

طراحی الگوی پیشندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاهها و دانشگاههای دولتی با بهره گیری از نظر خبرگان رشته مدیریت دولتی دانشگاههای کشور (روش آمیخته) [◆]

سید مجید احدی شاعر¹؛ مریم مجیدی²
مسعود قربان حسینی³؛ احسان ساده⁴

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، طراحی الگوی پیشندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی، تعیین شاخصها و بررسی صحت مدل طراحی شده بود. **روش:** در این پژوهش با بهره گیری از روش آمیخته، ابتدا با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، الگوی پیشندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی با تمرکز بر استانداردها و دانشگاههای دولتی طراحی شد. بدین منظور، با جمع آوری ادبیات نظری و نظر مدیران عالی برخی وزارتخانهها و نخبگان دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی (اساتید و مدیران دانشگاههای تهران، شاهد و قم) با استفاده از ابزار مصاحبه، مدل اولیه طراحی شد. تعداد مصاحبهها با روش نمونه گیری انتخابی هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، 18 مورد بود. در بخش کمی با بهره گیری از روش تحلیل معادلات ساختاری، از طریق ابزار پرسشنامه (که بر اساس مدل اولیه طراحی شد) و توزیع آن در بین 80 نفر از مدیران سازمانها و دانشگاههای دولتی با روش نمونه گیری تصادفی، شاخصها و صحت مدل طراحی شده، بررسی شد. **یافتهها:** عوامل فردی (با مضامین فرعی باورهای دینی و تمایلات ارزشی، گرایشهای اخلاقی فرد، گرایشهای ملی گرایانه در فرد، گرایشهای جمع گرایانه، متغیرهای جمعیت شناسی، ویژگی های شخصیتی فرد و تجربه مثبت سازمانی)، عوامل سازمانی (با مضامین فرعی شایسته محوری سازمان، رهبری خادمانه در سازمان، طراحی شغل انسان گرا، فضیلت محوری سازمان، اهداف، ارزشها و انتظارات سازمانی، جامعه گرایی سازمان) و عوامل اجتماعی (با مضامین فرعی رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی، یادگیری اجتماعی در بستر جامعه، فرهنگ خانواده گوی)، پیشندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی اند. **نتیجه گیری:** پیشندهای فردی، سازمانی و فرهنگی - اجتماعی در انگیزه خدمت عمومی مؤثرند که تا حدود زیادی با نتایج کمی و کیفی پیرامون موضوع تحقیق، همخوانی دارد.

واژگان کلیدی: الگو، انگیزه خدمت عمومی، سازمانهای دولتی، نخبگان دانشگاهی.

◆ دریافت مقاله: 98/10/07؛ تصویب نهایی: 99/03/02

1. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران.
2. دکترای مدیریت دولتی و استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: ساوه، بلوار شهید بهشتی، بلوار شهید فهمیده، کیلومتر 4 جاده نورعلی بیگ، شهرک دانشگاهی خاتم لائتیا/ نمابر: 086-42433008 / Email: fa.ma1382@hotmail.com
3. دکترای مدیریت دولتی و استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران.
4. دکترای مدیریت صنعتی و استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران.

الف) مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین منابع سازمانی به ویژه در سازمانهای دولتی به شمار می‌آیند. موضوع اداره کردن و برانگیختن مستخدمان بخش عمومی برای اندیشمندان مدیریت و نیز شهروندان بسیار مهم و حیاتی است. بر همین اساس، پژوهشها و تلاشهای فراوانی برای نظریه‌پردازی درباره انگیزه در سازمانها صورت می‌گیرد (نوروزی، 1396). در سالهای اخیر، انگیزش کارکنان در بخش عمومی توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است؛ زیرا ماهیت کار در بخش عمومی، نیاز به کارکنانی را ایجاد می‌کند که دغدغه خدمت به عموم مردم را داشته باشند و با این هدف، انگیزش یابند. (امیرخانی و برهانی، 1395)

انگیزه واقعی مدیران برای خدمت در سازمانهای دولتی، موضوع مهمی است که در تاریخ رشته مدیریت دولتی همواره موضوع بحث و مجادله بوده است. برخی از نظریه‌ها از جمله نظریه انتخاب عمومی یا نظریه انتخاب عقلایی، حداکثرسازی منافع شخصی را انگیزه اصلی فعالیتهای افراد در سازمانهای دولتی بیان می‌کند و این باور را مطرح می‌سازد که مدیران بخش عمومی هیچ تفاوتی با مدیران بخش خصوصی ندارند (الوانی، 1378: 6). شناخت تفاوت‌های اساسی بین کارکنان بخش دولتی و خصوصی در حوزه انگیزشی و رفتاری، گام مهمی در مسیر درک مفهومی است که در ورای مفهوم انگیزه خدمت به جامعه وجود دارد (دقمانان و همکاران، 1394: 146). به طور عمومی این عقیده وجود دارد که مدیران و کارکنان دولتی به وسیله حس خدمت به عموم، برانگیخته می‌شوند؛ حسی که الزاماً در مدیران و کارکنان بخش خصوصی وجود ندارد. به نظر می‌رسد کارکنان در سازمانهای دولتی به خاطر نگرانی درباره جامعه و نیز تمایل به خدمت به منافع عمومی برانگیخته می‌شوند و با احتمال بیشتری، پاداشهای درونی را در اولویت بالاتری از پاداشهای بیرونی قرار می‌دهند. (نوبی، 1396)

یکی از نظریه‌های انگیزشی که در دو-سه دهه اخیر در متون نظری مدیریت دولتی مورد توجه واقع شده، الگوی انگیزه خدمت عمومی است که توسط پری (1990) مطرح شده است. اساس این نظریه بر این نکته استوار است که کارکنان بخش عمومی، عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی از کارکنان بخش خصوصی دارند. (پری و وایز، 1990)

به طور کلی، جریان مطالعات در زمینه انگیزه خدمت عمومی در سه جهت تداوم یافته است (نوبی، 1396). دسته‌ای از مطالعات بر مفهوم پردازی انگیزه خدمت عمومی متمرکز شده است. پژوهش پری (1996) در زمینه ابعاد انگیزه خدمت عمومی، شامل تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی و ایثار و فداکاری است. ارائه نوعی نظریه فرایندی در رابطه با انگیزه خدمت عمومی توسط پری (2000) که متمرکز بر شرایط تاریخی اجتماعی، بستر انگیزشی (سازمانی)، و ویژگی‌های فردی است و مطالعه بریور و گلدمن (2000) در باب انواع و گونه‌های انگیزه خدمت عمومی، شامل نیکوکاران، جامعه‌گرایان، وطن پرستان و هم‌نوع‌دوستان از این دسته به شمار می‌روند. از پژوهشهای داخلی در این زمینه می‌توان به پژوهش زاهدی و محمودآبادی (1391) اشاره کرد که نوعی نظریه داده‌بنیان را در رابطه با ارتقای انگیزه خدمت عمومی توسعه داده‌اند.

گروهی دیگر از پژوهشها بر پیامدهای انگیزه خدمت عمومی متمرکز شده‌اند. پژوهشهای اندرسن و کلدسان (2010) و هومبرگ و همکاران (2015) در زمینه تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر رضایت شغلی، مطالعات بلی (2013) و بریور (2011) در خصوص رابطه انگیزه خدمت عمومی و عملکرد شغلی و پژوهش برای (2008) در زمینه انگیزه خدمت عمومی و ترک خدمت، نمونه‌هایی از این نوع است.

دسته سوم مطالعات، بر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی تمرکز کرده‌اند. مطالعه اندرسن و پدرسن (2012) در رابطه با تأثیر حرفه‌ای شدن بر انگیزه خدمت عمومی، پژوهش اندرسن و همکاران (2011) در خصوص تأثیر نوع کار و وظایف شغلی بر انگیزه خدمت عمومی، پژوهش ناف و کروم (1999) در رابطه با تفاوت انگیزه خدمت عمومی میان زنان و مردان و مطالعه کامیلری (2006) در باره رابطه تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی، نمونه‌هایی از این نوع است. همچنین پژوهشهای معدود داخلی نیز در این زمینه صورت گرفته است. از جمله پژوهش منتظری و قربانی‌زاده (1391) که رابطه تعهد سازمانی و خشنودی را با انگیزه خدمت عمومی بررسی کرده‌اند.

اگرچه انگیزه خدمت در بخش عمومی در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در گروه خودشکوفایی و در نظریه دو عاملی هرزبرگ در طبقه انگیزاننده دسته‌بندی شده است، اما هیچ یک از این نظریه‌های محتوایی بیشنی به مدیر نمی‌دهد که به واسطه آن بتواند بر سطح انگیزه خدمت کارکنان بخش عمومی مؤثر باشد. ناتوانی این نظریه‌ها در تشریح سطوح انگیزه خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاههای دولتی در موقعیتی مطرح می‌شود که امروزه توجه بر مسئولیتهای اجتماعی سازمان و ضرورت تقویت شاخصهای انگیزه خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاههای اجرایی، تأکید شده است. (دقنان، 722:1394)

از این رو، پژوهش حاضر بر آن است با بهره‌گیری از قابلیت هر دو روش کیفی و کمی، الگوی جامعی از پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی را با تأکید بر نظر خبرگان اجرایی در سطوح عالی و خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی در دانشگاههای مطرح کشور طراحی کند و به بوته آزمون بگذارد.

ب) مبانی نظری تحقیق

اگر چه هیچ شاهدی در ادبیات دال بر مورد توجه بودن انگیزه خدمت عمومی¹ در مدیریت پرسنلی بخش عمومی وجود ندارد، اما ثابت شده است که کارکنان واجد این انگیزه، مساعدت مثبتی برای سازمانهای خود دارند که احتمالاً منجر به اثربخشی سازمانها می‌شود. بر این اساس، به سبب داشتن تعهد سازمانی بالاتر، تمایل به سختکوشی، داشتن رضایت شغلی بالاتر و عملکرد بالاتر دارند. (ناف و کروم، 5:1999)

کیم (2005) چهار عامل فردی دارای تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی را چنین معرفی کرده است: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، PSM و رفتار شهروندی - سازمانی. او این موضوع را که سازمانهای عمومی دارای کارکنانی با

312 ♦ طراحی الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاهها و ...

سطوح بالاتر، در این چهار عامل عملکرد بهتری دارند، بررسی و تأیید کرد که بین *PSM* و رضایت شغلی و *PSM* و رفتارهای شهروندی - سازمانی، همبستگی وجود دارد و این عوامل بر عملکرد سازمانی مؤثرند. کیم پیشنهاد کرد که مدیران عمومی باید بدانند چگونه رضایت شغلی، نگرشها و *PSM* کارکنان را افزایش دهند که منجر به ارتقای عملکرد سازمانی شود. این پیشنهاد اگر چه منطقی به نظر می‌رسد، اما علاوه بر آن، بر *PSM* به عنوان جزء مهمی از مدیریت دولتی، تأکید می‌کند. (کیم، 2005: 732)

1. انگیزه خدمت عمومی در سازمان دولتی

در میان سازمانهای دولتی کشور، نهادهای دولتی با کارویژه حاکمیتی‌اند و باید در تمامی حوزه‌های مدیریتی (سیاسی، امنیتی، اقتصادی، عمرانی و...)، به ویژه در تعامل با شهروندان، الگوی سایر دستگاههای اجرایی باشند. یکی از الزامات این امر، به کارگیری مدیران و کارکنانی است که بیش از آنکه انگیزه‌های منفعت‌طلبانه فردی داشته باشند، مبتنی بر ترجیح منافع عمومی بر منافع فردی و با روحیه خدمت‌رسانی به شهروندان عمل کنند. لذا این پژوهش در خصوص انگیزه خدمت عمومی، به ویژه با رویکرد شناسایی پیشایندها، مدیران عالی و سیاستگذاران کشور را از عوامل و دلایل شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی آگاه ساخته، آنان را قادر می‌سازد که شاخصهای مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی را در میان کارکنان تقویت کنند.

2. مطالعات در حوزه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی

پژوهشهای نظام‌مند، به ویژه پژوهشهای تجربی روی انگیزه خدمت عمومی بر اساس اینکه انگیزه کارکنان بخش خصوصی با بخش دولتی متفاوت است، رشد و توسعه یافته‌اند. از همان ابتدا تشخیص داده شد که این تفاوتها به دلیل وجود شرایط فردی و سازمانی است. به عبارت دیگر؛ انتظار می‌رود تمایلات فردی برای به دست آوردن انجام کار و رضایت از آن، در بخش دولتی بر اساس جنبه‌های رسمی و غیر رسمی محیط کار و همچنین ویژگی‌های فردی، متفاوت باشد. (باندی و ایستازیک، 2008: 101)

از مهم‌ترین پژوهشها در حوزه عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی، مطالعه پری (1997)، چند سال بعد از بیان مفهوم انگیزه خدمت عمومی توسط وی بود. او پنج عامل مرتبط با انگیزه خدمت عمومی را بررسی کرد: اجتماعی‌سازی والدین، اجتماعی‌سازی مذهبی، هویت حرفه‌ای، ایدئولوژی سیاسی و ویژگی‌های شخصیتی فردی (پری، 1997). همچنین پری (2000) نظریه فرایند انگیزه خدمت عمومی را ارائه داده که از مفهوم بندورا (1986) از روابط علی دوسویه؛ یعنی تأثیرات محیطی، عوامل شناختی و فاکتورهای شخصیتی دیگر و رفتار، گرفته است.

کامیلری (2007) بر اساس عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی که در مطالعات پیشین بیان شده بودند، رابطه بین پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و چهار بعد آن را بررسی کرد. وی در مطالعه‌ای، عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی را پنج دسته می‌داند: ویژگی‌های شخصی، نقش حکومتها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان - رهبر و ویژگی‌های شغلی.

سید مجید احدی‌شعار و همکاران ♦ 313

از این رو، ویژگی‌های شخصی، مانند آموزش و پرورش، وضعیت چرخه زندگی خانواده، سازمان و سابقه کار ممکن است به عنوان زمینه اجتماعی - تاریخی تعریف شده توسط پری (2000) مشاهده شده است. در حالی که جنسیت، سن، حقوق و دستمزد و درجه کار ممکن است جزء ویژگی‌های فردی پری محسوب شوند. علاوه بر این، نقش دولتها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان رهبر و ویژگی‌های شغلی ممکن است به عنوان زمینه انگیزشی پری طبقه‌بندی شود.

مطالعه یلدسون و جاکوبسن (2013) نشان می‌دهد که اجتماعی شدن بر سطح انگیزه خدمت عمومی فراتر از سالهای شکل‌گیری و از هنگامی که افراد ارزشها را در طول زندگی درونی می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. بنابر این، اجتماعی‌سازی نه تنها در ظهور اولیه ارزش انگیزه خدمت عمومی نقش دارد، همان‌طور که پری (1997) نشان داد؛ بلکه در حفظ این ارزشها برای دوره‌های طولانی‌تر هم مهم است. (آندروز، 2016)

آندروز معتقد است ویژگی‌های پویای انگیزه خدمت عمومی که با توجه به عوامل زمینه‌ای تغییر می‌کنند - حداقل به اندازه ویژگی‌های ایستای آن ویژگی‌های فردی مرتبط با اهداف و مقاصد سازمانهای دولتی - مهم‌اند. بنابر این، می‌توان به انگیزه خدمت عمومی به عنوان مجموعه ارزشهای شخصی در حال ظهور از فرایندهای اولیه اجتماعی (خانواده، مذهب، آموزش و پرورش، رویدادهای زندگی) و به عنوان نگرشی که می‌تواند از طریق زمینه سازمانی پرورش یا تضعیف شود، نگاه کرد. (همان: 5)

ویلیامز گولد نیز معتقد است انگیزه خدمت عمومی تحت تأثیر دو دسته از عوامل قرار می‌گیرد که عبارتند از: عوامل قبل از ورود به سازمان و عوامل بعد از ورود به سازمان که تا حد زیادی از مدیران سازمان تأثیر می‌پذیرد (ویلیامز گولد، 2016: 772). وی در پژوهش خود عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی را شامل ویژگی‌های شغلی، فرهنگ محل کار و مشوقها، بررسی کرده است. پریزما کوا (2016) نیز بیان می‌دارد رفتار کارکنان دولتی، تابعی از انگیزه خدمت عمومی و دیگر انگیزه‌های شخصی وی است که تا حدی توسط عوامل فردی و نهادی اصلاح شده‌اند (پریزما کوا، 2016: 880). این تأثیرات اجتماعی - تاریخی که در سراسر دوران کودکی و جوانی (اوایل زندگی یک فرد) رخ می‌دهد، عبارتند از: نهاد خانواده (نفوذ پدر و مادر)، وابستگی مذهبی، عضویت حرفه‌ای و مؤسسات آموزشی. همه آنها به میزان کم یا زیاد تمایل فرد را برای خدمت به مردم قبل از شروع کار برای سازمانهای بخش دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهند. (آندروز، 2016: 4)

با اینکه در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است، اما با بررسی به عمل آمده، به نظر می‌رسد درباره این موضوع در سازمانهای مشاغل دولتی تحقیقی به عمل نیامده است. در جدول 1، تحقیقات انجام شده در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی، به طور اجمالی ارائه شده است.

314 ♦ طراحی الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاهها و ...

جدول 1: پژوهشهای صورت گرفته در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی

ردیف	پژوهشگر / سال	عنوان پژوهش	پیشایندها
1	منتظری و قربانی زاده (1391)	رابطه تعهد سازمانی و خشنودی با انگیزه خدمت عمومی	تعهد سازمانی و خشنودی
2	دهقانان (1394)	تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه عمومی (عوامل فردی و گروهی)	رهبری تحولی، گروه کاری، جو سازمانی
3	امیرخانی و برهانی (1395)	انگیزه خدمت عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی های شغل و رفاه کارکنان	ویژگی های شغل و رفاه کارکنان
4	ایمانی خواه (1395)	ابهام هدف سازمانی و انگیزه خدمت عمومی در بخش دولتی	ابهام هدف سازمانی
5	حمیدی زاده و همکاران (1395)	بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی	جامعه پذیری خانواده، جامعه پذیری مذهبی، هویت حرفه ای، ویژگی های شغلی، رابطه رهبر و پیرو، وضعیت نقش
6	نوابی (1396)	تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای عمومی	وظیفه ای - دانشی
7	همایی لطیف (1397)	بررسی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی ایران تقابل مدل های رقیب	سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت شناختی
8	کامیلری (2006)	رابطه تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی	تعهد سازمانی
9	اندرسن و همکاران (2011)	تأثیر نوع کار و وظایف شغلی بر انگیزه خدمت عمومی	نوع کار، وظایف شغلی
10	اندرسن و پدرسون (2012)	تأثیر حرفه ای شدن بر انگیزه خدمت عمومی	حرفه ای شدن
11	واندناپی (2014)	بررسی انگیزه خدمت عمومی: نقش رهبری و رضایتمندی نیازهای اساسی	رهبری، رضایتمندی نیازهای اساسی
12	لیو (2017)	طراحی مدل جامع از انگیزه خدمت عمومی	شخصیت پیش کنش، رهبری خدمتگزار

3. سؤالات تحقیق

سؤال اصلی: الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی کدامند؟

سؤالات فرعی:

- عوامل و اجزای مؤثر در انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی کدامند؟
- چه روابطی میان این عوامل و اجزا وجود دارد؟

ج) روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، آمیخته است. ابتدا ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه های اکتشافی با خبرگان رشته مدیریت دولتی دانشگاههای مطرح، از جمله دانشگاه تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع) و دانشگاه شاهد و تعدادی از مدیران عالی در سطح وزارتخانه ها از جمله وزارت

315 سید مجید احدی‌شعار و همکاران

کشور، پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی شناسایی شد. در مرحله بعد، داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا (تحلیل تم) تحلیل شد. نتیجه این مرحله، شناسایی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی بود. نمونه‌گیری در این پژوهش، به صورت هدفمند بود. لذا انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و محقق در یابد نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. در نمونه‌گیری، دقت شده است افرادی به عنوان نمونه انتخاب شوند که حداقل یک دوره سابقه فعالیت، به عنوان مدیر عالی و میانی در سازمانهایی دولتی با مشاغل (اجرایی) داشته باشند. در نهایت، محقق با تعداد 18 مصاحبه، به اشباع نظری رسیده است. جدول 2، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری (مصاحبه‌شوندگان) را نمایش می‌دهد.

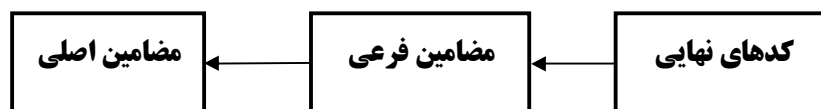
جدول 2: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

وضعیت فعالیت		نوع تحصیلات		سطح تحصیلات		جنسیت	
8	خبره دانشگاهی (M)	مدیریتی	13	کارشناسی ارشد	11	مرد	17
10	خبره علمی و اجرایی (S)	غیر مدیریتی	5	دکتری	7	زن	1

پس از آن با توجه به تعداد مدیران دستگاههای اجرایی دولتی منتخب، شامل مدیران سازمانها و دانشگاههای دولتی (شامل 100 نفر در سطح وزارت علوم و وزارت کشور و برخی استانداردها و دانشگاههای دولتی)، طبق جدول مورگان تعداد 80 نفر نمونه‌گیری تصادفی انجام شد و پرسشنامه تحقیق که بر اساس مدل اولیه مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها طراحی شده بود، بین این افراد توزیع شد.

1. تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از انجام مصاحبه با تک تک مصاحبه‌شوندگان، صوت مصاحبه‌ها تایپ و پیاده‌سازی شد و به هر یک از آنها یک شماره قراردادی داده شد. مصاحبه‌شوندگان علمی با حرف M و مصاحبه‌شوندگان عملی - اجرایی با حرف S مشخص شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر اساس این روش، مصاحبه‌ها مکرر خوانده شد و مطالب مرتبط پژوهشگران که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی بودند، مشخص شد. سپس پژوهشگران داده کیفی انتخاب شده را کدگذاری کردند. کدگذاری داده‌ها، بر حسب مصاحبه و شماره‌های قراردادی پیش‌گفته صورت گرفت. پس از اتمام مرحله کدگذاری، برای هر یک برچسب انتخاب شد و پس از آن مضامین فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید منجر شد. در حقیقت؛ مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی شد. مضامین اصلی، همان پاسخ به سؤالات پژوهش‌اند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند (عابدی جعفری و همکاران، 1390). نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها در شکل 1 نشان داده شده است.



شکل 1: فرایند تحلیل داده‌ها

همچنین با توجه به اینکه تکرار کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها تا حد زیادی بیانگر اهمیت آنهاست، در جدول فراوانی تکرار آنها ارائه شده است. نتایج نهایی نیز در جدول نشان داده شده است. در بررسی کدهای تحقیق همان‌گونه که مشاهده می‌شود، پس از بازنگری و انجام اصلاحات، 16 مضمون فرعی وجود داشت که در قالب سه مضمون اصلی دسته‌بندی شدند و در ادامه با تدوین گویه‌های مدل طراحی شده و مضمونهای اصلی و فرعی در قالب پرسشنامه در سطح برخی سازمانها و دانشگاههای دولتی که بیشتر در سطح وزارتخانه‌های علوم و کشور و استانداری‌ها و دانشگاههای دولتی بودند، توزیع و نتایج در قالب آزمونهای معادلات ساختاری ارائه شد.

(د) یافته‌ها

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، 16 مضمون فرعی ذیل سه مضمون اصلی انگیزه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی - فرهنگی استخراج شده است که تا حدود زیادی با نتایج کمی و کیفی پیرامون موضوع تحقیق همخوانی دارند؛ البته شاید با قاطعیت نتوان گفت که تنها این عوامل پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی به حساب می‌آیند. در ادامه پژوهش، کلیه مضامین فرعی استخراج‌شده تحقیق که به عنوان پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای عمومی تشریح می‌شود.

جدول 3: کدهای نهایی، مضامین فرعی و مضامین اصلی

کدهای نهایی	مضامین فرعی	مضامین اصلی	ردیف
نگاه ارزشی فرد در انجام وظایف محوله	باورهای دینی و گرایشهای ارزشی	آینده فردی	1
انجام کار برای رضای الهی			
وجود روحیه خدمت در آموزه‌های دینی			
اعتقاد به فرد، تعاون و همدلی مبتنی بر رهنمود های دین اسلام			
چشم‌پوشی از حقوق خود به نفع مردم مبتنی بر سیره امیرالمؤمنین			
الهام فرد از قرآن کریم در زمینه تصمیم‌گیری شورایی			
دغدغه منفعت اخروی در فرد			
وجود تعلقات معنوی در خدمت به مردم	گرایشهای اخلاقی فرد	آینده فردی	2
دغدغه‌مندی فرد برای حفظ کرامت انسانی			
تمایل به رفع دغدغه‌های مردم			
وجود تمایلات نوع‌دوستانه در فرد			
روحیه از خودگذشتگی و ایثار در فرد			
وجود روحیه خیرخواهی در فرد			
وجود تمایلات دگرخواهانه در فرد			
احساس خوشایند فرد از خدمت به جامعه			

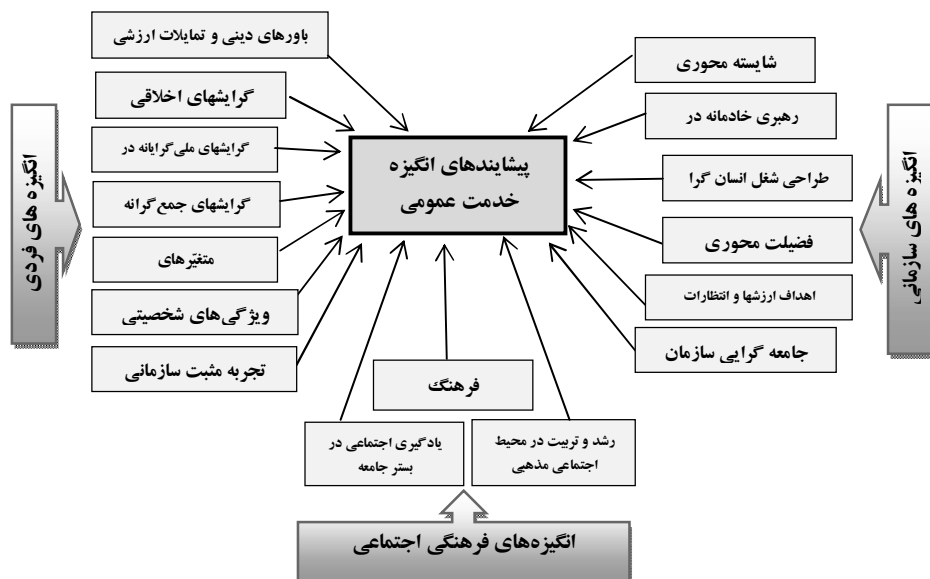
سید مجید احدی شعار و همکاران ♦ 317

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
3		گرایشهای ملی گرایانه در فرد	وجود روحیه وطن پرستی در فرد
			علاقه مندی فرد برای بهبود وضعیت کشور
			دغدغه مندی فرد در حل مشکلات کشور
4		گرایشهای جمع گرایانه فرد	تمایل فرد به شرکت در کارهای تیمی
			میل به جمع گرایی
			تمایل فرد به تصمیم گیری گروهی
5		متغیرهای جمعیت شناسی	سن
			جنسیت
			تحصیلات
6		ویژگیهای شخصیتی فرد	وجود خود کنترلی در فرد
			وجود روحیه همدلی در فرد
			برون گرایی در فرد
			دغدغه فردی برای دستیابی به سطح نیاز خود شکوفایی
			احساس دلسوزی نسبت به دیگران
7		تجربه مثبت سازمانی	روحیه همدردی فرد با مردم
			رضایتمندی فرد از نوع شغل
			احساس تعلق خاطر فرد به سازمان
			وابستگی و عجز شدن فرد نسبت به شغل
			احساس تکلیف فرد نسبت به اهداف و رسالت سازمان
8		شایسته محوری سازمان	وجود نظام اداری مبتنی بر شایسته سالاری
			وجود مکانیزم جانشین پروری در سازمانهای دولتی
			وجود ظرفیت های شغلی برای بالندگی فرد در سازمانهای دولتی
			وجود مسیر پیشرفت شغلی روشن در سازمانهای دولتی
9		رهبری خادمانه در سازمان	سهولت دسترسی و ارتباط کارکنان با مدیران سازمانهای دولتی
			اعتماد و باور مدیران سازمانهای عمومی به کارکنان
			ایفای نقش مربیگری توسط مدیران سازمانهای عمومی
			استقلال در انجام وظایف شغلی در سازمانهای دولتی
10		طراحی شغل انسان گرا	تنوع در وظایف شغلی در سازمانهای دولتی
			وجود چرخش شغلی
			وجود مکانیزم بازخورد از عملکرد شغلی در سازمانهای دولتی
			تناسب شغل و شاغل در سازمانهای دولتی
			آزادی عمل اداری در انجام وظایف اداری سازمانهای دولتی
11		فضیلت محوری سازمان	وجود اهداف خدمت محور
			قانونمندی بر اساس رفاه عامه
			آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان
			ماهیت شغل مبتنی بر تکریم ارباب رجوع
12		اهداف، ارزشها و انتظارات سازمانی	ترجیح و اولویت منافع سازمانی بر منافع فردی
			وجود شفافیت اهداف سازمانی
			عدم تجانس شناختی بین انتظارات فردی و سازمانی
			عدم وجود تضاد در ارزشهای فرد با سازمان

انگیزه های سازمانی

318 ♦ طراحی الگوی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در دستگاهها و ...

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
13		جامعه‌گرایی سازمان	تناسب عملکرد سازمان دولتی با رضایت عامه
			تناسب خدمت‌رسانی سازمان دولتی با منفعت عامه
			دغدغه‌مندی خیر عامه در سازمان دولتی
			وجود اهداف خیرطلبانه سازمان
			تناسب اهداف سازمانی با منفعت عامه
14		رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی	رشد و پرورش در خانواده مذهبی و دین‌مدار
			شرکت در مراسم مذهبی
15		یادگیری اجتماعی در بستر جامعه	رویدادهای در طول زندگی فرد
			تجربیات زندگی فردی
			تأثیر گذاری انسانهای با روحیه خدمت
16		فرهنگ خانوادگی	نهادینه بودن ارزشهای نوع‌دوستانه در بستر خانواده
			آموزش و تربیت خانوادگی
			الهام‌گیری فرد از الگوهای تربیتی خانواده
			عملکرد خانواده در شکل‌گیری شخصیت اجتماعی
			الگوهای فکری حاکم بر خانواده
			القای حس مسئولیت‌پذیری در خانواده
			علاقه‌مندی خانواده به انجام امور عام‌المنفعه



شکل 2: مدل نهایی تحقیق (برگرفته از نتایج مصاحبه‌ها و نظر خبرگان دانشگاهی)

1. بررسی مطلوبیت مضمونهای اصلی و فرعی و صحت مدل در قالب آزمون معادلات ساختاری

پس از استخراج مضامین اصلی و فرعی و طراحی مدل نهایی، با طراحی پرسشنامه‌ای، مضامین اصلی و فرعی و مدل طراحی شده با انتخاب نمونه هدفمند 80 نفری از سطح وزارت کشور و وزارت علوم بررسی شد که نتایج آن در قالب آزمون معادلات ساختاری به شرح ذیل است.

2. آمار توصیفی نمونه مورد بررسی

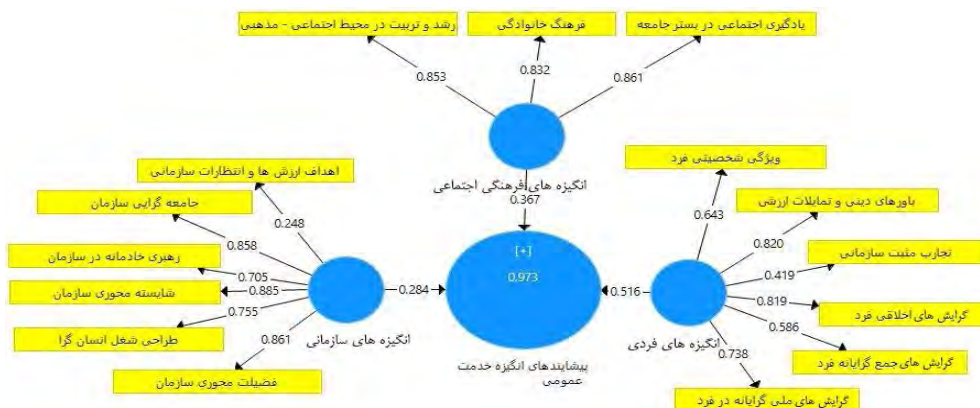
جدول 4: آمار توصیفی نمونه بررسی

ردیف	تحصیلات	فراوانی	سابقه خدمت	فراوانی	پست سازمانی	فراوانی	سن	فراوانی	جنسیت	فراوانی
1	دیپلم و فوق دیپلم	3	زیر 5 سال	6	مدیر ارشد	1	کمتر از 30 سال	6	مرد	74
2	لیسانس	27	بین 5 تا 15 سال	31	مدیر میانی	9	بین 30 تا 40 سال	40		
3	فوق لیسانس	43	بین 15 تا 25 سال	32	مدیر پایه	18	بین 40 تا 50 سال	29	زن	6
4	دکتری	7	بالاتر از 25 سال	10	کارشناس ارشد	51	بیشتر از 50 سال	5		

مجموع نمونه آماری 80 نفر

3. آزمون خودگردان‌سازی (بوت استراپینگ) برای بررسی معناداری بین مضمونهای اصلی و فرعی تحقیق

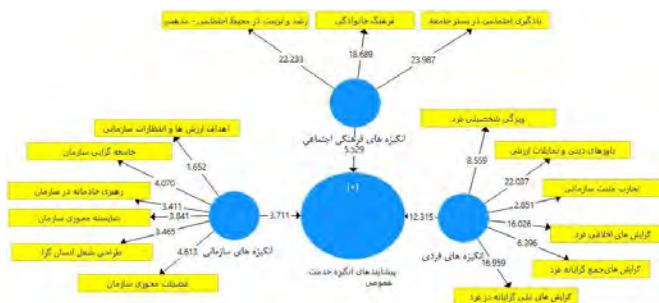
برای بررسی معناداری بین مضمونهای اصلی و فرعی تحقیق از آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس 3 استفاده شده است. همان‌طور که ذکر شد، برای بررسی معناداری ضرایب مؤلفه‌ها (عوامل) از آزمون خودگردان‌سازی (بوت استراپینگ) یا برش جک - نایف استفاده شده که نتایج آن در شکل 3 قابل مشاهده است.



شکل 3: خروجی نرم‌افزار پی.ال.اس (مدل‌یابی مسیر) خودگردان‌سازی (بوت استراپینگ)

همان‌طور که در شکل 3 مشاهده می‌شود، مقادیر آماره‌ی تی بالای 1,96 یا به عبارتی؛ بیشتر از 0,05 است. به همین منظور تمامی مضمونهای فرعی و اصلی روابط معناداری با پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی دارند. به عبارتی؛ نتیجه این آزمون حاکی از تأیید مضمونهای اصلی و فرعی شناسایی شده در پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی است.

4. آزمون تخمین استاندارد برای بررسی قدرت و جهت روابط میان عوامل

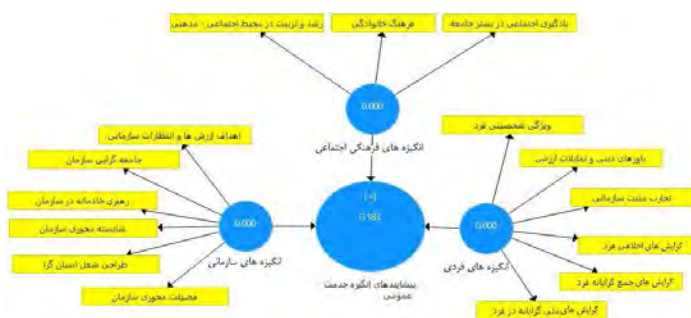


شکل 4: نتایج خطوط مسیر تخمین استاندارد مضمونهای اصلی و فرعی (خروجی نرم افزار)

طبق آزمون مذکور باید ضرایب بالای 0,3 باشند. هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد، قدرت روابط بیشتر است. همان طور که در شکل 4 دیده می شود، تمامی عوامل بالای 0,3 است. با توجه به مطالب مطرح شده باید گفت که از نظر پاسخ دهندگان کدهای تنظیم شده (گویه ها) در مضمونهای فرعی و مضمونهای فرعی در مضمون اصلی و مضمونهای اصلی در انگیزه خدمت عمومی، دارای اهمیت و تأثیر است. به طور کلی عوامل فردی با آماره 12,315 در اولویت اول مضمون اصلی و عوامل فرهنگی با آماره 5,529 در اولویت دوم و عوامل سازمانی با آماره 3,711 در اولویت سوم مضمونهای اصلی قرار دارند.

5. آزمون برازش مدل ساختاری برای بررسی کیفیت مدل

پس از بررسی معناداری ارتباطات و شدت ارتباطات، به بررسی کیفیت مدل یا الگوی نهایی تدوین شده در قالب مدل معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی. ال. اس پرداخته شده است. (شکل 5)



شکل 5: بررسی کیفیت مدل (خروجی نرم افزار)

در شکل 5، عدد داخل کادر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی مثبت است؛ این عدد را شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی¹ می‌گویند که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل 5 دیده می‌شود، با در نظر گرفتن کلیه مؤلفه‌ها عدد داخل مدل مثبت است. به عبارتی؛ دسته‌بندی گویه‌ها در قالب مضمونهای فرعی و مضمونهای فرعی در مضمونهای اصلی و در نهایت طراحی الگو توسط محقق دارای اعتبار است و محقق توانسته از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، عوامل را در قالب مؤلفه‌های صحیحی کدگذاری یا دسته‌بندی کند.

ه) بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای عمومی انجام شد. روش گردآوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌های عمیق و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون بوده است. در واقع؛ پژوهش حاضر برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که «پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی کدامند» هدایت شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد پیشایندهای فردی، سازمانی و فرهنگی - اجتماعی در انگیزه خدمت عمومی مؤثرند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، 16 مضمون فرعی در زیرمجموعه سه مضمون اصلی؛ یعنی عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی، استخراج شده است که تا حدود زیادی با نتایج کمی و کیفی پیرامون موضوع تحقیق همخوانی دارد.

1. باور دینی و تمایلات ارزشی

اولین عامل مؤثر در انگیزه خدمت عمومی که از عوامل فردی محسوب می‌شود، باور دینی و تمایلات ارزشی فرد است. یکی از اثرات مهم بر انگیزه خدمت عمومی، قرار گرفتن فرد در معرض تجربیات دینی است. رابرت بلا و همکارانش معتقدند دین یکی از چندین راه مهم درگیر شدن در زندگی اجتماعی و تعامل در جامعه آمریکاست (بلا و همکاران، 1985: 219). دین نهادی است که در آن افراد باورهایشان را نسبت به تعهدات خود به دیگران، توسعه می‌دهند و فرصتی برای ارائه این عقاید دارند. باورهای بنیادی مذهبی با چند جنبه از انگیزه خدمت عمومی و به طور خاص با تعهد به وظیفه عمومی و شفقت مرتبط است (پری، 1997: 184). انگیزه خدمت عمومی با نزدیکی (تقرّب) به خدا ارتباط مستقیم دارد.

2. تمایلات اخلاقی فرد

یکی از پیشایندهای فردی انگیزه خدمت عمومی در تحقیق حاضر، گرایشهای اخلاقی فرد است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی به تأثیر عامل گرایشهای اخلاقی فرد به عنوان پیشایندها اشاره‌ای نشده است. هر چند شفقت، فداکاری و از خودگذشتگی در مطالعه نعمتی و همکاران (1395)، دلسوزی و از خودگذشتگی در پژوهش واندابیل (2009)، شفقت و دلسوزی و فداکاری در مطالعه جیانگ و همکاران (2009) و دلسوزی و فداکاری در تحقیق پتروکسی و ریتز (2014) به عنوان ابعاد انگیزه خدمت عمومی مطرح شده است.

3. گرایشهای ملی گرایانه در فرد

یکی دیگر از عوامل فردی مؤثر در انگیزه خدمت عمومی، گرایشهای ملی گرایانه در فرد است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی به تأثیر عامل گرایشهای ملی گرایانه در فرد، به عنوان پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی اشاره‌ای نشده است.

4. گرایشهای جمع گرایانه

از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و جزء پیشایندهای فردی، گرایشهای جمع گرایانه است. نمونه کدهای به دست آمده در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به چشم می‌خورد. در هیچ یک از مطالعات سازمانی به تأثیر عامل گرایشهای جمع گرایانه به عنوان پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی اشاره‌ای نشده است.

یکی از ابعاد فرهنگی مطالعه‌هاست، فردگرایی و جمع‌گرایی است. تمرکز این بعد روی این پرسش است که آیا مردم ترجیح می‌دهند به حال خود رها شوند یا درون شبکه‌ای با ارتباطات نزدیک قرار بگیرند. فرهنگهای جمع‌گرا با چنین ویژگی‌هایی شناخته می‌شوند: اشتراک‌گذاری منابع و آمادگی برای کنار گذاشتن منافع شخصی برای منافع جمعی، دفاع از برخی گروهها (مانند دوستان و خانواده) و توجه به جمعهای گسترده‌تر با توجه به پیامدهای احتمالی. به نظر می‌رسد فرهنگهای جمع‌گرا نسبت به فرهنگهای فردگرا تمایل بیشتری به انگیزه خدمت عمومی داشته باشند. پس می‌توان به ارزشهای فرهنگی در این زمینه توجه بیشتری کرد. به طور قطع، سازمانها نهادهایی‌اند که در بستر محیط رشد می‌کنند و ارزشهای سازمانی تا حد زیادی بازتاب ارزشهای فرهنگی آن جامعه‌اند.

5. متغیرهای جمعیت‌شناسی

عوامل جمعیت‌شناختی نیز از عوامل فردی انگیزه خدمت عمومی به حساب می‌آیند که عبارتند از: جنسیت، تحصیلات و سن. چهار متغیر جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیل، آموزش و درآمد به طور مستقیم با انگیزه خدمت عمومی مرتبط‌اند؛ در خصوص سن، نتیجه‌ای پیش‌بینی نشد (پری، 1997)؛ در حالی که جنسیت، سن، حقوق و دستمزد و درجه کار ممکن است جزء ویژگی‌های فردی پری محسوب شوند (پری، 2000). در این زمینه می‌توان به مطالعات فرهنگی هافستد اشاره کرد که در کشورهای با فرهنگ زن‌سالار، به همکاری، جو دوستانه و تصمیم‌گیری گروهی بها می‌دهند.

6. ویژگی‌های شخصیتی فرد

ویژگی‌های شخصیتی فرد از دیگر عوامل فردی انگیزه خدمت عمومی به حساب می‌آیند. پری پنج عامل مرتبط با انگیزه خدمت عمومی ذیل را بررسی کرد: اجتماعی‌سازی والدین، اجتماعی‌سازی مذهبی، هویت حرفه‌ای، ایدئولوژی سیاسی و ویژگی‌های شخصیتی فردی (پری، 1997). انتظار می‌رود تمایلات فردی برای به دست آوردن انجام کار و رضایت از آن، در بخش دولتی بر اساس جنبه‌های رسمی و غیر رسمی محیط کار و همچنین ویژگی‌های فردی، متفاوت باشد. (باندی و ایستازیک، 2008: 101)

7. تجربه مثبت سازمانی

از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و از جمله عوامل فردی، تجربه مثبت سازمانی است. اثر انگیزه خدمت عمومی و عملکرد افراد در سازمانهای دولتی در چند مطالعه بررسی شده است. از جمله آنها می‌توان به تأثیر عملکرد

323 ♦ سید مجید احدی‌شعار و همکاران

کارکنان دولتی (ندرسون و سیریتلو، 2012؛ لويس و آلانسو، 2001؛ ناف و کروم، 1999؛ وندنايل، 2009) و بر عملکرد سازمانی (بريور و سلدن، 2000؛ کیم، 2005)، تعهد سازمانی (کروسان، 1997؛ لیسینک و استیجن، 2009)، افزایش رضایت و کاهش ترک خدمت (ناف و کروم، 1999؛ استیجن، 2008) اشاره کرد. پری و همکاران (2010) بیان می‌دارند تأثیر مثبت انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد افراد مورد انتظار است؛ زیرا «افراد با سطح بالای این انگیزه، درک خوبی از کار خود دارند و نگرش آنان نسبت به کارشان معنادار بودن کارشان است». (پری و همکاران، 2010: 684)

8. شایسته‌محوری سازمان

یکی از پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، شایسته‌محوری سازمان است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی، عامل شایسته‌محوری سازمان به عنوان پیشاینده انگیزه خدمت عمومی اشاره‌ای نشده است.

9. رهبری خادمانه در سازمان

از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و جزء پیشایندهای فردی، رهبری خادمانه است. امروزه بخش قابل توجهی از متفکران مدیریت عقیده دارند موفقیت سازمانها نتیجه مستقیم رهبری است. چالش رهبران این است که بتوانند افراد را برای انجام کارهای فوق‌العاده در سازمان بسیج کنند. در روابط میان رهبر-کارمند، اگر رهبران بخواهند به سطح بالایی از کارایی همراه با اعتماد و همکاری دست یابند، باید قبل از اینکه به اعتماد دیگران نیاز داشته باشند، اعتماد خود را نسبت به دیگران نشان دهند. پژوهشها نشان می‌دهد رابطه‌ای مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی و رابطه رهبر-کارمند وجود دارد که با افزایش این رابطه، شاهد افزایش در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود (کامپلری، 2007). رهبری خدمتگزارانه، کارکنان را به درجه بالاتری از انگیزه خدمت عمومی در مؤسسات عمومی تشویق می‌کند؛ در حالی که از این طریق می‌توانند سطح بالاتری از عملکرد را داشته باشند. (پلین و ذوی، 2020: 2)

10. طراحی شغل انسان‌گرا

یکی از پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، طراحی شغل انسان‌گراست. بر اساس نظر هاگمن و اولدهام (1974)، ویژگی‌های مثبت شغل از آن نظر که منجر به پاداش درونی و رضایت شغلی می‌شوند، باعث ایجاد انگیزه خدمت بالاتری می‌شوند. کامپلری نیز به این نتیجه رسیده است که نوعی همبستگی مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی و ویژگی‌های شغل وجود دارد و با افزایش ویژگی‌های مثبت شغل، انگیزه خدمت عمومی نیز افزایش می‌یابد. (کامپلری، 2007)

11. فضیلت‌محوری سازمان

یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، فضیلت‌محوری سازمان است که بر اساس گفته‌های مصاحبه‌شوندگان، یکی از پیشایندهای مطرح‌شده است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی، به فضیلت‌محوری سازمان به عنوان پیشاینده انگیزه خدمت عمومی اشاره‌ای نشده است.

12. اهداف، ارزشها و انتظارات سازمانی

از دیگر پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، اهداف و ارزشها و انتظارات سازمانی است. ناسازگاری یا عدم تناسب ممکن است پیامدی از نتیجه انواع مختلف تضاد باشد؛ مانند تضاد بین ارزشها و استانداردهای شخص با رفتارهای تعریف شده نقش، یا تضاد میان زمان، منابع و توانمندی شخص با رفتارهای رسمی تعریف شده نقش. ابهام نقش، به معنای عدم وضوح رفتارهای مورد انتظار از یک شغل یا موقعیت است (ریزو و همکاران، 1970). هنگامی که اهداف عملکردی مبهم و نامشخص اند، فرایندهای کاری به خوبی تعریف نشده و فعالیتها شغل پیچیده و غیر شفاف اند، ابهام نقش افزایش می یابد. باباکوس و همکاران (1996) دریافتند که هم ابهام و هم تضاد در نقش، ارتباطی منفی با انگیزه درونی دارند. پژوهش دیگری نشان داد که ابهام و تعارض در نقش، اثر منفی بر ابعاد انگیزه خدمت عمومی دارند. (کامپری، 2007)

در تأیید تأثیر این عوامل در انگیزه خدمت عمومی می توان به نتایج تحقیق بروکما و همکاران (2019) اشاره کرد. یکی از خروجی های مصاحبه های این پژوهش این بود که «برای من است که بتوانم به منافع مشترک کمک کنم». نظریه هویت اجتماعی ادعا می کند اگر افراد احساس کنند به یک گروه اجتماعی خاص تعلق دارند، خودشان تعریفشان را در این گروه قرار می دهند. از این رو، یک کارمند بخش دولتی که به شدت با سازمان خود شناسایی می شود، احتمال بیشتری دارد که عضویت گروه خود را با مفهوم خود یا خودش مرتبط سازد. این پیوند ممکن است شناختی (برای مثال، اهداف و ارزشهای سازمان، اهداف و ارزش خودشان شود)، احساسی (یعنی از اینکه به عنوان عضوی از سازمان باشند، غرورشان را ابراز کنند) یا هر دو باشد. به علاوه، «ادغام روان شناختی از خود و سازمان» به گونه ای اتفاق می افتد که افراد متوجه می شوند که خود را با سرنوشت سازمان خود تطبیق داده اند. (میو و همکاران، 2018)

13. جامعه گرایی سازمان

یکی از پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، جامعه گرایی سازمان است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی، به جامعه گرایی سازمان به عنوان پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی اشاره ای نشده است.

14. رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی

اولین پیشایندهای عوامل اثرگذار در انگیزه خدمت عمومی در سطح اجتماعی، رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی است. پری (1997) رابطه انگیزه خدمت عمومی را با پنج عامل جامعه پذیری خانواده، جامعه پذیری مذهبی، هویت حرفه ای، ایدئولوژی سیاسی و خصوصیات جمعیت شناختی شخصی، بررسی کرده است.

فرایند تعامل با دیگران و مواجهه با آداب و رسوم و سنتهای دینی و همچنین مشارکت در فعالیتهای مذهبی، نه تنها افراد را در موقعیتهای دینی و مذهبی تحت تأثیر قرار می دهد؛ بلکه همزمان اثر خود را در سایر فعالیتهای اجتماعی و عمومی نیز بر رفتار فرد نشان می دهد. (بارون و گری، 1991)

15. یادگیری اجتماعی در بستر جامعه

یکی دیگر عامل تأثیرگذار در انگیزه خدمت عمومی که از جمله عوامل اجتماعی به حساب می آید. آندروز معتقد است ویژگی های پویای انگیزه خدمت عمومی که با توجه به عوامل زمینه ای تغییر می کنند - حداقل به اندازه ویژگی های ایستای آن ویژگی های فردی مرتبط با اهداف و مقاصد سازمانهای دولتی - مهم اند. بنابراین، می توانیم به

انگیزه خدمت عمومی به عنوان مجموعه ارزشهای شخصی در حال ظهور از فرایندهای اولیه اجتماعی (خانواده، مذهب، آموزش و پرورش، رویدادهای زندگی) و به عنوان نگرشی که می‌تواند از طریق زمینه‌سازی پرورش یا تضعیف شود، نگاه کنیم. (آندروز، 2016: 5)

نگرش مثبت کارکنان جدید نسبت به خدمات عمومی پس از آموزش، افزایش یافته است. نگرش مثبت نسبت به کار خدمات عمومی منجر به افزایش انگیزه خدمت عمومی می‌شود و وقتی کارمندان جدید درک می‌کنند این آموزش مفید است، انگیزه خدمت عمومی بهبود یافته است؛ بدین معنی که افزایش انگیزه خدمت عمومی کارمندان جدید (همراه با نگرش مثبت به کار در حوزه خدمت عمومی) زمانی که مریبان بتوانند مطالب آموزشی را بهبود بخشیده و سود درک‌شده کارکنان را ارتقا دهند، افزایش می‌یابد. این امر تنها از طریق طراحی آموزش هدفمند حاصل می‌شود. برای مثال، مریبان و مدیران عملیاتی و کارآموزان باید به طور مؤثر برای شناسایی، ارزیابی و بررسی نیازهای آموزشی ارتباط برقرار کنند. پس از تعیین اهداف، مریبان باید نتایج مد نظر را به کلیه ذی‌نفعان انتقال دهند و برنامه آموزشی را با دقت طراحی و اجرا کنند. (آن‌چن، وی‌هسیه و یون‌چن، 2019)

16. فرهنگ خانوادگی

آخرین پیشایند اجتماعی انگیزه خدمت عمومی، فرهنگ خانوادگی است. نهادینه بودن ارزشهای نودوستانه در بستر خانواده، آموزش و تربیت خانوادگی، الهام‌گیری فرد از الگوهای تربیتی خانواده، عملکرد خانواده در شکل‌گیری شخصیت اجتماعی، الگوهای فکری حاکم بر خانواده، اشتغال یکی از اعضای خانواده در پستهای حاکمیتی، القای حس مسئولیت‌پذیری در خانواده و علاقه‌مندی خانواده به انجام امور عام‌المنفعه، مفاهیم مضمون فرعی فرهنگ خانوادگی‌اند. تحقیقات روزنهان توسط میلر و کلاری (1986) تکرار شد. آنها نیز اثر مدلسازی والدین و پرورش کودکان را بر رفتار نودوستی پایدار بررسی کردند؛ نتایج نشان داد افرادی که روابط گرم و صمیمی با والدین خود دارند، با احتمال بیشتری در حفظ تعهدات داوطلبانه، بهتر عمل می‌کنند. همچنین انتظار می‌رود روابط مثبت با والدین بر انگیزه خدمت عمومی افراد تأثیر داشته باشد. (پری، 1997: 183)

همچنین در ادامه با بررسی میدانی در سطح وزارتخانه‌ها (وزارت کشور و وزارت علوم)، مضامین و الگوی طراحی‌شده بررسی شد. نتایج نشان از تأیید مضامین طراحی‌شده و صحت مدل ارائه‌شده بود. همچنین در این پژوهش نتایج دیگری نیز به دست آمده که بر اساس آنها پیشنهادهایی نیز ارائه می‌شود:

1. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد آن دسته از کارکنان سازمانهای دولتی که دارای پیش‌زمینه‌های خانوادگی مستحکم‌تری‌اند، به مراتب انگیزه بیشتری در ارائه خدمات عمومی به شهروندان دارند.

2. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد افراد برخوردار از آموزه‌های دینی و مذهبی، گرایش بیشتری به سمت کمک به هم‌نوع، ایثار و گذشت، توجه به منافع عمومی و نظایر آن دارند.

3. دولت به مثابه مؤثرترین سازمان سیاسی، تأثیرگذاری غیر قابل انکاری در قلمروهای مختلف زندگی اجتماعی دارد. دولتها در هر جامعه‌ای مهم‌ترین نهاد به شمار می‌آیند؛ زیرا رشد و توسعه نهادهای دیگر همچون: خانواده، آموزش، مذهب و اقتصاد، وابسته به عملکرد و برنامه‌هایی است که دولت تدوین می‌کند. دولت وظایف و

مسئولیت‌های خود را توسط سازمانهای دولتی تحقق می‌بخشد؛ از این رو ضروری است چنین سازمانهایی عملکرد مناسبی داشته باشند. به همین دلیل امروزه بهبود وضعیت مؤسسات دولتی برای تمام کشورها به عنوان یک ضرورت پذیرفته شده است.

4. به دلیل مذهبی بودن وزارتخانه‌های انتخاب شده، باورهای دینی و مذهبی از نفوذ عمیقی بین مردم و کارگزاران دولتی برخوردار است. از این رو انتظار می‌رود ارزشهایی مانند خدمت به مردم، گذشت از منافع فردی در راستای منافع مردم، کمک به هموع، ساده‌زیستی و غیره میان تمامی افراد با ویژگی‌های سنی، تحصیلی و جنسیتی مختلف اشاعه داشته باشد.

5. اولین گام برای ارتقای ارزشهای خدمت عمومی در سازمانهای دولتی، انتخاب افرادی است که این ارزشها را داشته یا به آنها پاسخگو باشند. بهتر است چنین سازمانهایی شاخصهایی مانند تمایل فرد به خدمات اجتماعی، میل کمک به شهروندان، اولویت دادن به منافع عمومی نسبت به منافع فردی، مشارکتهای عمومی، باورهای اخلاقی و مذهبی و نظایر آن را در سازوکارهای ارزیابی خود دخالت دهند. چنین شاخصهایی می‌تواند به منزله معیارهایی مناسب برای انتصاب یا ارتقای مدیران نیز به کار روند. مدیرانی که دارای روحیات و انگیزه‌های سودآوری و منفعت‌طلبی بوده و گرایش بیشتری به بخش خصوصی دارند، قطعاً نمی‌توانند اهداف و آرمانهای بخش عمومی را محقق سازند.

6. سازمانهای دولتی، به ویژه وزارتخانه‌های مانند وزارت کشور، می‌توانند برای کلیه مشاغل موجود در سازمان، وظایف، فعالیتها، دستورالعملها و قوانین و مقررات را به صورت مکتوب در اختیار گذاشته تا آنان در انجام فعالیتهای خود دچار ابهام نشوند. برای جلوگیری از تضاد در نقش نیز باید مدیران منابع انسانی به تناسب بین شغل و شاغل توجه کنند.

7. یکی از ابعاد فرهنگی مطالعه هافستد، فردگرایی و جمع‌گرایی است. تمرکز این بعد روی این پرسش است که آیا مردم ترجیح می‌دهند به حال خود رها شوند یا درون شبکه‌ای با ارتباطات نزدیک قرار بگیرند. فرهنگهای جمع‌گرا با چنین ویژگی‌هایی شناخته می‌شود: اشتراک‌گذاری منابع و آمادگی برای کنار گذاشتن منافع شخصی برای منافع جمعی، دفاع از برخی گروهها (مانند دوستان و خانواده) و توجه به جمعهای گسترده‌تر با توجه به پیامدهای احتمالی. به نظر می‌رسد فرهنگهای جمع‌گرا نسبت به فرهنگهای فردگرا تمایل بیشتری به انگیزه خدمت عمومی داشته باشند. پس می‌توان به ارزشهای فرهنگی در این زمینه توجه بیشتری کرد. به طور قطع، سازمانها نهادهایی‌اند که در بستر محیط رشد می‌کنند و ارزشهای سازمانی تا حد زیادی بازتاب ارزشهای فرهنگی آن جامعه است.

به طور کلی، دستاورد و توسعه نظری این پژوهش برای این حوزه تحقیقاتی، آن است که برای اولین بار پیشایندهای فردی از قبیل گرایشهای اخلاقی فرد، گرایشهای ملی‌گرایانه در فرد، گرایشهای جمع‌گرایانه؛ پیشایندهای سازمانی از قبیل شایسته‌محوری سازمان، فضیلت‌محوری سازمان، جامعه‌گرایی سازمان و پیشایندهای اجتماعی - فرهنگی از قبیل یادگیری اجتماعی در بستر جامعه، بر انگیزه خدمت عمومی، شناسایی و بررسی شد.

با توجه به گستردگی حوزه‌انگیزه خدمت عمومی و محدود بودن تعداد پژوهشهایی که با نگاه بنیادین و توسعه‌ای در این عرصه انجام شده است، طراحی و اجرای پژوهشهای متنوع ضرورت دارد. در زیر هر یک از مضامین اصلی ارائه‌شده در این پژوهش، انجام پژوهش با نگاه اجرایی و کارکردی که متضمن تبیین مفهومی و ارائه راهکارهای اجرایی و عملیاتی باشد، از جمله ابعاد پژوهشی این عرصه محسوب می‌شود. پیشنهادهای مشخص دیگر اینکه، با توجه به انجام پژوهش حاضر در وزارتخانه‌های کشور و علوم که به طور مشخصی دارای کارویژه حاکمیتی بوده و در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی فعالیت دارند، محققان دیگر به موضوع انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای دولتی فعال در زمینه اقتصاد و صنعت یا حوزه بهداشت و درمان بپردازند. با توجه به اینکه محقق به پیشنهادهای انگیزه خدمت عمومی پرداخته، پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهشهای بعدی، به پیامدهای این مفهوم در سازمانهای عمومی اقدام کنند.

با توجه به اینکه از پیشنهادهای فردی در انگیزه خدمت عمومی، عامل باور دینی و تمایلات ارزشی است، به مجریان و مدیران پیشنهاد می‌شود در همه شئون و موقعیتهای مختلف، خداوند را در نظر گرفته و در واقع؛ دارای هوش معنوی بالایی باشند. به عبارتی؛ مدیر به جایگاه مدیریتی خود به دید امانت بنگرد و با احساس حضور حق تعالی در امور در جهت خدمت به مردم گام بردارد.

با توجه به نتایج محقق که یکی از پیشنهادهای انگیزه خدمت عمومی، سازمانی است و از آنجا که یکی از مضامین فرعی سازمانی، رهبری خادمانه است؛ به مجریان پیشنهاد می‌شود برای ترغیب انگیزه خدمت در کارکنان، ایجاد جوّی مملو از اعتماد و صمیمیت، ترویج ارزشهای اخلاقی و به ویژه تلاش برای خدمت‌رسانی به پرسنل، بر اساس نظریه هرم وارونه اقدام کنند که در نتیجه، کارکنان نیز انگیزه بیشتری برای خدمت به مردم پیدا کنند.

از آنجا که یکی از پیشنهادهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، طراحی شغل انسان‌گراست؛ به مجریان پیشنهاد می‌شود در طراحی شغل، به رضایت و پاداش درونی شغل از طریق اقداماتی همچون؛ چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توجه به لذت‌بخش کردن کار و با مفهوم بودن شغل و زمینه‌های ارتقا در سازمان توجه داشته باشند.

یکی دیگر از مضامین فرعی انگیزه خدمت عمومی که از جمله پیشنهادهای اجتماعی به حساب می‌آید، یادگیری اجتماعی در بستر جامعه است. با توجه به این عامل، به مجریان و به ویژه سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود مقوله خدمت به مردم در بسترهای آموزشی‌ای همچون: مدارس، کانونهای فرهنگی، دانشگاهها و نهادهای مذهبی از جمله مساجد، به طور مستمر آموزش داده شود.



منابع

- امیرخانی، طیبه و تهمنه برهانی (1395). «انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان». *انجمن علوم مدیریت ایران*، دوره یازدهم، ش 41: 90-76.
- حمیدی‌زاده، علی؛ رضا طهماسبی و اشرف میرزایی (1395). «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی». *مدیریت سازمانهای دولتی*، دوره چهارم، ش 2: 66-51.
- دانایی‌فرد، حسن و زینب مظفری (1387). «ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی». *پژوهش‌های مدیریت*، سال اول، ش 1: 162-131.
- دهقانان، حامد (1394). «تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی». *مدیریت دولتی*، دوره هفتم، ش 4: 742-721.
- دهقانان، حامد؛ سعید صحت و سید ابراهیم ساداتیان (1394). «مطالعه تطبیقی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستانهای بخش خصوصی و دولتی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و چهارم، ش 79: 172-145.
- زاهدی، شمس‌السادات و محمد منتظری محمودآبادی (1391). «رأی‌الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، ش 1: 22-10.
- عابدی جعفری، حسن؛ سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (1390). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، ش 2: 198-151.
- منتظری، محمود و وجها... قربانی‌زاده (1391). «رابطه تعاملی انگیزه خدمت عمومی، خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی». *پژوهش‌های سرمایه انسانی*، سال اول، ش 2: 79-61.
- نعمتی، سمیه؛ احمدعلی خائف الهی، حسن دانایی‌فرد و عادل آذر (1395). «طراحی نظام انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره‌محور تفسیری». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره نهم، ش 32: 25-5.
- نوایی، نیلوفر (1396). تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمانهای عمومی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- نوروزی، مهدی (1396). مطالعه نقش انگیزه خدمت عمومی در ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی‌گری رفتار شهروندی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- الوانی، سید مهدی. (1378). نظریه انتخاب عمومی. فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری طباطبائی علامه، شماره 23 و 24: صص 19-5.
- Andersen, L. B. & Kjeldsen. A. M. (2010). "A question of employment sector or 'public service jobs'". Paper presented at the 32nd EGPA conference in Toulouse, 8-10 September 2010.
- Andersen, L.B.; T. Pallesen & L.H. Pedersen (2011). "Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark". *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 10- 27.
- Andersen, L.B. & L.H. Pedersen (2012). "Public Service Motivation and Professionalism". *International Journal of Public Administration*, 35(1): 46-57.

- Andrews, C. (2016). "Integrating Public Service Motivation and Self-Determination Theory: A Framework". *International Journal of Public Sector Management*, (29)3: 238-254.
- Andersen, L.B. and Serritzlew, S. (2012). "Does public service motivation affect the behavior of professionals?"; *International Journal of Public Administration*, Vol. 35. No.1, pp: 19-29.
- An Chen, Ch., Wei Hsieh, Ch., Yun Chen, D. (2019). "Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest-Posttest Design". *Review of Public Personnel Administration*, First Published September 5, 2019, 1– 22.
- Babakus, E.; D.W. Cravens, M. Johnston & W.C. Moncrief (1996). "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3): 33-46.
- Bandura, A. (1986). **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, Nj: Prenticehall.
- Bellah, N.; R. Madsen, W.M. Sullivan, A. Swidler & S.M. Tipton (1985). **Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life**. New York: Harper and Row
- Bellé, N. (2013). "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance". *Public Administration Review*, 73(1): 143-53.
- Brewer, G.A. (2011). "Parsing Public/Private Differences in Work Motivation and Performance: An Experimental Study". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: 347-62.
- Brewer, G.A.; S Coldman & F. Rex (2000). "Individual Conceptions of Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Brewer, G.A.; S.C. Selden & R.L. Facer (2000). "Individual Conceptions of Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Bright, L. (2008). "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?". *American Review of Public Administration*, 38(2): 149-66.
- Broekemaa, W.; J. Porthb, T. Steenc & R. Torenvliedd (2019) "Public Leaders' Organizational Learning Orientations in the Wake of a Crisis and the Role of Public Service Motivation". *Safety Science*, 113: 200-209.
- Brown, D.R. & L.E. Gary (1991). "Religious Socialization and Educational Attainment among African Americans: An Empirical Assessment". *Journal of Negro Education*, 411-426.
- Camilleri, E. (2006). "Toward Developing an Organizational Commitment – Public Service Motivation model for the Maltese Public Service Employees". *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-84.
- Camilleri, E. (2007). "Antecedents Affecting Public Service Motivation". *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Crewson, P.E. (1997). "Public-Service Motivation: Building Empirical evidence of Incidence and Effect". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(3): 415.

- Giauque, David, Adrian Ritz, Frédéric Varone, Simon Anderfuhren-Biget, and Christian Waldner. (2009). "Motivation of public employees at the municipal level in Switzerland"; Paper presented at International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, USA, 7-9 June 2009
- Gould-Williams, J.S. (2016). "Managers' Motives for Investing in HR Practices and their Implications for Public Service Motivation A Theoretical Perspective". *International Journal of Manpower*, 37(5): 764-776.
- Homberg, F.; D. McCarthy & V. Tabvuma (2015). "A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction". *Public Administration Review*, Vol. 75, Iss. 5: 711-722.
- Kim, S. (2005). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-262.
- Kjeldsen, A.M. & C.B. Jacobsen (2013). "Public Service Motivation and employment sector: attraction or socialization?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4): 899-926.
- Leisink, P. & B. Steijn (2009). "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands". *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1: 35-52.
- Lewis, G.B. & P. Alonso (2001). "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector". *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Liu, B.; J.L. Perry, X. Tan & X. Zhou (2017). "A Cross-Level Holistic Model of Public Service Motivation". *International Public Management Journal*.
- Miao, Q.; N. Eva, A. Newman & G. Schwarz (2018). "Public service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification". *Public Money & Management*.
- Miller, J., Clary, E. J. (1986). "Socialization and Situational Influences on Sustained Altruism". Published By: Wiley, Vol. 57, No. 6 (Dec., 1986), pp. 1358-1369.
- Naff, K.C. & J. Crum (1999). "Working for America: Does Public Service Motivation Make Difference?". *Review of Public Administration*, 19(4): 5-16.
- Pandey, S.K. & E.C. Stazyk (2008). "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation". In: J.L. Perry & A. Hondeghem (Eds.). *Motivation in Public Management* (p.101-117). New York, NY: Oxford University Press.
- Pelin, Bayram & K. Zoubi (2020) "The Effect of Servant Leadership on Employees' Self-Reported Performance: Does Public Service Motivation Play a Mediating Explanatory Role?". *Management Science Letters*, 10.
- Perry, J.L. & L.R. Wise (1990). "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, J.L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J.L. (1997). "Antecedents of Public Service Motivation". *Journal of Public*

- perry, J.L. (2000). **Bringing society in: toward a theory of public service motivation**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. and Wise, L.R. (2010). "Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future"; *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp:681-690.
- Petrovsky, Nicolai & Adrian Ritz (2014). "Public service motivation and performance: a critical perspective, Evidence-based HRM". *A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 2, No. 1: 57-79.
- Prysmakova, P. (2016). "From Compliance to Commitment". *International Journal of Manpower*, 37(5): 878-899.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations". *Administrative science quarterly*, 150-163. <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>.
- Steijn, B. (2008). "Person-Environment Fit and Public Service Motivation". *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Vandenabeele, W. (2014). "Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction". *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34(2): 153-173.
- Vandenabeele, W. (2009). "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on self-Reported Performance: more Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship". *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, 1: 11-34.
- Abedi Ja'fari, H.; M.S. Taslimi, A. Faghihi & M. Sheikhzade (2011). "Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities". *Strategic Management Thought*, 5(2): 151-198.
- Alvani , m. (1999) "Public choice theory ". *Journal of Management studies; allameh tabatabaee university; N: 23-24:5-19*.
- Amirkhani, T. & T. Borhani (2016) "Public Service Motivation: A Study of the Impact of Job Design and Employees Subjective Well-being in a Public Hospital". *Iranian Journal of Management Sciences*, 11(4): 76-90.
- Danaei Fard H. & Z. Mozaffari (2008). "Improving Validity and Reliability in Qualitative Management Research: A Contemplation on Research Audit Strategies". *Journal of Management Research*, 1(1): 131-162.
- Dehghanan, H. (2015). "Multilevel Analysis of Factors that Effect on Public Service Motivation". *Journal of Public Administration*, 7(4): 721-742.
- Dehghanan, H.; S. Sehat & S.E. Sadatian (2015). "Comparative Study of the Components Affecting Public Service Motivation in Private and Public Hospitals". *Management Studies in Development and Evolution*, 24(3): 145-172.
- Hamidzadeh, A.; R. Tahmasbi & A. Mirzaei (2016). "Investigation of Factors Impacting Public Service Motivation". *Public Organization Management*, 4(2): 51-66.
- Montazeri, M. & V. Ghorbanizade (2012). "The Interactive Relationship between Public Service Motivation and Organizational Commitment of Public Managers". *Human Capital Research Quarterly*, 1(2): 61-79.

- Navaei, N. (2017). **The Effect of Organizational Factors on the Public Service Motivation in Public Organizations**. Unpublished Master's Thesis. Faculty of Mmanagement and Accounting, Allameh Tabataba'i University. Tehran, Iran.
- Nemati, S.; A. Khaefelahi, H. Danaeefard & A. Azar (2016). "**Designing Public Service Motivation (PSM) System in the Public Service Concerning Interpretive Expert Oriented Approach**". *Public Management Researches*, 9(3): 5-25.
- Noroozi , M. (2019). **The rule of Public Service Motivation in improving job performance of employees with mediation role of citizenship behavior**; M.A. Thesis. Faculty of Mmanagement and economy, tarbiat Modarres University. Tehran, Iran.
- Zahedi, SH. & M. Montazri Mahmoodabadi (2012). "**Providing a Model for Public Service Motivation Based on Grounded Theory**". *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 1(1): 10-22.

