



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2020 (Serial No. 35), Vol. 9, No. 3

## Identifying the Components of Public Service Motivation in Public Organizations

Ali Asghar Pourezzat (Ph.D.)<sup>1</sup>  
Majid Mokhtarianpour (Ph.D.)<sup>2</sup>  
Hossein Azari<sup>3</sup>

### Abstract

The motivation of public sector employees and managers is different from that of their counterparts in the private sector. Identifying the components of public service motivation in Qom Municipality as an organization that provides more than 50% of its annual budget from non-governmental sources, in addition to creating local theoretical literature, leads to better service to citizens. Interviews were used to collect data and thematic analysis technique was used to analyze it. In this regard, 13 managers and employees of Qom Municipality were interviewed in a semi-structured way and the interview texts were analyzed in three stages: descriptive coding, interpretive coding and comprehensive themes. This analysis led to the formation of 44 descriptive codes, eight interpretive codes and four comprehensive themes. The results showed that beliefs and religion, lack of materialism, inner feelings, personal characteristics, meritocracy and justice, job characteristics, attention to public interest and improving social status, form (motivate) public service.

**Keywords:** *Public Service Motivation; Public Organizations; Thematic Analysis.*

---

1. Professor of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Assistant professor of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. MSc of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), hossein.azari@alumni.ut.ac.ir.

## شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی

علی اصغر پورعزت\*، مجید مختاریان پور\*\*، حسین آذری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۱/۰۹

### چکیده

انگیزه کارکنان و مدیران بخش عمومی با انگیزه هم‌تایان خود در بخش خصوصی متفاوت است. شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در شهرداری قم به‌عنوان سازمانی که بیش از ۵۰ درصد از بودجه سالانه خود را از محل منابع غیردولتی تأمین می‌کند، علاوه بر ایجاد ادبیات نظری بومی، به ایجاد خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان منجر می‌شود. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل آن از تکنیک تحلیل مضمونی استفاده شد. در این راستا، با ۱۳ نفر از مدیران و کارکنان شهرداری قم به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و مضامین فراگیر تجزیه و تحلیل شد. این تجزیه و تحلیل به شکل‌گیری ۴۴ کد توصیفی، هشت کد تفسیری و چهار مضمون فراگیر، منجر شد. نتایج نشان داد که اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی، باعث شکل‌گیری (ایجاد) انگیزه خدمت عمومی می‌شود.

**کلیدواژه:** انگیزه خدمت عمومی؛ سازمان‌های عمومی؛ تحلیل مضمونی

\*. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\*. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

پژوهش‌های حوزه انگیزش در سازمان به دنبال آن هستند که نشان دهند چرا برخی از کارکنان بیشتر از دیگران کار می‌کنند و سخت‌کوش‌ترند و بعضی چنین نیستند. چرایی رفتار و پیش‌بینی علت رفتار کارکنان موضوع بحث انگیزش است. افرادی که در سازمان از انگیزش بالایی برخوردارند، تلاش بیشتری نسبت به دیگران در راه تحقق اهداف سازمان خواهند داشت. یکی از مباحثی که در زمینه انگیزش توجه زیادی را به خود جلب نموده، انگیزه کارکنان در بخش عمومی است. انگیزه کارکنان بخش عمومی یکی از قدیمی‌ترین و بحث‌برانگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است (کرسی و پاندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۵۷۸). از ظرفی منابع انسانی مهم‌ترین منابع سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های عمومی به‌شمار می‌آیند (لیو، تانگ و ژو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۶۸۰). تلاش‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی تاحدی بستگی به توانایی در برانگیختن موفقیت‌آمیز کارکنان و مدیران بخش عمومی دارد (فردوسی‌پور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۳). تفاوت انگیزه کارکنان بخش عمومی و خصوصی، موضوعی است که بحث‌های متعددی پیرامون آن صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، شمیر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) نارسایی‌های نظریه‌های سنتی انگیزش را هنگام استفاده در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد انتقاد قرار داد و تأکید بیش‌ازحد این نظریه‌ها بر مفروضات فردگرایانه را یک محدودیت عنوان می‌کند (شمیر، ۱۹۹۱: ۴۰۵)؛ همچنین رینی نیز در بحث تفاوت‌های انگیزه کارکنان بخش عمومی و خصوصی بیان داشت که کارکنان بخش عمومی تمایل بیشتری به اهداف فداکارانه دارند (رینی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲: ۲۹۵). برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی که مهم‌ترین دلیل شکل‌گیری شان سودآوری است، فلسفه شکل‌گیری سازمان‌های عمومی و دولتی خدمت‌رسانی به شهروندان است و الویت نخستین به‌جز سود و منافع اقتصادی دارند.

نظریه‌های متعددی تلاش کرده‌اند تا انگیزه کارکنان و مدیران بخش عمومی را تبیین نمایند. برخی از این نظریه‌ها میان عوامل انگیزش مستخدمان بخش عمومی و خصوصی تفاوتی قائل نشده‌اند، درحالی‌که بعضی نیز انگیزه خدمت در بخش عمومی را تا حدود زیادی متفاوت از بخش خصوصی دانسته‌اند. از

1. Coursey & Pandey
2. Liu, Tang & Zhu
3. Ferdosipour
4. Shamir
5. Rainey

نظریه‌های انگیزشی که در دهه‌های اخیر به‌طور عمده در ادبیات مدیریت دولتی مورد توجه واقع شده‌اند، می‌توان به نظریه‌های انتخاب عمومی، اصل آهنین منافع شخصی، نظریه کارگزاری<sup>۱</sup> یا اصلیل- وکیل، نظریه خادمیت<sup>۲</sup> و الگوی انگیزه خدمت عمومی<sup>۳</sup> اشاره نمود (زاهدی و محمودآبادی، ۱۳۹۱: ۱۱).

نظریه انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان یکی از مباحث خدمات عمومی نوین، به این نکته اشاره دارد که انگیزه کارکنان و مدیران بخش عمومی با انگیزه هم‌تایان خود در بخش خصوصی متفاوت است. اگرچه در کشورهای مختلف انگیزه خدمت عمومی مورد توجه بوده؛ ولی در ایجاد نظریه‌های مطرح در حوزه مدیریت دولتی، سیطره و غلبه محققان غربی به‌خصوص محققان امریکایی منعکس شده است (لیو و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۸۴). محدودیت ادبیات نظری در حوزه انگیزه خدمت عمومی در ایران و عدم بومی‌سازی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی، اهمیت پرداختن به این پژوهش را دوچندان می‌کند. از طرفی باتوجه‌به اینکه شهرداری‌ها با بسیاری از سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی دیگر در ارتباط بوده و زیرساخت و بستر بسیاری از فعالیت‌های این سازمان‌ها را تأمین می‌کند، افزایش انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها تأثیر بسزایی بر افزایش رضایت‌مندی شهروندان خواهد گذاشت. مرکز پژوهش‌های شهرداری قم (۱۳۹۴) نیز در یک بررسی، مهم‌ترین نیازهای پژوهشی شهرداری قم را در قالب یک گزارش تهیه نموده است که در آن پرداختن به موضوع انگیزه کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها و ضرورت‌های پژوهشی معرفی شده است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۹). همچنین، انگیزه کارکنان در شهرداری قم در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته و بر بهبود آن تأکید شده است (اسماعیلی، ۱۳۹۴). لذا تحقیق حاضر به شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در شهرداری قم به‌عنوان سازمانی که بیش از ۵۰ درصد از بودجه سالانه خود را از محل منابع غیردولتی تأمین می‌کند، می‌پردازد تا علاوه‌بر ایجاد ادبیات نظری بومی در این زمینه به ایجاد خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان منجر شود.

## مبانی نظری پژوهش

برای نخستین بار مفاهیم اولیه انگیزه خدمت عمومی<sup>۴</sup> (PSM) در تحقیق بوچانان<sup>۵</sup> در سال ۱۹۷۵ میلادی

1. Agency Theory
2. Stewardship Theory
3. Public Service Motivation
4. Public Service Motivation
5. Buchanan

مطرح شد. پس از آن در سال ۱۹۹۰ میلادی پری<sup>۱</sup> و وایز<sup>۲</sup> انگیزه خدمت عمومی را برای توضیح تفاوت-های انگیزشی کارکنان بخش خصوصی و بخش عمومی به کار بردند. پری و وایز مبانی عقلایی<sup>۳</sup>، هنجاری<sup>۴</sup> و عاطفی-احساسی<sup>۵</sup> را به عنوان سه مبنای نظری انگیزه خدمت عمومی معرفی نمودند. محرک‌های عقلایی ریشه در حداکثرسازی منافع شخصی، محرک‌های هنجاری تمایل فرد به خدمت به منافع عمومی و انگیزه-های عاطفی-احساسی نیز برگرفته از احساسات انسانی بوده و از طریق تمایل فرد برای کمک به دیگران مشخص می‌شوند (پری و وایز، ۱۹۹۰: ۳۶۹). اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که انجام شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، به خودی خود برای کارکنان دولت، مشوق و انگیزاننده است (فردوسی‌پور، ۲۰۱۶: ۳). کروسان (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند که کارکنان در سازمان‌های دولتی به دلیل نگرانی درباره جامعه و نیز تمایل به خدمت در راستای منافع عمومی برانگیخته می‌شوند و با احتمال بیشتری، پاداش‌های درونی را در اولویت بالاتری نسبت به پاداش‌های بیرونی قرار می‌دهند (کروسان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). یافته‌های تحقیقات پیرامون انگیزه خدمت عمومی نشان می‌دهد که پاداش‌های درونی برای کارکنان بخش عمومی نسبت به کارکنان بخش خصوصی از ارزش و اولویت بالاتری برخوردار هستند (بولنس و ون دن بروک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). پری و وایز انگیزه خدمت عمومی را به عنوان تمایلات برای پاسخگویی به انگیزه‌هایی تعریف کردند که ریشه در نهادها و سازمان‌های عمومی دارد (فردوسی‌پور، ۲۰۱۶: ۴). پری در پژوهش خود (۱۹۹۶) برای انگیزه خدمت عمومی چهار بعد جذابیت خط‌مشی‌گذاری<sup>۸</sup>، تعهد به منافع عمومی<sup>۹</sup>، دلسوزی<sup>۱۰</sup> و از خودگذشتگی<sup>۱۱</sup> را عنوان کرد (پری، ۱۹۹۶: ۱۰). در پژوهش فوق:

- جذابیت خط‌مشی‌گذاری شامل پنج مؤلفه است: نگرش به واژه "سیاست"، قابل احترام بودن مقامات دولتی که قابلیت برای تبدیل یک ایده خوب به قانون را دارند، اهمیت رفتار اخلاقی مقامات دولتی

1. Perry
2. Wise
3. Rational Motives
4. Normative Motives
5. Affective Motives
6. Crewson
7. Buelens & Van den Broeck
8. Attraction to policy making
9. Commitment to the public interests
10. Compassion
11. Self-sacrifice

به‌عنوان یک شایستگی مهم، جذابیت بده-بستان‌های<sup>۱</sup> خط‌مشی‌گذاری عمومی و اهمیت سیاست‌مداران برای فرد.

- تعهد به منافع عمومی شامل هفت مؤلفه است: ترجیح منافع عمومی به منافع شخصی، توجه به مسائل جامعه، تواضع در خدمت‌رسانی، اهمیت خدمت عمومی برای فرد، ارائه بهترین خدمت برای عموم، اولویت تعهد به عموم نسبت به تعهد به مافوق و عقیده بر وظیفه‌بودن خدمت عمومی.

- دلسوزی شامل هشت مؤلفه است: انجام کار بدون چشم‌داشت، حیاتی در نظر گرفتن برنامه‌های اجتماعی، احساس ناراحتی از مشکلات و ناراحتی دیگران، اهمیت رفاه دیگران برای فرد، توجه و فکر کردن به رفاه دیگران، در نظر گرفتن وابستگی افراد جامعه به یکدیگر، ترحم و گرفتن دست مردم نیازمند و حمایت از برنامه‌های عمومی.

- از خودگذشتگی شامل هشت مؤلفه است: اولویت داشتن دستاوردهای جامعه نسبت به دستاوردهای شخصی، اعتقاد به خدمت عمومی به جای خدمت فردی، اولویت داشتن اعمال خوب به جای کسب درآمد، انجام بسیاری از کارها به‌خاطر انگیزه فرافردی، به‌دست آوردن حس خوب در خدمت به شهروندان حتی به‌صورت رایگان، ارائه خدمت بیشتر به جامعه در مقابل خدمتی که از جامعه دریافت می‌کنند، قبول مخاطره از دست دادن منافع شخصی در کمک به دیگران و تحمل رنج و دشواری ارائه خدمات اجتماعی.

«پری» و «وایز» (۱۹۹۰) معتقدند که بخش عمومی نیازمند باز تعریف مسئله انگیزش و نیز بررسی مبانی انگیزشی منحصر به فرد در عرصه خدمت عمومی است. اگرچه منافع و پرداخت‌های مالی ممکن است برخی از افراد را به انتخاب مشاغل بخش عمومی ترغیب نماید، اما آنها وزن بیشتری را به کسب فرصت برای خدمت به یک هدف والاتر اختصاص می‌دهند (پری و وایز، ۱۹۹۰: ۳۶۹). بوزمن و سو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «تئوری و مفاهیم انگیزه خدمت عمومی: یک نقد» نتیجه‌گیری کردند که مدل‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری انگیزه خدمت عمومی دارای نواقصی است (بوزمن و سو، ۲۰۱۵). همچنین اکثریت پژوهش‌های این حوزه معطوف به مفهوم‌پردازی و نتایج بوده است؛ درحالی‌که نقش عوامل شکل‌دهنده انگیزه خدمت عمومی چندان مود توجه قرار نگرفته است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۰).

1. Give & Take  
2. Bozeman & Su

## پیشینه تجربی پژوهش

در جدول (۱) خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

### جدول ۱. پیشینه تحقیقات

پژوهشگران	بیان مختصر پژوهش و نتایج آن
(پری و وایز، ۱۹۹۰)	مبانی عقلایی <sup>۱</sup> ، هنجاری <sup>۲</sup> و عاطفی-احساسی <sup>۳</sup> را به عنوان سه مبنای نظری انگیزه خدمت عمومی معرفی نمودند.
(پری، ۱۹۹۶)	پری در پژوهش خود برای انگیزه خدمت عمومی ۴ بعد جذابیت خط‌مشی‌گذاری، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی و از خود گذشتگی را عنوان کرد.
(پری، ۱۹۹۷)	پری در این پژوهش ارتباط جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای و خصوصیات جمعیت‌شناختی را با انگیزه خدمت عمومی مورد بررسی قرار داد.
(کامیلری <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۷)	محقق در پژوهش خود با عنوان پیشینه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی به بررسی ویژگی‌های شغل، وضعیت نقش، رابطه رهبر-کارمند و انگیزه خدمت عمومی پرداخته و در نهایت نتایج نشان داد که میزان انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش عمومی تابعی از ویژگی‌ها و محیط سازمانی آنهاست.
(لیو و همکاران، ۲۰۰۸)	این پژوهش با انجام پیمایش در میان ۱۹۱ نفر از مستخدمان عمومی در چین به این نتیجه رسید که سه بعد از ابعاد چهارگانه الگوی انگیزه خدمت عمومی مطرح شده توسط پری شامل جذابیت خط‌مشی‌گذاری، تعهد به منافع عمومی و از خود گذشتگی در چین نیز مشاهده شدند. اما بعد چهارم یعنی دلسوزی مورد تأیید واقع نشد.
(حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)	محققان در این مقاله که به صورت کمی انجام گرفت از جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر/پیرو و وضعیت نقش به عنوان عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی نام بردند.
(زاهدی و همکاران، ۱۳۹۱)	نتایج نشان داد که نگرش جامعه‌گرا در مدیران به عنوان مقوله محوری و در تعامل با محرک‌های دینی و اعتقادی (شرایط علی)، حمایت‌های درون و برون سازمانی (شرایط مداخله‌گر)، محرک‌های اجتماعی سیاسی (بستر یا زمینه)، و اصلاحات درون سازمانی (راهبردهای کنش)، باعث ارتقای انگیزه خدمت عمومی آنان (پیامد) می‌شود.

1. Rational Motives
2. Normative Motives
3. Affective Motives
4. Camilleri

## روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به عنوان پژوهش، پژوهشگران تصمیم گرفتند که در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده کنند. این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای تحقیقات آتی براساس یافته‌های کیفی شناسایی شوند. جامعه پژوهش را مدیران و کارمندان شهرداری مرکزی قم با حداقل ۱۰ سال سابقه کار که دارای انگیزه خدمت عمومی بالا بودند، تشکیل می‌دهد که اطمینان از بالابودن انگیزه خدمت عمومی در اعضای نمونه، از طریق معرفی و تأیید اعضای سازمان، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، حاصل شد. دلیل مصاحبه از افراد با سابقه کار بالای ۱۰ سال نیز، داشتن تجربه کافی و انتخاب نمونه‌ای بود که اطلاعات مناسب‌تر و کامل‌تری را نسبت به موضوع تحقیق یعنی انگیزه خدمت عمومی داشته باشند. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع<sup>۱</sup> نظری داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگران دریابند نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار نخواهند گذاشت. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌هایی که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک کند، به پژوهش وارد نشود (رنجبر، ۱۳۹۱: ۲۴۶). نهایتاً، پژوهشگران پس از انجام ۹ مصاحبه، به داده‌ها و اطلاعات تکراری رسیدند و با انجام چهار مصاحبه دیگر از اشباع نظری اطمینان حاصل شد (جدول ۳). به‌طور کلی عنوان شده است که باتوجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (کوال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ‌وجه در گزارش‌های پژوهش مشخص نخواهد شد. جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری (مصاحبه‌شوندگان) را نمایش می‌دهد. لازم به ذکر است مصاحبه و کدهای برگرفته شده از مدیران با علامت M<sup>۳</sup> و مصاحبه و کدهای برگرفته شده از کارمندان با علامت E<sup>۴</sup> در طول نگارش مقاله مشخص شده است.

1. Saturation
2. Kvale
3. Manager
4. Employee

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت		پست	
مرد	۱۲ نفر	مدیر	۷ نفر
زن	۱ نفر	کارمند	۶ نفر

جدول ۳. جدول اشباع نظری

تعداد کدهای توصیفی ذیل کدهای تفسیری	شماره مصاحبه													کدهای تفسیری
	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۴									۱		۲	۱		اعتقادات و مذهب
۹						۱	۱	۱	۱	۱	۱		۳	احساسات درونی
۴								۱	۱		۱	۱		عدم تعلق به مادیات
۱۰					۱		۳	۱	۲		۱		۲	توجه به منافع عمومی
۴						۲		۱		۱				شایسته‌سالاری و عدالت
۴					۱				۱	۲				بهبود جایگاه اجتماعی
۳								۱		۱		۱		ویژگی‌های فردی
۶								۱	۱		۲		۲	ویژگی‌های شغل
مجموع کدهای توصیفی: ۴۴	۰	۰	۰	۰	۲	۳	۵	۶	۷	۷	۶	۵	۵	تعداد کدهای توصیفی جدید

در جلسات مصاحبه، با توجه به مسئله پژوهش، ابتدا مفهوم انگیزه خدمت عمومی برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد و سپس، سؤال «چه مؤلفه‌هایی باعث شکل‌گیری (ایجاد) انگیزه خدمت عمومی در شما شده است؟» مطرح می‌شد.

در زمینه اعتبار نتایج تحقیق، تعدادی از پژوهشگران عرصه پژوهش‌های کیفی، به این موضوع قائلند

که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند (گوبا، ۱۹۸۱). در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> مفهوم «قابلیت اعتماد»<sup>۲</sup> را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر باورپذیری<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۵</sup> و تأییدپذیری<sup>۶</sup> تشکیل می‌شد (محمدپور، ۱۳۹۰: ۱۸۴). در این پژوهش برای ۴ مؤلفه فوق اقدامات زیر صورت گرفت:

### باورپذیری

باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخگویان جهت دستیابی به آنچه واقعا آنها می‌دانند و به آن گونه عمل می‌کنند، ایجاد شود (محمدپور، ۱۳۹۰: ۱۸۴). در این پژوهش تمامی داده‌های دریافتی از مصاحبه‌شوندگان و تمامی نتایج (کدهای توصیفی، تفسیری و مضامین فراگیر) در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا صحت آنها را تأیید کنند و یا ایرادات و برداشت‌های نادرستی که سهواً از طرف محققان صورت گرفته اصلاح نمایند. در نهایت در موارد اعلام‌شده از طرف مصاحبه‌شوندگان اصلاحات لازم صورت گرفت و نتایج از سوی مصاحبه‌شوندگان تأیید شد.

### انتقال‌پذیری

انتقال‌پذیری به درجه‌ای گفته می‌شود که شرایط بااهمیت می‌تواند با یکدیگر همپوشانی داشته و یا بر یکدیگر منطبق شود. یا به عبارتی میزانی که نتایج تحقیق می‌تواند در دیگر محیط‌ها یا با پاسخگویان دیگری به کار گرفته شوند (توینینگ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹: ۱۱). در این پژوهش به منظور تأمین معیار انتقال‌پذیری از تکنیک مقایسه با تحقیقات گذشته استفاده شده است و طی آن، نتایج و یافته‌های حاصل شده با نتایج دیگر محققان (تحقیقات گذشته) مقایسه و شباهت‌ها و تفاوت میان آنها مورد بررسی قرار گرفت (رجوع شود به بخش تحلیل یافته‌ها).

1. Guba & Lincoln
2. Trustworthiness
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Conformability
7. Twining

## قابلیت اطمینان

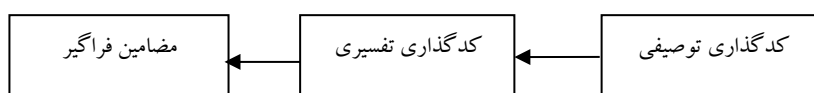
قابلیت اطمینان عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده و به کار رفته‌اند. این معیار پژوهشگران را ترغیب می‌کند از طریق مستندسازی داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات مربوط به پژوهش، امکان بازبینی، موشکافی و رسیدگی سایر پژوهشگران را ممکن کند (محمدپور، ۱۳۹۰: ۱۸۵). در این پژوهش تمامی داده‌ها و روش‌ها در متن پژوهش آورده شده است و این امکان را مهیا کرده است تا توسط سایر پژوهشگران مورد بازبینی و موشکافی قرار گیرد.

## تأیید پذیری

در این زمینه محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. تأییدپذیری به میزانی اطلاق می‌شود که یافته‌ها محصول تحقیق هستند، تا پیش فرض‌های محقق (توینینگ، ۱۹۹۹: ۱۰). بدین منظور در این تحقیق از تکنیک مثال‌آوری<sup>۱</sup> استفاده شده و در تحلیل یافته‌ها، بخش‌هایی از جملات مصاحبه‌شوندگان به عنوان شاهد مثال ارائه شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های تحقیق کنونی از تکنیک تحلیل مضمونی به روش کینگ و هاروکز<sup>۲</sup> استفاده شد (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰: ۱۵۳)؛ نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کینگ و هاروکز که یکی از روش‌های تحلیل مضمونی است در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها

1. Exemplification  
2. King & Horrocks

بنابر آنچه مطرح شد، ابتدا متون مصاحبه‌ها به دقت بررسی و به هر تکه از متن مصاحبه که مرتبط با موضوع پژوهش بود، کد تخصیص داده شد (به عنوان مثال، کد M5 7 به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کُد در این مصاحبه است؛ در این مثال این کُد هفتمین کُد در مصاحبه است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند، شامل (M) برای مدیران<sup>۱</sup> و (E) برای کارمندان<sup>۲</sup> هستند. در مثال بالا، کُد نشان می‌دهد که مصاحبه با مدیران انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است. عدد (۵) در مثال بالا نشان می‌دهد که این کُد مربوط به پنجمین مصاحبه-ای است که با مدیران انجام گرفته است). مجموع کدهای توصیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها ۴۴ کد بود که به هر کدام از آنها براساس شماره مصاحبه کد خاصی تخصیص داده شد. سپس با توجه به پیشینه پژوهش مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول با استفاده از کدگذاری تفسیری به دسته‌های مرتبط به هم تقسیم‌بندی شدند. مجموع کدهای تفسیری، ۹ عدد بود. پس از آن برای هر یک از کدهای تفسیری مرتبط به هم، یک مضمون فراگیر اختصاص داده شد، که در نهایت چهار مضمون فراگیر از پژوهش حاضر حاصل شد.

پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگران با استفاده از خلاقیت خود، برای هر یک از کدها، یک برچسب<sup>۳</sup> انتخاب کردند و پس از آن، کدهای تفسیری را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. درحقیقت، کدهای تفسیری را در قالب مضامین فراگیر دسته‌بندی کردند. مضامین فراگیر، همان پاسخ به سؤالات پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیه و شیخزاده، ۱۳۹۰).

کدهای توصیفی، کدهای تفسیری و مضامین فراگیر به دست آمده از تحقیق حاضر در جدول (۴) نشان داده شده است. در جدول زیر همان گونه که مشاهده می‌شود ۴۴ کد توصیفی، هشت کد تفسیری و چهار مضمون فراگیر به دست آمده است.

1. Manager  
2. Employe  
3. Label

جدول ۴. کدهای توصیفی، کدهای تفسیری و مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
مؤلفه‌های ارزشی	اعتقادات و مذهب	آموزه‌ها و توصیه‌های دین در مورد خدمت کردن (1 M2) سیره ائمه و بزرگان دین (1 M5) به یاد آخرت بودن (2 M3) وظیفه دینی (تکلیف شرعی) (1 M3)
	عدم تعلق به مادیات	اولویت داشتن اعمال خوب به جای کسب درآمد (2 M2) دل‌بسته‌نبودن به مال و اموال دنیوی (4 M3) اولویت‌نداشتن منافع مالی (3 M5) کم‌توجه به حقوق و مزایا (1 E6)
مؤلفه‌های روان‌شناسی و رفتاری	احساسات درونی	به‌دست آوردن حس خوب (2 E1) داشتن علاقه در خدمت به دیگران (6 E6) احساس ناراحتی از مشکلات و ناراحتی دیگران (1 M4) اهمیت رفاه دیگران (1 E1) دلسوزی (2 M5) عشق به هم نوع (3 M3) به فکر مردم بودن (3 E1) لذت از خدمت به دیگران (1 E7) رضایت و خوشحالی از کمک به دیگران (2 E8)
	ویژگی‌های فردی	تشویق و حمایت خانواده و اطرافیان (5 M4) مسئول‌دانستن خود نسبت به دیگران (4 E6) عقیده بر وظیفه‌بودن خدمت به دیگران (3 M2)
مؤلفه‌های سازمانی	شایسته‌سالاری و عدالت	برابری (حقوق‌های بسیار بالا) (2 M4) شایسته‌سالاری (3 E6) به کارگیری نظام‌های تشویقی و تنبیه مناسب (3 E8) تفاوت‌قائل شدن بین سازمان‌های موفق و غیرموفق (1 E8)

شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
مؤلفه‌های سازمانی	ویژگی‌های شغل	<p>رابطه مدیر و کارمند (6 M4)</p> <p>ادراک فرد از سازمان (5 E6)</p> <p>تناسب شغل و شاغل (5 E7)</p> <p>همدلی بین کارکنان (7 M4)</p> <p>توجه به کارکنان در سازمان (4 M2)</p> <p>داشتن آزادی عمل در شغل (5 M2)</p>
مؤلفه‌های اجتماعی	توجه به منافع عمومی	<p>ارجحیت داشتن دستاوردها و منافع عمومی بر منافع شخصی (4 E1)</p> <p>ارائه بهترین خدمات برای عموم مردم (5 E1)</p> <p>علاقه به اموری که منفعتی برای عامه دارد (3 E7)</p> <p>تحقق عدالت اجتماعی (2 E6)</p> <p>توجه به رفاه دیگران (2 M9)</p> <p>گره‌گشایی از مشکلات مردم (5 M3)</p> <p>اهمیت خدمت به جامعه (2 E7)</p> <p>کمک به کاهش مشکلات دیگران (4 M5)</p> <p>حیاتی و مهم بودن بخش عمومی (4 E7)</p> <p>داشتن تفکر سیستمی (6 M5)</p>
	بهبود جایگاه اجتماعی	<p>سرافرازی و سربلندی خود و خانواده میان مردم (3 M4)</p> <p>مورد احترام و تکریم قرار گرفتن (4 M4)</p> <p>مورد حمایت مردم قرار گرفتن (7 M5)</p> <p>مطرح و شناخته شدن بین مردم (1 M9)</p>

## یافته‌های پژوهش

در این بخش مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی براساس نتایج تحقیق حاضر ارائه می‌شود:

### ۱. مؤلفه‌های ارزشی

#### ۱-۱. اعتقادات و مذهب

اولین کد تفسیری به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق کنونی، اعتقادات و مذهب است. این کد تفسیری به مجموعه آموزه‌ها و توصیه‌های دین در مورد خدمت کردن می‌پردازد. فرهنگ مردم ایران با عقاید و باورهای مذهبی عجین شده است و این امر می‌تواند سبب ایجاد انگیزه خدمت در افراد شود.

مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم مطالب زیر را بیان کردند:

«خدمت به دیگران یک وظیفه دینی و تکلیف شرعی برگردن تمامی ماست (M3 1)».

همچنین باید این نکته را نیز در نظر بگیریم که زندگی ما ابدی نیست، پس با خدمت به دیگران برای آخرت خود نیز باید آماده باشیم (M3 2)».

#### ۲-۱. عدم تعلق به مادیات

منظور از عدم تعلق به مادیات بی‌اهمیت بودن مسائل مادی نیست، بلکه این کد تفسیری اشاره به این نکته دارد که پول و مادیات اولویت اول و هدف اصلی برای ایجاد انگیزه خدمت در افراد نیست. از طرفی در بخش عمومی اگر فرد خود را دلبسته به منافع مالی نداند، خود را وقف امور و فعالیت‌های دیگری می‌کند که منفعتی عامه دارد.

یکی از مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم مطالب زیر را بیان کرده است:

«کار و عمل شایسته و خدمت به مردم برای من دارای اولویت بالایی نسبت به صرف کسب منافع شخصی و کسب درآمد است (M2 2)».

### ۲. مؤلفه‌های روان‌شناسی و رفتاری

#### ۱-۲. احساسات درونی

انگیزه یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس شروع می‌شود (سیدجوادی، ۱۳۸۶: ۴۵۶). این کد

تفسیری به مجموعه احساسات درون فردی مانند علاقه به خدمت به دیگران، دلسوزی، محبت و... اشاره دارد. به عنوان مثال، محبت به دیگران و ناراحتی از مشکلات دیگران (احساسات درونی) باعث ایجاد انگیزه در فرد می‌شود تا به دنبال حل مشکلات دیگران برآید. احساسات درونی می‌تواند عنصری بسیار مؤثر در ایجاد انگیزه خدمت عمومی باشد.

مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کردند:

«یکی از عواملی که باعث ایجاد انگیزه خدمت عمومی می‌شود، عشق و علاقه به مردم است، من مردم را دوست دارم و از خدمت به آنها لذت می‌برم (3 M3). وقتی در این پست به دیگران خدمت می‌کنم یک احساس شادی و رضا به من دست می‌دهد (2 E8)»

## ۲-۲. ویژگی‌های فردی

یکی دیگر از کدهای تفسیری استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده در تحقیق کنونی، ویژگی‌های فردی است. در مصاحبه‌ها، افراد بر اهمیت ویژگی‌های فردی تأکید کرده و اشاره داشتند که باعث شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی در آنها شده است. برخی اشخاص به واسطه انگیزه‌ای که از تشویق و حمایت خانواده‌شان در آنها ایجاد شده است در بخش دولتی مشغول به فعالیت هستند و به خدمت می‌پردازند. مورد دیگری که سبب ایجاد انگیزه خدمت عمومی می‌شود این امر است که برخی افراد به واسطه نوع تربیت خانوادگی، خود را نسبت به دیگران مسئول دانسته و خدمت به دیگران را وظیفه خود می‌دانند. کامیلری در بحث ویژگی‌های فردی<sup>۱</sup> از عواملی مانند سن، جنسیت، تحصیلات و شرایط زندگی خانوادگی<sup>۲</sup> نام برده و در نهایت نشان داد که ویژگی‌های فردی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است (کامیلری، ۲۰۰۷: ۳۶۹).

مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کردند:

«خانواده و اطرافیانم از من به خاطر اینکه در بخش دولتی پستی دارم و مشغول به کار هستم، حمایت می‌کنند و مشوق من هستند.» (5 M4)

«ما باید خود را نسبت به دیگران مسئول بدانیم، همین امر می‌تواند بزرگترین عامل ایجاد انگیزه برای ما باشد.» (4 E6)

1. Personal attributes
2. Family life cycle status

### ۳. مؤلفه‌های سازمانی

#### ۱-۳. ویژگی‌های شغل

قسمتی از انگیزه خدمت عمومی به وسیله هماهنگی بین خصوصیات شغلی با توانایی‌ها، نیازها و علائق افراد ایجاد می‌شود. ویژگی‌های شغل مشتمل بر تنوع، خودگردانی، ارتباطات اجتماعی مورد نیاز، فرصت‌های موجود برای ارتباطات اجتماعی، دانش و مهارت مورد نیاز و مسئولیت است.

یکی از مشارکت‌کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کرده است:

«متناسب بودن شاغل با فعالیت که انجام می‌دهد نیز بسیار مهم است. مثلاً تحصیلات کارمند با فعالیتی که انجام می‌دهد مرتبط باشد و یا اینکه در به‌انجام رساندن آن توانایی داشته باشد و آموزش‌های لازم را دیده باشد. این عوامل همگی باعث ایجاد انگیزه خدمت عمومی در فرد خواهد شد (E7 5)».

#### ۲-۳. شایسته‌سالاری و عدالت

عدالت به نحوه برخورد عادلانه سازمان با افراد و پرهیز از تبعیض اشاره دارد. این پرهیز از تبعیض شامل مباحثی همچون شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها و همچنین پرداخت‌های منصفانه می‌شود.

یکی از مشارکت‌کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کرده است:

«یکی از مؤلفه‌هایی که سبب ایجاد انگیزه خدمت در بخش عمومی می‌شود برابری است، به‌طور مثال، شما در نظر بگیرید که حقوق‌های بسیار بالای برخی مدیران چگونه انگیزه افراد را از بین برده است. فردی که چه از نظر خبرگی و چه از نظر علمی در سطح پایینی قرار دارد ولی حقوق و پاداش‌های چند ده میلیونی می‌گیرد، پتک محکمی بر انگیزه کارکنان بخش عمومی است (M4 2)».

### ۴. مؤلفه‌های اجتماعی

#### ۱-۴. توجه به منافع عمومی

مطابق با مفهوم این کد، در نظر داشتن منافع کل جامعه مانند توجه به رفاه دیگران، تحقق عدالت اجتماعی و گره‌گشایی از مشکلات مردم باعث شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی در کارکنان می‌شود. بخش عمومی بر تمامی افراد جامعه تأثیرگذار بوده و با خدمت در این بخش می‌توان رفاه افراد بیشتری را محقق ساخت. به اهمیت دید کلان و سیستمی بر ایجاد انگیزه خدمت در بخش عمومی نیز می‌توان اشاره

کرد. براین اساس، توجه کارکنان بخش عمومی به اهمیت تأثیرگذاری این بخش (بخش عمومی) بر سایر بخش‌های کشور، زمینه‌ساز ایجاد انگیزه خدمت در آنان می‌شود. از مؤلفه‌های دیگری که باعث ایجاد انگیزه خدمت در بخش عمومی می‌شود، توجه به این امر است که بسیاری از مشکلات مردم جامعه از طریق سازمان‌های عمومی و فعالیت‌های آن قابل رفع هستند.

مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کردند:

« منافع عمومی برای بنده نسبت به منافع شخصی ارجحیت دارد (E1 4). با کار در بخش عمومی می‌توان رفاه اکثریت را تا حدودی تأمین کرد و تحقق بخشید (M9 2). »

#### ۴-۲. بهبود جایگاه اجتماعی

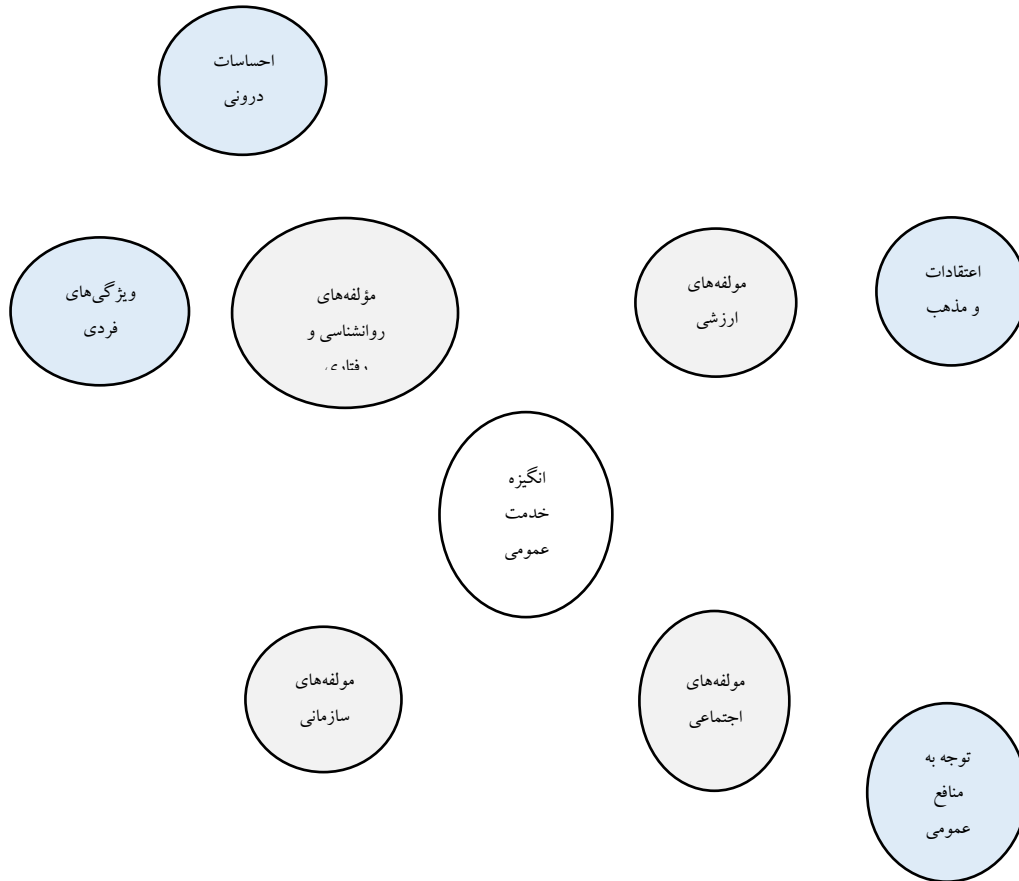
جایگاه اجتماعی منعکس کننده موقعیت فرد در ساختار اجتماعی است. مطالعات نشان می‌دهد که روند کاهشی قابل توجه در جایگاه و منزلت کارکنان بخش دولتی اتفاق افتاده است (دنهاردت و دنهاردت، ۲۰۰۷: ۱۹۴). این کد تفسیری به مؤلفه‌هایی که باعث بهبود جایگاه فرد در جامعه می‌شود، اشاره دارد. مصاحبه کنندگان در این کد به مؤلفه‌هایی مانند مورد احترام و تکریم قرار گرفتن، مورد حمایت مردم قرار گرفتن، مطرح و شناخته شدن بین مردم اشاره داشته و بیان کردند که این مؤلفه‌ها، باعث ایجاد انگیزه خدمت عمومی در آنها شده است.

یکی از مشارکت کنندگان ذیل این مفهوم، مطالب زیر را بیان کرده است:

« یکی از عواملی که باعث ایجاد انگیزه خدمت در من می‌شود، بازخور و احترامی است که از طرف مردم به من داده می‌شود (M4 3). »

در نهایت شبکه مضامین به صورت شکل (۲) ترسیم شد.

عدم تعلق  
به مادیات



شکل ۲. شبکه مضامین

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

انگیزه خدمت عمومی از موضوعاتی است که توجه به آن در محافل دانشگاه در ۲۷ سال گذشته، از انتشار مقاله تأثیرگذار پری و وایز (۱۹۹۰) به بعد- و خصوصاً چندین سال اخیر با رشد زیادی همراه بوده است؛ به طوری که در سال ۲۰۱۴ حدود ۷۵ پژوهش در مجلات معتبر مدیریت به این موضوع پرداخته‌اند (ریتز، برور و نیومن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی ایران با توجه به گسترده‌گی و حجم فعالیت‌های این بخش، می‌تواند تأثیر مضاعفی بر تعالی و رشد کشور گذاشته و در نهایت سبب بهبود کیفیت سطح زندگی افراد جامعه شود. با توجه به این امر که شهرداری‌ها با بسیاری از سازمان‌های دولتی و عمومی دیگر در ارتباط بوده و زیرساخت و بستر بسیاری از فعالیت‌های این سازمان‌ها را تأمین می‌کند، افزایش انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها تأثیر بسزایی بر افزایش رضایت‌مندی شهروندان خواهد گذاشت. نتایج پژوهش نشان داد که اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی باعث شکل‌گیری (ایجاد) انگیزه خدمت عمومی می‌شود.

دین تأثیر عمده‌ای بر ارزش‌های مدیریتی یک کشور دارد. در ایالات متحده، گاتروپ (۱۹۹۸) پیوند میان ارزش‌های مدیریتی ایالات متحده و کتاب مقدس را نشان داد (وندنیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۸). زاهدی و محمودآبادی بیان داشتند که نظریه انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر مبانی دینی و اعتقادی است و در بحث مبانی دینی و اعتقادی از مؤلفه‌هایی مانند پست مدیریتی به عنوان امتحان الهی، امانت‌دانستن پست مدیریت، توجه به آثار معنوی خدمت، توجه به منابع غنی اسلامی و توکل بر خدا، یاد می‌کنند (زاهدی و محمودآبادی، ۱۳۹۱: ۱۵).

صرف توجه به مادیات باعث خواهد شد فرد تنها به سود و عواید شخصی خود توجه کند. در افراد دارای انگیزه خدمت عمومی بالا، اعمال خوب نسبت به کسب درآمد دارای اولویت بالاتری قرار دارد و در این افراد عوامل دیگری فارغ از سود شخصی باعث ایجاد انگیزه خدمت در آنها شده است (پری، ۱۹۹۶: ۱۰).

انگیزه خدمت عمومی زمانی در کارکنان ایجاد می‌شود که در محیط کار احساس خوشایندی داشته باشند، از کار لذت ببرند و با مدیر و همکاران خود رابطه مناسب داشته باشند. داشتن آزادی عمل نیز باعث

1 Ritz, Brewer & Neumann  
2 Vandenabeele et al

ایجاد انگیزه خدمت در بخش عمومی می شود، زیرا کارکنان در حیطه محوله آزادی عمل داشته و همانند یک ابزار ماشینی مشغول به کار نمی شوند، زیرا بسیاری از قوانین و مقررات حالتی جهان‌شمولی داشته و اقتضای موقعیت‌ها را در نظر نمی‌گیرد که در این صورت، قوانین حالتی دست‌وپاگیر به خود می‌گیرد که این همان بوروکراسی خشکی است که می‌تواند مانع شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی در کارکنان شود. هاگمن و اولدهام<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) نتیجه گرفتند که ویژگی‌های مثبت شغل از آن جهت که به رضایت شغلی منجر می‌شوند، باعث ایجاد انگیزه بالاتری می‌شوند (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۴: ۱). کامیلری (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان پیشینه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی به بررسی ویژگی‌های شغل پرداخته و نشان داد که میزان انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش عمومی تابعی از ویژگی‌ها و محیط سازمانی آنهاست (کامیلری، ۲۰۰۷: ۵۴۷).

اهمیت شایسته‌سالاری و عدالت در بخش عمومی به دلیل ماهیت این بخش بسیار حائز اهمیت است. زمانی که افراد نالایق در پست‌های مهم و رده‌های بالایی قرار می‌گیرند و حقوق‌های کلانی نیز دریافت می‌کنند، خواه‌ناخواه مانعی بر راه انگیزه خدمت کارکنان و دل‌سرد شدن آنان خواهد شد. ماهیت عدالت سازمانی بر رفتار، اعمال و واکنش‌های کارکنان تأثیرگذار است (لیپونن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲۷۵)؛ و به همین دلیل می‌تواند در راستای ایجاد انگیزه خدمت عمومی افراد تأثیر بسزایی داشته باشد.

در نهایت مطابق با الگوی A-B-C، رفتار<sup>۳</sup> افراد علاوه بر محرک‌ها<sup>۴</sup> تابع پیامدها<sup>۵</sup> نیز می‌باشد (دیویس و لوتانز<sup>۶</sup>، ۱۹۸۰: ۱۶۵). یکی از عواملی که باعث شکل‌گیری و ایجاد انگیزه خدمت عمومی در کارکنان می‌شود، مورد احترام و تکریم قرار گرفتن آنها توسط مردم است. خدمت به مردم، احترام و تکریم را به دنبال دارد و نتیجه این احترام و تکریم نیز ایجاد انگیزه خدمت بیشتر در فرد خواهد بود؛ این امر همانند بارانی است که از آسمان بر زمین فرود می‌آید و رحمتی دوچندان به بار می‌آورد؛ هم برای آنکه می‌دهد و هم برای آنکه می‌گیرد (دنهارت و دنهارت، ۲۰۰۷: ۱۹۵).

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های زیر را می‌توان ارائه داد:

1. Hackman & Oldham
2. Lipponen et al
3. Behavior
4. Activators
5. Consequence
6. Davis & Luthans

با در نظر گرفتن کدهای تفسیری ویژگی‌های فردی و احساسات درونی، انتخاب مناسب افراد حائز اهمیت است. برای این منظور می‌توان از مصاحبه‌های چهره‌به‌چهره، مصاحبه‌های باز، آزمون‌های شخصیتی، آزمون‌های موقعیتی و پیش‌نمایش کار واقعی استفاده کرد. با توجه به کد تفسیری اعتقادات و مذهب، تلاش در جهت افزایش شناخت و آگاهی نسبت به دین و اعتقادات و تقویت باورهای مذهبی در کارکنان می‌تواند در نهایت به شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی آنان منجر شود.

اگرچه با توجه به کد تفسیری عدم تعلق به مادیات و همچنین توجه به منافع عمومی، مدیران و کارکنان بخش عمومی صرفاً به منافع اقتصادی فردی نمی‌اندیشند، اما نباید تأمین نیازهای فردی در حد متعارف، مغفول واقع شود. چراکه برای برخی از مدیران و کارکنان بخش عمومی، امکان کار در بخش خصوصی با شرایط بهتری وجود دارد، اما ترجیح می‌دهند با کار در بخش عمومی به جامعه خود خدمت کنند.

بر اساس کد تفسیری ویژگی‌های شغل پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها هنگام تعریف یک شغل از ایجاد مجموعه‌ای از کارهای تکراری و یکنواخت اجتناب کنند و وظایف تعریف شده از تنوع برخوردار شود تا افراد احساس یکنواختی و بی‌انگیزگی نکنند. همچنین باید شغل تعریف شده شامل تکمیل یک بخش کامل و قابل شناسایی از یک روند کاری باشد. باید در شغل مورد نظر برای تصمیم‌گیری در زمینه امور مربوط به کار استقلال وجود داشته باشد. همچنین با توجه به مؤلفه‌های سازمانی و ویژگی‌های شغل، استفاده از سازوکارهای تشویقی مناسب و به کارگیری مدیریت مشارکتی سبب ایجاد انگیزه خدمت در کارکنان خواهد شد.

بر اساس کد تفسیری شایسته‌سالاری و عدالت، پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های عمومی با به-کارگیری کارکنان شایسته و همچنین با رعایت عدالت و انصاف در پرداخت‌ها، سعی در برقراری عدالت داشته تا نهایتاً سبب شکل‌گیری انگیزه خدمت در کارکنان شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است؛ این تحقیق تنها به بررسی مفهوم انگیزه خدمت عمومی میان بخش خاصی از کارمندان دولت که شاغل در شهرداری قم هستند، پرداخته است. در حالی که برای دستیابی به گزاره‌هایی متقن می‌باید به بررسی بخش‌های بیشتری از جامعه کارکنان بخش دولتی پرداخت. انگیزه خدمت عمومی علی‌رغم پژوهش‌های بسیار هنوز نیازمند قوت بیشتر برای تبدیل شدن به یک مفهوم منسجم است. برخی اندیشمندان ادعا می‌کنند این مفهوم، مدل‌ها و ابزارهای آن نواقصی دارند

و اعتبار این مفهوم، مورد تشکیک است (بوزمن و سو، ۲۰۱۵)

الگوی‌های انگیزه خدمت عمومی بارها مورد استفاده قرار گرفته است، اما افزایش اعتبار چنین مدل‌ها و مفهوم پردازی‌ها، با توجه به بافت و زمینه‌های تاریخی و فرهنگی بر میزان و شناخت یک مفهوم، منوط به تکرار نتایج مشابه در دیگر شرایط و بافت‌ها می‌باشد. براین اساس، اگرچه این پژوهش مستندات در خصوص اعتبار مفهوم انگیزه خدمت عمومی در بافتی غیر از جوامع غربی فراهم کرده است، اما هنوز نیاز به تحقیقات بیشتر در این زمینه وجود دارد. براین اساس، برای مطالعات بعدی پیشنهاد می‌شود با استفاده از نتایج پژوهش کنونی و طراحی پرسشنامه، مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی به‌دست آمده در این پژوهش، در سایر سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

- اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین انگیزه شغلی کارکنان و رضایت شغلی در شهرداری قم، *نشریه تخصصی راهبرد*، شماره ۹.
- حمیدی‌زاده، علی؛ طهماسبی، رضا و میرزایی، اشرف (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر انگیزه خدمت عمومی، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره چهارم، شماره دوم: ۶۳-۴۷.
- رنجبر، هادی (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، *دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی*، دوره دهم، شماره سوم: ۲۵۰-۲۳۸.
- زاهدی، شمس‌السادات و منتظری محمودآبادی، محمد (۱۳۹۱)، ارائه الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره اول، شماره اول: ۲۲-۱۰.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، *مبانی سازمان و مدیریت*، نگاه دانش، چاپ دوم.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، دوره پنجم، شماره دوم: ۱۹۸-۱۵۱.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰)، *ضدروش*، جامعه‌شناسان، چاپ اول.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public administration review*, 75(5), 700-710.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). The new public service: Serving, not steering.
- Davis, T. R., & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management review*, 5(2), 281-290.
- Ferdousipour, L. (2016). The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (obc), and service quality. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(1), 1.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Resources Information Center*, 29(2), 75-91.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. London: Sage.
- King, N., & Horrocks, Ch. (2010). **Interviews in Qualitative Research**. London: Sage.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. **International Journal of Manpower**, 29(8), 684-699.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E., & Mury, L. (2004). Personal value orientation as a moderator in relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences. **Social Justice Research**, 17(3), 275-292.
- 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 administration research and theory**, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. **Public administration review**, 367-373.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. **Public administration review**, 76(3), 414-426
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. **The American Review of Public Administration**, 16(4), 288-302.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. **Organization Studies**, 12(3), 405-424.
- Twining, J. (1999). **A naturalistic journey into the collaboratory: in search of understanding for prospective participants**. Dissertation. Texas Woman's University.
- Vandenabeele, W., Honddeghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). **Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective**. Paper presented at the EGPA 2004 Annual Conference (1-4 September 2004) Ljubljana, Slovenia.