت - نتیجه کلی از مبحث روحیه

### بخش سوم

#### کارآئی

	فصل هشتم - کارآئی چیست؟
۱۷۵ - ۱۷۷	مقدمه
۱۷۷ - ۱۸۰	الف - تعریف کارآئی
۱۸۰ - ۱۸۲	ب - اشکالات اندازه گیری کارآئی
۱۸۳ - ۱۸۷	پ - نظریه اثربخشی در مقابل نظریه کارآئی
۱۸۷ - ۱۹۲	ت - نتیجه کلی از مبحث کارآئی

### بخش چهارم

#### متدولوژی تحقیق

	فصل نهم - متدولوژی تحقیق
۱۹۳ - ۱۹۳	الف - روش تحقیق
۱۹۳ - ۱۹۴	ب - روش جمع آوری اطلاعات
۱۹۴ - ۱۹۴	پ - چگونگی جمع آوری اطلاعات
۱۹۴ - ۱۹۵	۱ - جامعه آماری
۱۹۵ - ۱۹۸	۲ - روش نمونه برداری
۱۹۸ - ۲۰۰	۳ - پرسشنامه
۲۰۰ - ۲۰۰	۴ - آزمونهای آماری
۲۰۰ - ۲۰۹	ت - مشکلات و مسائل مربوط به جمع آوری اطلاعات

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲۰۹ - ۲۲۰	ث - تجزیه و تحلیل اطلاعات
	ج - نتایج و پیشنهادات :
۲۲۰ - ۲۲۷	۱ - نتایج
۲۲۸ - ۲۴۰	۲ - پیشنهادات

### بخش پنجم

#### ضمائم

	فصل دهم - ضائم
۲۴۱ - ۲۵۵	الف - متن پرسشنامه
۲۵۶ - ۲۵۷	ب - فرمولهایی که در محاسبات آماری از آنها استفاده شده است .
۲۵۸ - ۲۹۱	پ - جداول
	ت - فهرست منابع و مأخذ :
۲۹۲ - ۲۹۵	۱ - فهرست منابع و مأخذ فارسی
۲۹۶ - ۲۹۹	۲ - فهرست منابع و مأخذ خارجی

## سپاسگزاری

مراتب حق شناسی و امتنان خود را حضور استاد راهنما ، آقای دکتر جلال مقدس به خاطر راهنماییهای مفیدشان تقدیم میدارم. نظرات ارزشمند ایشان رهنمونی سودمند در تهیه و گردآوری مطالب این رساله بوده است .

از اساتید مشاوره ، آقای دکتر حسام الدین بیان و آقای دکتر ناصر میرسپاسی که از راهنمایی و نظراتشان در تمام مراحل تهیه پایان نامه بهره گسرفتم نام متشکرو سپاسگزارم .

شک نیست که نظرات و راهنماییهای این اساتید عالیقدر در غنی ساختن محتوای رساله نقشی اساسی داشته است .

از آقای دکتر حیدر علی هومن که در محاسبات آماری از راهنماییهای ذقیمت ایشان استفاده شده ، سپاسگزاری می نمایم .

همچنین خود را مکلف میدانم که مراتب قدردانی و حق شناسی خویش را حضور اساتید محترم دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی ، به خاطر آنچه که به من آموختند تقدیم نمایم .

در پایان موفقیت اساتید محترم این مرکز علمی را در ادامه رسالتشان که گسترش علم و معرفت در جامعه و آموزش دانشجویان است ، از یکتای هستی بخش آرزو دارم .

## پیشگفتار

بدون شک یکی از بزرگترین انقلابات در تاریخ تمدن بشر، انقلاب صنعتی است که از اواسط قرن هیجدهم شروع گردید، آغاز این انقلاب از کارخانه‌های پارچه بافی انگلستان بوده و طی سالهای آخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم همچنان با شدت ادامه داشت. تحولات صنعتی میتواند از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

تام برنز (۱) برای این باور است که تحولات صنعتی و توسعه جهان صنعتی (۲) در نتیجه دو عامل که وی آنها را تکنولوژی صنایع و "تکنولوژی اجتماعی" نامیده، صورت پذیرفته است. بدین ترتیب که پیشرفت و گسترش صنایع از حالت اولیه تا عمر حاضر تحت تأثیر متقابل این دو عامل بر یکدیگر بوده است (۳).

برنز پیشرفت در تکنولوژی صنایع را شامل اموری، مانند بهبود و توسعه روشها و تکنیکهای فنی و مهندسی، فرآیندهای تولید در موادی مانند شیمیائی، فلزی، معدنی، غذایی و غیره، و گسترش و توسعه ماشین آلات، تجهیزات کارخانجات، و - تأسیسات صنعتی میدانند. در حالیکه منظور برنز از پیشرفت در تکنولوژی اجتماعی، گسترش و تکامل سازمانهای صنعتی، روشها و تکنیکهای علم اداره و مدیریت -  
مؤسسات مذکور و ایجاد مشاغل تخصصی و سلسله مراتب اداری و سازمانی، و پیچیده

1. Tom Burnz.

2. Industrialism.

3. D.S. Pugh (Edited), organization Theory, (London Penguin 1973) P.43.



شدن روابط انسانی و سازمانی می باشد (۴) .

اندیشه بهره برداری هرچه بیشتر از منابع ، همواره مدنظر صاحبان سرمایه بوده و بعدها هم که شیوه سرمایه گذاری تغییر یافت و سازمانهای بزرگ و تاء سیستمات صنعتی متولد شدند ، مسأله بازدهی از اهمیت ویژه ای برخوردار گردید ، موضوع سوددهی این مؤسسات و دستیابی به حداکثر منافع با حداقل هزینه ، هدف نهائی را تشکیل میداد . چنین طرز تفکری سرآغاز " کارآئی " (۵) سازمانها را مطرح ساخت . بدون شک میتوان ادعا نمود که کارآئی اساس و پایه علم مدیریت (۶) را تشکیل میدهد . در این رابطه میتوان بسیار نوشت و سخن گفت ، زیرا کلیه مطالبی که در مدیریت دولتی (۷) و مدیریت بازرگانی (۸) ارائه میگردد و یا عملاً در سازمانهای عمومی و خصوصی با آنها مواجه میشویم ، بیشتر در ارتباط و بمنظور دستیابی به کارآئی است .

نظریه پردازان علوم اداری هر کدام ، یک یا چند روش خاصی را بعنوان بهترین شیوه نیل به حد مطلوب کارآئی ( اغلب بدون رد روشهای دیگر ) پیشنهاد می نمایند . اساسی اندیشمندانی که درباره کارآئی سخن گفته اند ، لیست طویلی را تشکیل میدهند که شاید ذکر اساسی تعدادی از آنها که خدمات ارزنده ای به پیشرفت و تکامل علوم اداری نموده اند ، بی مناسبت نباشد :

---

4. D.S. Pugh, Ibid, P.44.

5. Efficiency.

7. Public Administration.

6. Science of management

8. Business Administration.

فردریک تیلور (۹) ، ماکس وبر (۱۰) ، التون مایو (۱۱) ، گیولیک (۱۲) ، ارویک (۱۳) چستر بارنارد (۱۴) ، هربرت سایمون (۱۵) ، کرمن (۱۶) و لیکرت (۱۷) تردیدی نیست که استنباط استفاده کنندگان ازواژه کارآئی ، یکسان نبوده و هرکسی براساس تصور ذهنی که از این واژه دارد، آنرا به نحوی خاص درک می نماید. هرمدیری با توجه به شکل و اهداف سازمان خود، برداشت ویژه ای از این واژه دارد. ضوابط و معیارهایی که مدیر در این رابطه بکار می گیرد، بعلت تفاوتهائی که در تصور ذهنی وی از این واژه وجود دارد، با دیگری کاملاً متفاوت است. اما در یک تجزیه و تحلیل نهائی، یک وجه اشتراک را میتوان در تمام این تعاریف ملاحظه نمود و آن - اینستکه ، کارآئی یعنی کسب حداکثر بازده از حداقل داده.

از سوئی دیگر، هرگاه سخن از کارآئی بمیان می آید، منظور کارآئی فرد یا کارآئی سازمان است. از طرفی وقتی در مورد سازمان بحث میشود، سازمان را چنین تعریف می نمایند: سازمان عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلانی است که بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت تعداد آنان بقدری است که نمیتوانند با هم در تماس نزدیک باشند، بمنظور تأمین هدفهای مشترک خاصی برقرار

9. Fredrick - Taylor.

12. Guilick.

15. H. Simon.

10. Max - Weber.

13. Urwick.

16. Kerman.

11. Elton Mayo.

14. Chester Barnard

17. Lickert.

می‌گردد (۱۸) ، بنا بر این ارتباط افراد با سازمان ارتباطی ناگسستگی است و همچنین بین کارآئی سازمان و کارآئی افراد ارتباط مستقیم وجود داشته و تا کارآئی کارکنان سازمانی افزایش نیابد، به کارآئی آن سازمان افزوده نخواهد شد. عکس این قضیه هم صادق است، به این معنی که کاهش کارآئی کارکنان سبب تقلیل کارآئی سازمان می‌گردد. لذا، تفاوت نهائی در مورد کارآئی یک سازمان چیزی جز داوری - درباره اقدامات و اعمال کارکنان و ملاحظه نتایج حاصله نیست.

از سویی دیگر، مدیر می‌تواند اقدامات کارکنان را با اتخاذ تدابیر مدیریت از جمله شناخت و تقویت روحیه آنان در جهت افزایش کارآئی سازمان، هدایت نماید بدون شک، ایجاد، تقویت و حفظ روحیه کارکنان موجب بالا رفتن کارآئی آنان و نهایتاً باعث افزایش کارآئی سازمان خواهد شد. بدین جهت این پژوهش تحت نام " نقش روحیه پرسنل در کارآئی ستادهای ارتش جمهوری اسلامی ایران" برای عنوان این پایان نامه انتخاب گردید، آنچه که در این رساله مورد توجه قرار گرفته، اینست که همبستگی و رابطه بین دو عامل روحیه و کارآئی تعیین و در صورت وجود همبستگی مقدار آن معلوم گردد.

---

۱۸ - علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت (تهران، دانشگاه تهران، چاپ

چهارم، خرداد ۱۳۴۷) ص. ۲۴.

بخش یکم

طرح تحقیق

## فصل اول

### طرح تحقیق

مقدمه :

یکی از مهمترین مسائلی که امروزه در کشورهای پیشرفته جهان مطرح می باشد، مسأله پژوهش و جایگاهی است که این امر در فعالیتهای علمی دانشمندان پیدا کرده، شک نیست که کلیه ابداعات و نوآوریهای جوامع صنعتی و پیشرفته جهان از (( تحقیق )) نشأت گرفته و همچنین مدیون تلاش اندیشمندانی است که با تفکر سازنده، خویش، آفریننده، شگفتیهای بوده اند که جامعه بشریت را با افتخار قرین نموده است. در جهان دانشمندان، هیچ هدف و مقصودی بدون پژوهش علمی تحقق نمی پذیرد و همه آنچه که ساخته و پرداخته میگردد، ناشی از بکارگیری اندیشه ها در یک مسیر نظام دار و مشخص است.

آیا میتوان تصور نمود که یک مسأله را بدون پژوهش علمی حل نموده و از آن نتایج سودمند بدست آورد؟ بدون تردید، پاسخ چنین سئوالی، منفی خواهد بود، آنچه که در جهان علم به وقوع می پیوندد و تئوریها را به واقعیتهای نسبی بدل میکند، تحقیقی است که پژوهشگر در باره روابط احتمالی بین سازه ها ( مفاهیم ) تئوریها انجام میدهد و روابط بین آنها را ( بطور نسبی ) به اثبات میرساند.

برای آنکه به امر " پژوهش علمی " آشنائی بیشتری پیدا کنیم، شایسته است که

ابتدا " علم " را تعریف نموده سپس " وظیفه علم " و همچنین به تعریفی که از - پژوهش علمی بعمل آمده ، اشاره ای داشته باشیم ، در این رابطه ابتدا از علم شروع میکنیم، همانطوریکه میدانیم تاکنون برای علم هیچگونه تعریف جامع و کاملی بعمل نیامده است ، اما در دنیای علم دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه ایستا (۱)، و دیدگاه پویا (۲) .

اول - دیدگاه ایستا : دیدگاهی است که بنظر میرسد بیشتر در مردم عادی وجود دارد و آن عبارت است از اینکه " علم فعلی است که یک سلسله اطلاعات منظم را به جهان عرضه میدارد " کار دانشمندان نیز کشف حقایق جدید و افزودن آنها به پیکره اطلاعاتی است که وجود داشته است ، از این نظر ، علم راهی است برای تبیین پدیده های مورد مشاهده و وظایف آن عبارت است از تاءکید بر وضعیت کنونی و افزودن بر آن و تاءکید بر میزان دانش و مجموعه قوانین ، نظریه ها و فریضه های موجود . دوم - دیدگاه پویا : این دیدگاه علم را بیشتر " بعنوان یک فعالیت یعنی آنچه که دانشمندان انجام میدهند در نظریه گیری " البته وضعیت کنونی دانش نیز در این دیدگاه مهم است ، اما اهمیت آن عمدتاً " بخاطر آنستکه برای پژوهش و تئوریهای علمی پایه های محسوب میشود ، این دیدگاه برخی اوقات دیدگاه " اکتشافی " یا غیر تحلیلی نامیده شده است (۳)

1. Static

2. Dynamic

۳ - حیدر علی هومن، پایه های پژوهش در علوم رفتاری - شناخت روش علمی ، (تهران، چاپخانه دیبا، جلد اول ، شهریور ۱۳۶۶) ص. ۶

دیدگاه اکتشافی در علم، تأکید بر تئوری و یک سلسله طرح‌های ادراکی است و مفهومی دارد که بایکدیگر پیوند یافته و برای پژوهش مفید است. همین جنبه اکتشافی علم است که آنرا تا حد زیادی از مهندسی و تکنولوژی متمایز می‌سازد. تکنولوژی یک فرآیند، اختراع، روش و نظایر اینهاست. تکنولوژی یک رشته فعالیت است که به نتیجه عملی می‌انجامد.

مهندسی (علم مهندسی)، فرآیند پژوهش در مورد حل مسائل و مشکلات است، و تکنولوژی فرآیند تولید کالا و خدمات.

علم فرآیند پژوهش درباره پدیده‌هاست. دیدگاه اکتشافی در علم بیشتر تأکید بر حل مسأله دارد تا واقعیات و انبوهی از اطلاعات. واقعیات و بیکره‌های اطلاعات برای دانشمندان مکتشف از این جهت اهمیت دارد که از لحاظ تنظیم تئوری دیگر، کشف دیگر و پژوهش دیگر به او کمک می‌کند.

در رابطه با وظیفه علم، کرلینگر (۴) به نقل از بریت ویت (۵) می‌گوید: "وظیفه علم عبارت است از ایجاد قوانین کلی که رفتار چیزها یا رویدادهای تجربی را که علم با آنها در ارتباط است، در برمی‌گیرد و بدین وسیله ما را قادر می‌سازد که دانش خود را درباره رویدادهای شناخته شده و مجزا، بایکدیگر پیوند دهیم و درباره رویدادهایی که تاکنون برای ما شناخته بوده است، پیش‌بینی‌های

---

4. Kerlinger

5. Braithwaite.

معتبر بعمل آوریم" (۶)

ملاحظه میفرمائید که پیوند دیدگاه وظیفه علم با دیدگاه پویائی - اکتشافی آن  
کا ملا" آشکاراست با این تفاوت که در اینجا یک عنصر مهم به عنوان قوانین کلی  
(تئوری) وارد شده است.

کرلینگر پژوهش علمی را چنین تعریف میکند: "پژوهش علمی عبارت است از یک  
مطالعه منظم و کنترل شده تجربی و انتقادی یک یا چند قضیه فرضی درباره روابط  
احتمالی میان پدیده های طبیعی است (۷). بر اساس این تعریف لازم است به سه  
نکته اشاره شود:

اول - آنکه وقتی گفته میشود، پژوهش علمی "یک مطالعه منظم و کنترل شده است"  
در واقع مقصود اینست که مطالعه علمی آنچنان نظام دار و مرتب است که پژوهشگران  
میتوانند همواره به پیآمدهای پژوهشی اعتمادی، انتقادی داشته باشند  
به عبارت دیگر مشاهدات علمی به گونه ای هماهنگ و با استحکام هرچه بیشتر در یک  
نظام قرار دارند همه تبیین های احتمالی که درباره یک پدیده وجود دارد به  
جزء یکی، یا نظامی خاص کنار گذاشته میشود بنا بر این میتوان نسبت به روابطی  
که مورد آزمون قرار گرفته اطمینان بیشتری پیدا نمود.

دوم - آنکه مطالعه علمی "یک مطالعه تجربی است" یعنی اگر پژوهشگر نسبت به

---

۶- دکتر حیدر علی هومن، منبع پیشین، ص ۸.  
۷- حیدر علی هومن، منبع پیشین، ص ۱۲.



امری اعتقاد دارد، لازم است که این باور را به نحوی خارج از دنیای خویش بمرحله  
آزمون بگذارد. به عبارت دیگر، عقیده ذهنی (۸) در مقابل واقعیت عینی (۹) مورد  
بررسی قرار گیرد. پژوهشگر با یستی مفاهیم خویش را همواره مورد آزمون و بررسی های  
تجربی قرار دهد. وی منتقد سر سخت نتایج پژوهشهای خود و دیگران است. پژوهشگر  
وقتی مشغول نوشتن گزارش پژوهشی خویش است، در فکرای نیست که اندیشمندان دیگر  
مشغول خواندن نوشته های او هستند. با اینکه غلو و گزافه گوئی در تهیه گزارشهای  
پژوهشی آسان است. ولی فرار از چشمهای تیزبین علمی که همواره ناظر بر اعمال  
پژوهشگر است، ساده نیست.

سوم - آنکه مقصود اصلی پژوهش علمی "شناخت پدیده های طبیعی و کشف روابط میان  
آنهاست" پژوهشگر با یستی قوا عد و توانی بدست دهد که بوسیله آنها بتوان تغییرات  
پدیده ها را پیش بینی نمود. مقصود ما از پدیده، چیزی است که در "بودن آن"  
اتفاق آراء و <sup>جود</sup> داشته باشد. زیرا ممکن است درباره وجود چیزهای زیادی، اتفاق  
عقیده وجود نداشته باشد. بطور کلی هدف اصلی ما اینست که تعریفی از پدیده و خواص  
آن بعمل آید تا بتوانند روشنگر راه و عمل پژوهشگر در امر تحقیق شود (۱۰).

---

۸ - Subjective.

۹ - Objective.

۱۰ - حیدر علی هومن، منبع پیشین، ص ۱۳.

پژوهش انجام شده با اینکه در حدیضات علمی یک دانشجو بوده، اما سعی گردیده  
تا آنجائی که امکانات اجازه میداد - تلاشها در جهت برآوردن خواسته های  
" یک پژوهش علمی " باشد. امید آنکه مورد توجه صاحب نظران قرار گیرد.

الف - مساله تحقیق :

آیا بین روحیه پرسنل و کارآیی در ستاد مشترک ارتش جمهوری

اسلامی ایران رابطه ای وجود دارد؟

مقدمه :

بنابه گفته‌ای ، " هیچگاه قدرت زن را دست کم نگیرید "

بدون شک درباره روحیه نیز میتوان این گفته را تکرار نمود و گفت که :

" هرگز قدرت روحیه را دست کم نگیرید . " (۱۱) .

در ارتشهای جهان نیز روحیه بعنوان یک محرک قوی همیشه مورد توجه بوده و هست .

بیشتر سرداران فاتح تاریخ در ایجاد ، تقویت و حفظ روحیه عالی نیروهای تحت

فرماندهی خود ، کوشا بوده اند . روحیه یک اصل از اصول جنگی است و هنوز هم با

وجود پیدایش انواع جنگ افزارهای مغرب ، پیچیده و دقیق اصطلاح " روحیه <sup>قوا</sup> است "

به قوت خود باقی است . تجربیات جنگهای اول و دوم ، بویژه جنگهای منطقه ای -

پس از جنگ دوم بین المللی و شکنج این حقیقت بوده اند که ارتشهای فاقد روحیه

و هدف محکوم به شکست و نابودی می باشند . سرنوشت ارتشهای مجهز و فوق مدرنی مانند

ارتش فرانسه در الجزایر و ویتنام ، ارتش آمریکا در ویتنام و ارتش شوروی در افغانستان

---

۱۱ - ناصر رحیمی ، محمود توتونچیان ( ترجمه ) مقدمه‌ای بر روابط انسانی ، نوشته

کیت دیویس ، ( تهران ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تیرماه

۱۳۵۶ ) ص ۸۹ .

میتواند شاہدی برایین مدعا باشد که ارتشهایی میتوانند در جنگ پیروز گردند که  
اولاً "هدف مشخص و معینی داشته و ثانیاً "از روحیه ای قوی برخوردار باشند و سپس از  
سازو برگ و جنگ افزار مدرن و پیشرفته ای توأم با تاکتیکی صحیح بهره گیرند.  
شک نیست که فقدان دو عامل اول با حضور عوامل دیگر، امکان پیروزی در جنگ را  
ناممکن میسازد.

از نظر تاریخی پیشرفت سازمانهای عظیم و پیچیده، عرصه، بیشتر در جهت ارائه  
ماشین آلات و روشهای جدیدی بوده که سرعت تولید را ارتقاء داده و هزینه آنرا  
کاهش میدهد.

با بهسازی ابزار آلات، روشها و تکنیکها، حجم تولید افزایش چشمگیری یافته است  
اما متأسفانه دانش و شناخت ما در باره "روحیه انسانی که مبتکر و سازنده آن  
ابداعات بوده اند در نقطه نه چندان مطلوب، متوقف مانده است.

اکنون نیاز ما به شناخت روحیه انسانها به علت ایجاد جوامعی پیچیده و وابسته  
بیکدیگر فزونی یافته است. سازماندهی داخلی سازمانهای خصوصی و عمومی تغییر  
یافته اند. روابط و قراردادهای رسمی در مدیریت و اداره "عمومی سازمانها چندان  
کار ساز نبوده و جوابگوی مشکلات ناشی از روابط انسانی نیستند.

بمنظور شناخت روحیه بعنوان عاملی مهم در کارآئی، لازم است که مدیران بسسه  
روحیه و طرز رفتار انسان توجه بیشتری مبذول داشته و در درک آن به تحقیق و بررسی