

## طراحی نظام انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری

سمیه نعمتی\*

دکتر احمد علی خائف الهی\*\*

دکتر حسن دانایی فرد\*\*\*

دکتر عادل آذر\*\*\*\*

### چکیده

غالب مطالب و تئوری‌ها در حوزه انگیزش در محدوده خاصی آزمون شده‌اند و کارایی دارند و پاسخگوی همان بستر هستند و نمی‌توانند همچون نسخه‌ای واحد در سایر کشورها به کار گرفته شوند؛ همین طور است در مورد عوامل انگیزاننده کارکنان در بخش دولتی و خصوصی که به دلیل اقتضائات متمایز، عوامل مختلفی در آن دخیل خواهند بود. در این پژوهش پس از مطالعه ادبیات موجود در حوزه انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی، فهرستی از ابعاد این انگیزه در ۸ دسته نسبتاً جامع جمع آوری شد. سپس از میان این عوامل، براساس نظر غالب اساتید و پنل ۱۷ نفره از خبرگان (دانشگاهی و اجرایی) دو عامل تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری (جذابیت سیاست‌گذاری) و تمایل به مشارکت عمومی از فهرست عوامل کنار گذاشته شدند و در نهایت با استفاده از اکثریت آرای صاحب‌نظران و به کمک روش مدلسازی خبره محور تفسیری، مدل مترتب، و براساس سطح‌بندی شش عامل منتخب طراحی شد. در نظام سلسله مراتبی طراحی شده حکمرانی دموکراتیک در سطح اول، فداکاری و شفقت در سطح دوم، تکلیف مدنی و عدالت اجتماعی در سطح سوم و تعهد به منفعت عمومی در سطح چهارم قرار گرفتند.

**واژه های کلیدی:** انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی<sup>۱</sup>، بخش دولتی<sup>۲</sup>، رویکرد خبره محور تفسیری<sup>۳</sup>

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار مدیریت دانشگاه تربیت مدرس Khaefelahi@modares.ac.ir

\*\*\* استاد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* استاد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

- 1-Public Service Motivation(PSM)
- 2-Public Sector
- 3-Interpretive Expert Oriented Approach

## مقدمه

موضوع انگیزش خدمت‌گزاران دولتی و به طور ویژه مفهوم انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی یکی از بزرگ‌ترین سوالات و چالش‌های ادارات و چالش‌های اداره امور عمومی<sup>۱</sup> و مدیریت دولتی<sup>۲</sup> بوده و خواهد بود (Perovsky & Ritz, 2014). انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی به انگیزه درونی افرادی که در بخش خدمات عمومی کار می‌کنند و به نوعی در تامین رفاه جامعه دخیل هستند اطلاق می‌شود (Andersen and Serritzlew, 2012). انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی نیرویی برانگیزاننده است که افراد را به ارائه خدمات با ارزش به شهروندان و می‌دارد بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه این انگیزه را تعیین‌کننده‌ای مهم در عملکرد سازمانی می‌دانند و آن را انگیزه‌ای نوع دوستانه برای خدمت در راستای منافع نوع بشر توصیف می‌کنند (Andersen and Serritzlew, 2012; Vandenabeele, 2007; Kim et al., 2013). این انگیزه با عملکرد شغلی، نرخ خروج نیروی انسانی از سازمان، رضایت شغلی و انبوهی از فاکتورهای اثرگذار در ارزش آفرینی سازمان‌های عمومی مرتبط است. پژوهش‌گران مختلف در بستر اقتضائات مطالعاتی خود ابعاد مختلفی را برای این انگیزه معرفی کرده‌اند و این نکته حاکی از آن است که شایسته است این مفهوم در بسترهای مختلف مورد واکاوی قرار گیرد تا به کارگیری آن موثر واقع شود.

افراد در انگیزه برای شروع و ادامه فعالیت با یکدیگر متفاوتند؛ برخی خودانگیزه‌اند، انگیزش درونی<sup>۳</sup> دارند و برخی، دیگرانگیزه‌اند و به انگیزش بیرونی<sup>۴</sup> متکی هستند (Weibel et al., 2010). انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی می‌تواند به عنوان نوع ویژه‌ای از انگیزه ذاتی و درونی تلقی شود که افراد دارای این انگیزه از فعالیت‌های کاری خود لذت می‌برند و تلاش می‌کنند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند و بر مفهوم، اهمیت و هدف وظایف تمرکز می‌کنند (Grant, 2008; Perry et al., 2010). بنابراین انتظار می‌رود اثر انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی بر عملکرد فردی، بخصوص در فعالیت‌هایی که اهمیت وظایف در آن بالاست و به عبارت بهتر، کار معنادار است، بیشتر باشد (Perry et al., 2010). بنابراین مطالعه در حوزه شناسایی محتوای انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی

1-Public Administration

2- Public Management

3 -Internal locus of causality

4 -External locus of causality

(حوزه محتوایی) فارغ از مطالعات فرایندی پیرامون شکل‌گیری این انگیزه (حوزه فرایندی) که اهمیت ویژه خود را دارد به عنوان گام اولیه در این راستا، در خور توجه شایان است.

### اهمیت و اهداف

در حالی که برخی از مطالعات ادعا می‌کنند شواهد عملیاتی ضعیفی دال بر اثر انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی بر عملکرد سازمانی وجود دارد (Brewer, 2008; Petrovsky, 2009; Warren and Chen, 2013). عده کثیری از پژوهش‌گران معتقدند افزایش انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی ارتقا عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت. انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی می‌تواند عملکرد فردی کارکنان را بهبود بخشد (Andersen. and Serritzlew, 2012) و چنانچه در بین کارکنان سازمان عمومیت پیدا کند انتظار می‌رود نتایج آن در نهایت در عملکرد، دستاوردهای سازمانی و ارزش‌های تولیدی سازمان برای ذی‌نفعان آشکار شود (Vandenabeele, 2009; Ritz; 2009; Leisink and Steijn, 2009; Andersen and Serritzlew, 2012; Belle, 2012, 2014; Perovsky & Ritz, 2014).

بر اساس مطالب پیش‌گفته و در پی نیاز مبرم به افزایش بهره‌وری (اثربخش و کارایی) در خروجی‌ها و ره‌آوردهای سازمان‌های بخش دولتی، در این مطالعه در پی‌احصای عوامل اصلی و پایه‌ای انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بستر نظام اداری ایران هستیم.

### مروری بر پیشینه تحقیق

در ادامه با مرور چارچوب نظری و احصای عوامل اثرگذار در نظام جبران خدمات سازمان‌های دانش‌بنیان، مدل پژوهش را ارائه خواهیم کرد. تا اواسط دهه نود میلادی تلاش‌های پراکنده و ساختار نیافته‌ای در خصوص مفهوم انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی انجام می‌گرفت (Weibel et al., 2010) تا این که این مفهوم به صورت رسمی در دو مطالعه دانشگاهی معرفی و واکاوی شد (Rainey and Steinbauer, 1999; Perry and Wise, 1990). ادبیات در حال رشد پیرامون انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی موید اهمیت این مفهوم در اثربخشی سازمان‌های دولتی<sup>۱</sup> است (Perry et al., 2010). اگرچه ترکیب انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در میان

نویسندگان دارای تعریف‌های متعدد است (Vandenabeele, 2007). اما در غالب آنها انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی به معنی انگیزه کارکنان برای انجام مطلوب کارها برای دیگران به منظور سهیم شدن در رفاه جامعه<sup>۱</sup> تعریف شده است (Perry and Hondeghem, 2008). همچنین این انگیزه می‌تواند به عنوان باور، ارزش و نگرشی ورای منفعت شخصی و سازمانی و در ارتباط با منفعت یک نهاد سیاسی<sup>۲</sup> به مراتب بزرگتر تعریف شود که بر اساس این منفعت افراد را بر می‌انگیزد تا مطابق آنچه نهاد جمعی صحیح می‌داند، عمل کنند (Vandenabeele, 2007).

انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی ساختاری چند بعدی است (Perry and Hondeghem, 2008). تعدادی از پژوهشگران این حوزه انگیزه‌ی خدمت‌رسانی را مرتبط با سه انگیزه پایه‌ای می‌دانند: ۱- انگیزه اثربخشی<sup>۳</sup>، ۲- انگیزه هنجار محور<sup>۴</sup> و ۳- انگیزه منطقی<sup>۵</sup>؛ این سه نوع، از مبانی پایه‌ای و اساس متمایز انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی هستند. در یک فرد می‌تواند همزمان انگیزه‌های منطقی، هنجاری و اثربخشی در شکل‌گیری یک رفتار واحد سهیم باشند (Brewer, 2010). این سه طبقه بندی چارچوب مفیدی را برای فهم انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی فراهم می‌سازد؛ این طبقه بندی محدودیت‌هایی هم دارد که عبارتند از: ۱- انگیزه‌های منطقی به آسانی می‌توانند انگیزه‌های خود منفعتی<sup>۶</sup> تلقی شوند، ۲- این سه نوع انگیزه نمی‌توانند به لحاظ مفهومی بین انگیزه‌های هنجاری و اثربخشی تمایز قائل شوند (Belle, 2014). بنا به دو عامل پیش گفته این ساخت از انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی<sup>۷</sup> به لحاظ مفهومی نیاز به اصلاح داشت تا بتواند روند تحقیقات بین‌المللی در این حوزه را تسهیل نماید (Kim et., al, 2013). در سال ۲۰۱۰ ساخت دیگری توسط دو پژوهشگر دیگر پیشنهاد شد؛ آنها بر این عقیده بودند که انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی با سه نوع انگیزه؛ ابزاری<sup>۸</sup>، ارزش محور<sup>۹</sup> و تطبیقی<sup>۱۰</sup>

1 "To do good for others and shape the well-being of society"

2- Political entity

3 -Affective motives

4 -Norm-based motives

5 -Rational motives

6 -Self-interested motives

7 -Construct of PSM

8 -Instrumental motives

9 -Value-based motives

10- Identification motives

بنیان نهاده می‌شود (Kim and Vandenabeele, 2010). انگیزه‌های ارزش محور با مفهوم ارزش‌های عمومی<sup>۱</sup> مرتبط است (Bozeman 2007; Jørgensen and Bozeman, 2007) به این معنی که افراد از طریق رفتار و عملکرد خود ارزش عمومی خلق می‌کنند. انگیزه‌های تطبیقی با افراد، گروه‌ها و اهدافی که افراد می‌خواهند به آنها خدمت‌رسانی کنند مرتبط هستند و به این نکته اشاره دارد که پیوند و ارتباط موثر با دیگران، پایه‌های عاطفی رفتاری برای خدمت‌رسانی است (Belle, 2012). انگیزه‌های ابزاری وسیله‌ای برای انجام خدمات عمومی معنی‌دار است. این سه دسته از انگیزه‌ها بر ارزش (چه چیزی؟)، نگرش (برای چه کسی؟) و رفتار (چگونه؟) تمرکز می‌کنند: به عبارت بهتر انگیزه‌های ارزش محور با ارزش‌ها و اخلاقیات مرتبط است، انگیزه‌های تطبیقی با نگرش‌ها و انگیزه‌های ابزاری با رفتار مرتبط می‌باشند. برای اقناع همزمان انگیزه‌های ابزاری، تطبیقی و ارزشی، افراد می‌بایست این آمادگی را داشته باشند که از منافع شخصی خود بگذرند و مشوق‌های مالی کمتری طلب کنند و در عوض تلاش و تعهد بیشتری نسبت به خدمت‌رسانی عمومی از خود نشان دهند. بنابراین در این ساخت، از خودگذشتگی<sup>۲</sup> آس و اساس درک و تحقق انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی است (Ritz, 2009). حالت افراطی انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در مفهوم از خودگذشتگی فرد را به نحو مبالغه‌آمیزی درگیر سودبخشی به جامعه می‌کند حتی اگر در مقابل، دستاوردهای فردی قابل توجهی را از دست بدهد (Ritz and Neumann, 2013).

### پرسش‌های پژوهش

در این پژوهش به دنبال احصاء ابعاد مفهوم انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی و ساختار بندی سلسله مراتبی و علی این عوامل در بستر بخش دولتی ایران هستیم. بنابراین پرسش‌های مترتب بر این پژوهش عبارتند از؛

۱- ابعاد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران چیست؟

۲- توپولوژی ارتباط سلسله مراتبی بین ابعاد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی چگونه است؟

1 -Public Value

2 -Self-sacrifice

### ابعاد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی و چار چوب تحقیق

بنابر آنچه گفته شد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی سازه‌ای چند بعدی<sup>۱</sup> و متغیری پنهان از مرتبه دوم است<sup>۲</sup> که متغیرهای پنهان مرتبه اول<sup>۳</sup> آن پس از مرور ادبیات موجود و تجمیع کلیه طبقه‌بندی‌ها و مطالعات صورت گرفته در حوزه انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی تا کنون عبارتند از؛ تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری<sup>۴</sup> (جذابیت سیاست‌گذاری)، تعهد به منفعت عمومی<sup>۵</sup>، تکلیف مدنی<sup>۶</sup>، عدالت اجتماعی<sup>۷</sup>، شفقت<sup>۸</sup>، فداکاری (از خود گذشتگی)، گذشتگی<sup>۹</sup>، تمایل به مشارکت عمومی<sup>۹</sup> و حکمرانی دموکراتیک<sup>۱۰</sup> (برای منابع به جدول ۱ رجوع شود). که در ابتدای کار، اساتید بعد تمایل به مشارکت در خط‌مشی‌گذاری (جذابیت سیاست‌گذاری) را در انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران حائز اهمیت تشخیص ندادند و بنابراین از مجموعه عوامل کنار گذاشته شد و هفت بعد باقیمانده بدون دخل و تصرف به منظور اعمال نظر، در اختیار خبرگان دانشگاهی و اجرایی قرار گرفت. از آنجایی که در این پژوهش در پی اندازه‌گیری و سنجش مفهوم انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی نیستیم و به عبارت دیگر به دنبال بررسی سنجه‌های این مفهوم نیستیم و صرفاً هدف پی بردن به ابعاد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی است بنابر این به بررسی شاخص‌های خردتر و عملیاتی وارد نشدیم و برای اینکه خبرگان بتوانند دید نسبتاً هماهنگی از این ابعاد داشته باشند، تعریف واحد و نسبتاً جامعی از هر یک از ابعاد در اختیار خبرگان مشارکت‌کننده قرار گرفت (مطابق جدول ۱).

- 
- 1 -Multiple construct
  - 2 -Second-order construct
  - 3 -First-order factors
  - 4 -Willingness to participate in policy-making
  - 5 -Commitment to the public interest
  - 6 -Civic duty
  - 7 -Social justice
  - 8 -Compassion
  - 9 -The desire for public participation
  - 10 -Democratic governance

جدول ۱: ابعاد انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی

ابعاد	تعریف	منبع
تمایل به مشارکت در خط مشی گذاری (جذابیت سیاستگذاری)	علاقمندی به سیاست و مشارکت مستقیم در امور سیاسی.	Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Vandenabeele,2007 Petrovsky & Ritz, 2013 Giauque at al., 2009
تعهد به منفعت عمومی	پایبندی "وظیفه ای" به منفعت عموم شهروندان حتی در صورت تقابل با منافع شخصی.	Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Coursey at al., 2011 Brewer,2010 Vandenabeele,2007
تکلیف مدنی	خدمت‌رسانی به شهروندان و لحاظ نمودن نسل‌های آینده در تصمیم‌گیری‌ها "فرا تر از وظیفه"، بلکه به عنوان یک تکلیف مسلم.	Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Giauque at al., 2009 Vandenabeele,2007 Petrovsky & Ritz, 2013
عدالت اجتماعی	اعتقاد به وجود آزادی‌های مشروع، فرصت‌های برابر و رفاه عمومی برای تمام شهروندان.	Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Giauque at al., 2009
شفقت	احساس تکلیف در خصوص رفاه افراد جامعه و فقرا.	Vandenabeele,2007 Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Petrovsky & Ritz, 2013 Brewer,2010
فداکاری (از خود گذشتگی)	انجام وظیفه در راستای خدمت به شهروندان حتی در صورت زیان فردی.	Perry1990;96;97;2006;2008;2010 Coursey at al.,2011 Petrovsky & Ritz, 2013 Brewer,2010
تمایل به مشارکت عمومی	مشارکت در برنامه‌های عمومی و بهبود کالاها و خدمات عمومی.	Coursey & Pandey,2007; Kim et al., 2013; Giauque at al., 2009
حکمرانی دموکراتیک	صاحب حق دانستن شهروندان از برخورداری خدمات عمومی و اعتقاد به لزوم پاسخگویی کارگزاران دولتی به مردم.	Vandenabeele,2007 Giauque at al., 2009

در ادامه با مرور چارچوب نظری و احصای عوامل اثرگذار در انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی در بخش دولتی از نقطه نظر خبرگان، نظام سلسله مراتبی پژوهش را ارائه خواهیم کرد.

## روش پژوهش

پژوهش مذکور از حیث هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. در این پژوهش ابزار جمع‌آوری داده، پرسش‌نامه با طیف لیکرت ۵ تایی و جداول ارتباط مولفه‌ها بر اساس رویکرد مدلسازی ساختاری - تفسیری می‌باشد و به منظور جمع‌آوری پیشینه نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و حتی الامکان رجوع به آخرین مقالات معتبر علمی موجود در این زمینه استفاده گردید. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای، نظرسنجی از خبرگان و نیز از روش میدانی پرسش‌نامه استفاده شده است، می‌توان گفت که پژوهش حاضر، بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی - پیمایشی است و هر دو رویکرد کمی و کیفی را طی نموده است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان دانشگاهی و اجرایی در بخش دولتی تشکیل می‌دهند، نمونه این پژوهش پنل ۱۷ نفره خبرگان<sup>۱</sup> مشتمل بر اساتید دانشگاهی و اجرایی بخش دولتی است (۸ نفر از پنل ۱۷ نفره، خبرگان دانشگاهی و ۹ نفر بقیه خبرگان اجرایی هستند که ۱۰ نفر آن‌ها دارای مدرک دکتری، ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. این نمونه شامل ۵ زن و ۱۲ مرد با میانگین سنی ۵۶/۴ سال می‌باشد). نمونه‌گیری به روش کیفی و نمونه در دسترس انجام پذیرفت. روش پژوهش مبتنی بر رویکرد ساخت‌دهی به عوامل شناخته شده می‌باشد که اساس آن خبرگی<sup>۲</sup> است. در این رویکرد فرض بر این است که پژوهشگر به هر روشی اعم از کیفی، کمی و یا ترکیبی، عناصر مدل را شناسایی کرده است و صرفاً هدف آن ساخت‌دهی به عوامل است، این عمل در حوزه مدل‌سازی به نگاشت<sup>۳</sup> معروف است. در این پژوهش به جهت عدم دسترسی به روابط عوامل مؤثر و همچنین فقدان تعداد نمونه قابل دفاع و مکفی برای انجام تحلیل عددی، از این روش که روشی کیفی - کمی است به منظور "احصای عوامل و ساخت‌دهی" به آن‌ها استفاده شد.

۱- لازم به ذکر است از آن جایی که این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره محور است و در تحقیقات تفسیری تعداد خبرگان همواره مورد مناقشه است، از تمام جامعه در دسترس، حداکثر نمونه (۲۱ تن اعضای پنل خبرگان) مورد پرسش قرار گرفتند که البته تعداد قابل دفاعی در پژوهش‌های تفسیری است.

2 -Multiple Expert Base

3 -Mapping



### تحصیل عوامل تأثیرگذار از دیدگاه خبرگان

در مرحله خبره سنجی پنل ۱۷ نفره خبرگان، از میان هفت بعد باقیمانده در این حوزه، بنا به قاعده اجماع عامل تمایل به مشارکت عمومی را نیز از مجموعه ابعاد کنار گذاشتند؛ شایان ذکر است در میان خبرگان نظرات دیگری نیز روی ابعاد وجود داشت اما به علت اینکه پراکنده بودند و به حد اجماع نرسیدند از آنها صرفنظر شد.

### ساختار بندی و مدل سازی

در این بخش به تشریح اجمالی تکنیک استفاده شده در این پژوهش و ساختار بندی عوامل به دست آمده می‌پردازیم؛

### مدل سازی ساختاری - تفسیری

به منظور ارائه نظام سلسله مراتبی از ابعاد انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی با استفاده از این رویکرد، روند زیر طی شد:

در آغاز به وسیله پروتکل نظرسنجی از خبرگان، داده‌ها با رویکرد ISM و براساس منطق Leads To (منجر به) ساخته‌دهی شدند؛ به عبارت دیگر عناصر در یک جدول توافقی<sup>۱</sup>  $n \times n$  مرتب شدند و از خبرگان تأثیر سطر  $i$  به ستون  $j$  بر اساس قاعده " منجر به "، نظرسنجی شد. اساس علایم به کار رفته بر مبنای تفسیر زیر است:

$V$ : عنصر  $i$  به عنصر  $j$  منجر می‌شود.

$A$ : عنصر  $j$  به عنصر  $i$  منجر می‌شود.

$X$ : ارتباط دو طرفه است.

$O$ : ارتباط وجود ندارد.

### تحلیل داده‌ها

نظرات خبرگان در مورد عوامل به زبان چهار علامت بالا در جدول توافقی  $6 \times 6$  که ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> (جدول ۲) نام دارد، تنظیم شد و سپس بر اساس این ماتریس، ماتریس دسترسی<sup>۳</sup> (جدول ۳) تشکیل یافت، به طوری که در این جدول برای علایم  $V$  و  $X$  مقدار یک و برای علایم  $A$  و  $O$  مقدار صفر گذاشته شد. سپس جدول

1 -Contingency Table

2 -Structural Self Interaction Matrix(SSIM)

3 -Reachability Matrix

دیگری- شکل دیگری از ماتریس دسترسی- از ورودی‌ها و خروجی‌های هر عنصر تشکیل شد (جدول ۴). این جدول، جدولی است که ستون اول آن عناصر و ستون دوم آن مجموعه خروجی از هر عنصر می‌باشد؛ به عبارتی دیگر در سطر  $i$ ، عناصری که با عدد ۱ مشخص شده‌اند، خروجی از آن عنصر هستند (*Leads To*). ستون سوم، مجموعه عناصر ورودی است؛ یعنی شامل عناصری است که در قطر و پایین قطر عدد ۱ دارند و ستون چهارم، مجموعه عناصر مشترک. عناصر مشترک بین مجموعه ورودی‌ها و مجموعه خروجی‌ها تکرار می‌شوند. در مرحله سطح‌بندی، عناصر به ترتیب در مجموعه خروجی و مجموعه مشترک، از کمترین تکرار انتخاب شدند و در بالاترین سطح قرار گرفتند، کار به همین منوال ادامه پیدا کرد تا تمامی عناصر به سطحی تخصیص یافتند.

در ISM صرفاً روابط درون سطح و بین دو سطح متوالی مشخص می‌شود، بنابراین می‌توان گفت این تکنیک یک روش ساختاردهی سطح‌بندی و مسیری است (Attri & Sharma; 2013).

در این پژوهش فهرست حاوی عوامل هفت‌گانه در چارچوب ماتریس خودتعاملی ساختاری همراه با شرح روش، در اختیار گروه خبرگان که براساس بررسی‌های به عمل آمده خبرگی آن‌ها در ساخت‌دهی به متغیرها، محرز شده بود، قرار گرفت و روابط بر اساس نظر خبرگان براساس علایم در قالب ماتریس خودتعاملی به دست آمد. قاعده معمول در نظرسنجی، اجماع خبرگان در رابطه بین عناصر است ولی معمولاً از قاعده حداکثر آرا استفاده می‌شود. بنابراین در این مرحله نیز مانند مرحله نخست به جهت پیروی از این قاعده، از عوامل پراکنده و خارج از فهرستی که افراد پندل اغلب به صورت انفرادی پیشنهاد داده بودند و پشتوانه حداکثری نداشتند، صرف‌نظر شد. راهنمای عوامل جداول توافقی به صورت زیر می‌باشد:

عامل اول: تعهد به منفعت عمومی؛

عامل دوم: تکلیف مدنی؛

عامل سوم: عدالت اجتماعی؛

عامل چهارم: شفقت؛

عامل پنجم: فداکاری (از خود گذشتگی)؛

عامل ششم: حکمرانی دموکراتیک.

جدول ۲: ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۱</sup>

عوامل	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم
عامل اول	X	X	A	V	V	V
عامل دوم	"	X	X	V	V	V
عامل سوم	"	"	X	V	O	V
عامل چهارم	"	"	"	X	V	O
عامل پنجم	"	"	"	"	X	V
عامل ششم	"	"	"	"	"	X

جدول ۳: ماتریس دسترسی<sup>۲</sup>

عوامل	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	مجموع سطر <sup>۳</sup> (نفوذ)
عامل اول	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
عامل دوم	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
عامل سوم	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵
عامل چهارم	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
عامل پنجم	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
عامل ششم	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
مجموع ستون <sup>۴</sup> (وابستگی)	۳	۳	۲	۴	۴	۴	

جدول ۴: شکل دیگری از ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه خروجی <sup>۵</sup> (سطر)	مجموعه ورودی <sup>۶</sup> (ستون)	مجموعه مشترک	سطوح <sup>۷</sup>
عامل ۱. تعهد به منفعت عمومی	۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱	سطح III
عامل ۲. تکلیف مدنی	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	سطح IV
عامل ۳. عدالت اجتماعی	۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۳، ۲	۳، ۲	سطح III
عامل ۴. شفقت	۵، ۴	۴، ۳، ۲، ۱	۴	سطح II
عامل ۵. فداکاری (از خود گذشتگی)	۶، ۵	۵، ۴، ۲، ۱	۵	سطح II
عامل ۶. حکمرانی دموکراتیک	۶	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۶	سطح I

1- Structural self-interaction Matrix(SSIM)

2- Reachability Matrix

3 -Power, Driver

4 -Dependency

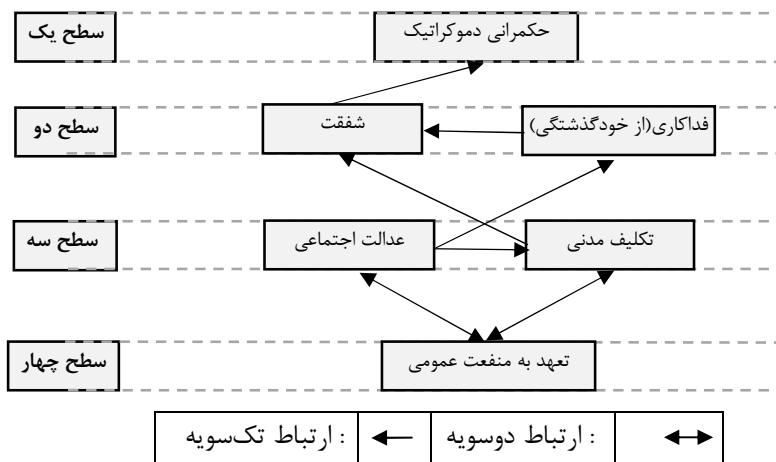
5 -Leads To

6 -Leads On

7 -Levels

## ارائه مدل

بر اساس اطلاعات به دست آمده از ماتریس‌های بالا، مدل حاصل از این روش به تفکیک سطح به صورت شکل ۱ خواهد بود. سطح یک شامل عامل ششم، یعنی حکمرانی دموکراتیک می‌باشد؛ عوامل چهارم و پنجم، فداکاری (از خودگذشتگی) و شفقت در سطح دوم قرار می‌گیرد و سطح سوم دربرگیرنده دو عامل دوم و سوم یعنی عدالت اجتماعی و تکلیف مدنی می‌باشد و در آخرین سطح یعنی سطح چهارم عامل اول یعنی تعهد به منفعت عمومی قرار می‌گیرد.



شکل ۱: مدل سلسله مراتبی ابعاد انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی در بخش دولتی  
(منبع: مؤلفان)

در مدل به سطح‌بندی ابعاد رسیدیم. اکنون می‌توان براساس ماتریس دسترسی، عوامل ششگانه را برحسب برجسب‌های وارفیلد<sup>۱</sup> در یک دستگاه مختصات - که به چهار قسمت به شرح زیر طبقه‌بندی (خوشه‌بندی) می‌شود - دسته‌بندی کرد:  
خوشه I: استقلال (خود مختاری)<sup>۲</sup>؛ شامل عواملی است که کمترین درجه نفوذ و کمترین درجه وابستگی را در مدل طراحی شده دارند.

1 -Warfield

2 -Autonomous

خوشه II: وابستگی<sup>۱</sup>؛ عواملی را در بر می‌گیرد که بیشترین درجه وابستگی و کمترین درجه نفوذ را در مدل دارند.

خوشه III: ارتباط<sup>۲</sup>؛ عواملی را در بر می‌گیرد که دارای بیشترین نفوذ و بیشترین وابستگی در مدل می‌باشند.

خوشه IV: نفوذ (پیشران)<sup>۳</sup>؛ شامل عواملی با بیشترین درجه نفوذ و کمترین درجه وابستگی در مدل است (Soti et., al, 2010).

با توجه به مقادیر ستون نفوذ و سطر وابستگی در ماتریس دسترسی، خوشه‌بندی عوامل ششگانه مدل به صورت نمودار خواهد بود. شایان ذکر است شدت نفوذ و وابستگی یا برعکس عدم نفوذ و عدم وابستگی با توجه به مکان قرار گرفتن در خانه‌های شانزده‌گانه خوشه تفسیر می‌شود بنابراین بدیهی است این شدت برای عوامل موجود در یک خوشه یکسان نباشد.

عوامل چهارم، پنجم و ششم - شفقت، فداکاری (از خودگذشتگی) و حکمرانی دموکراتیک - در خوشه دوم جای گرفته است و این جایگاه یعنی این عامل دارای بیشترین درجه وابستگی و کمترین درجه نفوذ است. تحقق این عوامل در نظام انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران به تحقق سایر عوامل وابسته است و در مقابل پیشنهادی ضعیف برای تحقق سه عامل دیگر می‌باشند. عوامل اول، دوم و سوم (تعهد به منفعت عمومی، تکلیف مدنی و عدالت اجتماعی) در خوشه چهارم جای گرفته‌اند که دارای بیشترین درجه نفوذ و کمترین درجه وابستگی در مدل می‌باشند. این عوامل در تحقق سایر عوامل انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی نقش‌آفرین هستند ولی تحقق آن‌ها در گرو تحقق سایر عوامل نیست. در دو خوشه اول و سوم نیز عاملی قرار نگرفت.

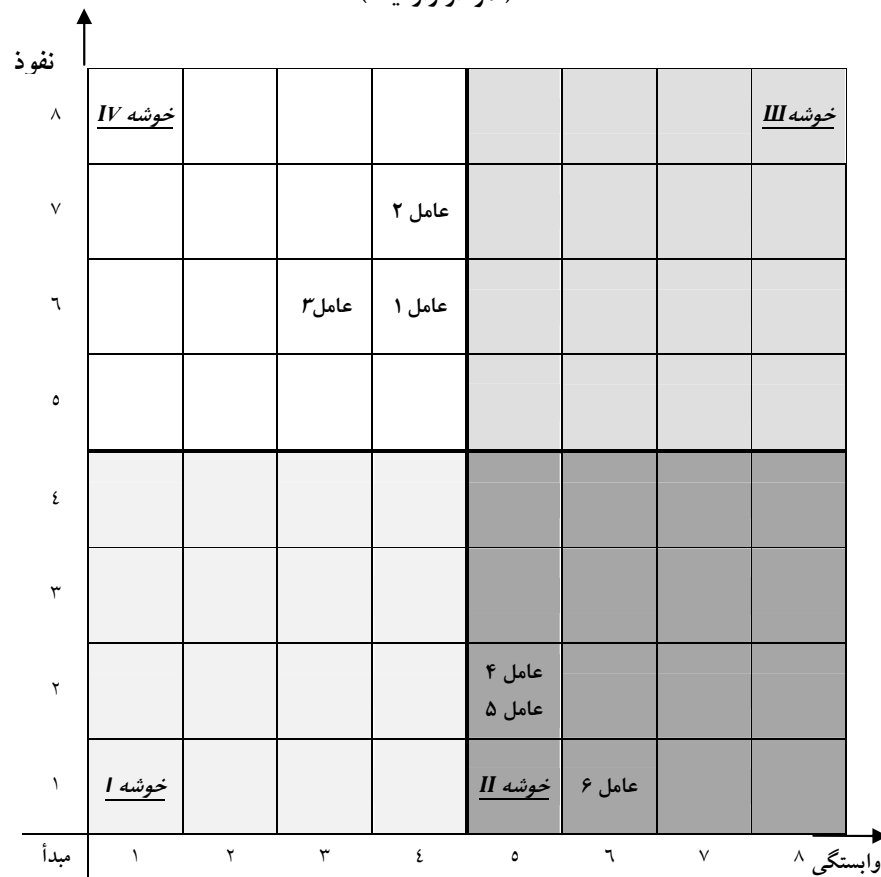
---

1- Depending

2-Linkage

3- Penetration

نمودار ۱: دسته‌بندی (خوشه‌بندی) ابعاد انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران  
(نمودار وارفیلد)



### یافته‌ها

در مدل طراحی شده عامل حکمرانی دموکراتیک به معنی صاحب حق دانستن شهروندان از برخورداری خدمات عمومی و اعتقاد به لزوم پاسخگویی کارگزاران دولتی به مردم در اولویت برتر قرار گرفته است و این مطلب حاکی از آن است که از نقطه نظر خبرگان مشارکت‌کننده نهادینه شدن التزام به حکمرانی دموکراتیک در میان کارگزاران دولتی اهمیت بسزایی در شکل‌گیری و ارتقا انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی دارد. عوامل فداکاری (از خودگذشتگی) و شفقت هر دو در سطح دوم و دو عامل تکلیف مدنی و عدالت اجتماعی هر دو در سطح سوم جای گرفته‌اند و در سطح آخر یعنی سطح چهارم عامل

تعهد به منفعت عمومی قرار گرفته است. در سطوح اول و چهارم عوامل تعهد به منفعت عمومی و حکمرانی دموکراتیک به عنوان اولویت آن سطح از دیدگاه خبرگان قرار گرفته است و روابط از سطح پایین (چهارم) به سطح بالاتر (اول) برقرارند؛ در هر یک از سطوح دوم و سوم دو عامل به عنوان اولویت آن سطح همسنگ قرار گرفته‌اند؛ بین عامل تعهد به منفعت عمومی و عوامل تکلیف مدنی و عدالت اجتماعی رابطه دوسویه همچون منطبق قضیه دو شرطی<sup>۱</sup> برقرار است و باقی روابط، یکسویه و مبتنی بر رابطه مستقل - وابسته و قضیه شرطی<sup>۲</sup> می‌باشند. وجود این روابط در مدل منطقی است:

رابطه دوسویه بین عامل تعهد به منفعت عمومی و عوامل سطح سوم اصولی است چراکه هر سه بعد خدمت رسانی به عموم شهروندان و رفاه آنان را در پی دارد. در صورت تعهد به منفعت عمومی است که تکلیف مدنی محقق می‌شود و عدالت اجتماعی برپا می‌شود؛ و در صورت پایبندی و التزام به تکلیف مدنی است که منفعت عمومی شهروندان به نحو احسن تامین می‌شود و در صورتیکه در بستر جامعه به تحقق عدالت اجتماعی اعتقاد راسخ وجود داشته باشد تعهد به منفعت عمومی شکل می‌گیرد.

در سطح سوم بین عدالت اجتماعی و تکلیف مدنی رابطه ای یک‌طرفه وجود دارد که عدالت اجتماعی را متغیر مستقل و تکلیف مدنی را متغیر وابسته می‌داند به این معنی که چنانچه به مفهوم عدالت اجتماعی اعتقاد وجود داشته باشد تکلیف مدنی محقق می‌شود. در رابطه بین دو سطح دوم و سوم، تکلیف مدنی و عدالت اجتماعی متغیرهای مستقلی برای عوامل سطح دوم می‌باشند در صورتی که تکلیف مدنی در جامعه نهادینه شود مفهوم شفقت به خودی خود نضج می‌گیرد و چنانچه عدالت اجتماعی برقرار باشد فداکاری را در بطن خود پرورش می‌دهد.

در سطح دوم رابطه‌ای مبتنی بر وابستگی یک‌سویه وجود دارد مبنی بر اینکه چنانچه فداکاری در جامعه باشد روح شفقت در جامعه دمیده می‌شود. در رابطه بین دو سطح یک و دو شفقت به عنوان متغیر مستقل و حکمرانی دموکراتیک به عنوان متغیر وابسته است در این معنا که چنانچه احساس تکلیف در مورد رفاه عمومی اجتماع وجود داشته باشد عموم شهروندان از خدمات عمومی برخوردار می‌شوند شایان ذکر است این نتایج با توجه به "تعریف‌های مبنایی" ارائه شده از ادبیات موجود گرفته شده است (جدول ۱).

1- If and only if

2- If ... then ...

در مدل ارائه شده سعی شد ابعاد معرف مفهوم انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی از دیدگاه‌های مختلف و منابع معتبر استخراج شوند و با بهره‌گیری از نظر خبرگان مورد بررسی و اولویت‌بندی قرار گیرند. در حالی که در ادبیات موجود مدلی که مختص به عوامل انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی آن هم به طور خاصه در بخش دولتی ایران باشد وجود نداشت مدل‌های موجود در مجلات معتبر غالباً به بررسی رابطه و اثر این مفهوم با سایر مفاهیم حوزه سازمانی پرداخته‌اند و اغلب با پارهای از عوامل تلخیص شده این مفهوم پژوهش انجام گرفته است؛ به علاوه در مدلسازی‌های این حوزه، اولویت‌بندی عوامل اثرگذار مغفول مانده بود.

در یک جمع‌بندی و با توجه به ادبیات موجود در حوزه انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی، می‌توان گفت مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای یافتن و اولویت‌بندی عوامل انگیزه‌ی خدمت رسانی عمومی در بستری خاص اعم از بخش دولتی یا خصوصی مورد استفاده قرار گیرد، تا از سطح تعریف صرف این مفهوم فراتر رویم و به کاربرد عملیاتی آن در بستر اقتضانات کشور خود نزدیک شویم لازم به ذکر است ممکن است عوامل دیگری در ایجاد این انگیزه در بستر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور دخیل باشند که در این پژوهش به علت اینکه پژوهش صرفاً بر مبنای ادبیات جهانی موجود صورت پذیرفت از نظر مغفول مانده باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های گسترده تر در بستر بخش دولتی با نمونه ای وسیعتر ابتدا ارزش‌ها به شکل مقتضی همانند مصاحبه و... استخراج شوند و سپس مدل مترتب طراحی گردد.



## منابع و مأخذ

- 1-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.
- 2-Attri R., Dev N., & Sharma V. (2013). "Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview"; *Research Journal of Management Sciences*, Vol. 2. Issue: 2, pp: 3-8.
- 3-Belle', N. (2014). "Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 24, No. 1, pp: 109-136.
- 4-Belle', N. (2012). "Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance"; *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 1, pp: 143-153.
- 5-Bozeman, Barry. (2007). "Public Values and Public Interest"; Washington, DC: Georgetown University Press.
- 6-Brewer, G. (2010). "Public service motivation and performance"; in Walker, R.M., Boyne, G.A. and Brewer, G.A. (Eds), *Public Management and Performance: Research Directions*, Cambridge University Press, Cambridge and New York, NY, pp:152-177.
- 7-Brewer, G. (2008). "Employee and organizational performance"; in Perry, J.L. and Hondeghem, A. (Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, New York, NY, pp: 136-156.
- 8-Coursey, David H., and Sanjay K. Pandey. (2007a). "Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale"; *Administration & Society*, Vol. 39, pp: 547-568.
- 9-Coursey, David H., and Sanjay K. Pandey. (2007b). "Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept"; *American Review of Public Administration*, Vol. 37, pp: 342-361.
- 10-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.
- 11-Grant, A.M. (2008). "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp: 48-58.

- 12-Jørgensen, Torben B., and Barry Bozeman. (2007). "Public Values: An Inventory"; *Administration & Society* Vol.39, No. 3, pp: 354-381.
- 13-Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J. and De Vivo, P. (2013). "Investigating the meaning and structure of public service motivation across populations"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23 No. 1, pp: 79-102.
- 14-Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J. and De Vivo, P. (2013). "Investigating the meaning and structure of public service motivation across populations"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23 No. 1, pp: 79-102.
- 15-Kim, Sangmook, and Wouter Vandenabeele. (2010). "A strategy for building public service motivation research internationally"; *Public Administration Review*, Vol.70, pp: 701-709.
- 16-Leisink, P. and Steijn, B. (2009). "Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands"; *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1, pp: 35-52.
- 17-Perry, J. L., Hondelghem, 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
- 18-Perry, J. L. and Hondelghem, A. (2008). "Motivation in Public Management: The Call of Public Service"; Oxford University Press, New York, NY, pp:1-14.
- 19-Perry, J. L. (1996). "Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, No. 1, pp: 5-22.
- 20-Perry, J. L. (1997). "Antecedents of public service motivation"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, No. 2, pp: 181-197.
- 21-Perry, J. L. and Wise, L.R. (1990). "The motivational bases of public service"; *Public Administration Review*, Vol. 503, pp: 367-373.
- 22-Perry, J. L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006). "Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited"; *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, pp: 505-514.

- 23-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.
- 24-Petrovsky, Nicolai and Ritz, Adrian. (2014). "Public service motivation and performance: a critical perspective, Evidence-based HRM"; *a Global Forum for Empirical Scholarship* Vol. 2, No. 1, pp:57-79
- 25-Petrovsky, N. (2009). "Does public service motivation predict higher public service performance? A research synthesis"; presented at the Public Management Research Conference, Ohio State University, Columbus, OH, October 2.
- 26-Ritz, A., Brewer, G.A. and Neumann, O. (2013). "Public service motivation: a systematic literature review and outlook"; presented at the Public Management Research Conference, University of Wisconsin, Madison, WI, June.
- 27-Ritz, A. (2009). "Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government"; *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1, pp: 53-78.
- 28-Soti A., Goel R.K., Shankar R., Kaushal O.P. (2010). "Modeling the enablers of six sigma using interpreting structural modeling"; *Journal of Modeling in Management*, Vol.5, Issue: 2, pp: 124-141.
- 29-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, No. 1, pp: 11-34.
- 30-Vandenabeele, W. (2007). "Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach"; *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp: 545-556.
- 30-Vandenabeele, Wouter, Sarah Scheepers, and Annie Hondeghem. (2006). "Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany"; *Public Policy and Administration*, Vol.21, pp: 13-31.
- 31-Vandenabeele, W. (2007). "Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach"; *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp: 545-556.
- 32-Warren, D.C. and Chen, L. (2013). "The relationship between public service motivation and performance"; in Ringquist, E. (Ed.), *Meta-*

Analysis for Public Management and Policy, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp: 442-474.

33-Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. (2010). "Pay for performance in the public sector-benefits and (hidden) costs"; Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 20, No. 2, pp: 387-41.

34-Wright, Bradley E., and Sanjay K. Pandey. (2008). "Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence"; Administration & Society Vol. 40, pp: 502-521