



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## **Analysis of the Effective Antecedents on Improving Service Motive of Managers of gov Organizations by Using ISM**

**Mohammad Montazeri\*<sup>1</sup>, Abbas Shoul<sup>2</sup>, Iman Hakimi<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: montazer56@pnu.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Business Management & IT Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

### **Abstract**

Efforts to improve employees and especially managers motivation in public sector is one of the major concerns in public administration researches. These efforts have led to several theories including public choice theory, agency theory, stewardship theory and public service motivation theory that consider some factors that effect on motivation of public sector managers. This paper based on an interpretive structural approach and using two data collection methods including interview and questionnaire, tries to study effective factors on managers' motivation for serving in public sector. In this regard, using judgmental sampling, 16 top managers from one of provinces with semi-structured approach were interviewed and interviews text was coded into 13 general categories as effective antecedents on manager's public service motivation. Then, a questionnaire based on a Likert scale containing these factors was given to sample members. The results were analyzed using interpretive structural modeling technique, and finally determined the correlation and sequence of antecedents. The results showed that religious and belief foundations and society-oriented attitude constitute the basis of creating, maintaining and improving motivation of managers to serve in public sector.

### **Introduction**

In public administration literature, various theories have been proposed to explain the motivational factors in the public sector (Ritz, Brewer & Neumann, 2016: 415). Some theories such as public choice theory and agency theory do not differentiate between the motivation of individuals in the public and private sectors and the maintenance and fulfillment of individual interests is the most important motive of individuals for hiring in public organizations, especially in administrative positions (Alvani, 1997: 7). Other theories consider motivation in public and private

organizations different (Perry, Hondeghem & Wise, 2010: 682; Homberg, Tabvuma & Heine, 2014: 2; Kim & Kim, 2016: 183).

Perry and Wise (1990) developed the first conceptual definition, and typology of the motivations for public service such as rational, normative and emotional motives (Kim & Vandabeele, 2010: 703). While, the values associated with the public service motivation are different even in local and regional realms and this causes the factors that cause or strengthen public service motivation are not identical (Vandabeele et al., 2004: 2). In this research, it has been tried to obtain experts opinions with Interpretive Structural Modeling approach (ISM), to identify and communicate among the effective antecedents on motivation of managers to serve in the public sector.

### **Case Study**

The present study is based on the interpretive structural modeling approach and expert opinions have been developed to identify and communicate among the effective antecedents on the motivation of service in public sector through Delphi technique. Two methods of interview and questionnaire were used to collect data in this research. In the interview section, 16 managers from general offices of one of the country's provinces, who had been in management position in the last five years and had been employed more than 10 years in the public sector, was interviewed.

### **Materials and Methods**

A protocol was signed before the interview was conducted to ensure ethical considerations. Interviews have been done in semi-structured form and with this question that "what is your most important motive for working in the public sector and this position?". The time of each interview based on participant willingness was from 30 to 60 minutes. All interviews were recorded and scrutinized for several times to extract key points, and for coding.

After studying of 11 interviews, 122 concepts and 13 categories were been emerged. The results of coding the interviews showed repeated concepts and categories. In stage of using questionnaire, a questionnaire was been formulated based on a Likert scale containing antecedents of service motive in the public sector was been drawn from interviews with experts. After coding the interviews, the categories that extracted in the coding process, were exposed to experts' comment in the form of semi-closed questionnaire.

### **Discussion and Results**

As result, the 13 variables are divided into four categories. a) Autonomous variables: including the variables having weak driving and dependence power that are relatively dependent on the system due to poor communication with the system. The political stimulus variables (8), the reduction of bureaucracy (9), and system support from the manager (10) are included in this category. b) Dependent variables: including the variables with low driving power and high dependence power. Client satisfaction (2), low attention to individual economic interests (4), organizational empathy (4), service motivation (6), social position (7), and employee competencies (12) are included in this category. c) Linkage variables:

non-static variables that have high driving power and high dependence power that affect any type of change in the system. In this study, none of the factors have been identified in this category. d) Independent variables: including the basic variables in the model that have high driving power and low dependence power. Community-based attitude (1), religious and belief bases (3), individual competencies (11) and meritocracy (13) are in this category. This category acts as the cornerstone of the model and has to be emphasized in the first place to start the model function.

### **Conclusion**

The results of this study indicate that two factors including religious and belief bases and community-oriented attitude are the main motives of managers for serving in the public sector. This means that in order to create, sustain and improve the motivation of managers to serve in the public sector, it must be started from strengthening and reinforcing of managers' faith and belief bases that itself is reinforcing their community-oriented attitude. There are many religious bases in Islam which are encouraging people to serve more and more for public interest. As strengthening of these religious bases, the attitudes of individuals, especially managers, move from individualism and self towards collectivism and society-orientation. As a result of strengthening these two factors, managers emphasize on meritocracy. This climate provides context for actions such as reducing red-tape bureaucracy, different support from managers and employees, increasing organizational empathy, improving staff competencies, improving clients' satisfaction, and these interactions can promote the motivation of managers to serve more in the organization. Therefore, it seems to be a comprehensive planning to improve the motivation of managers in the public sector so that all factors move in harmony with the common purpose.

**Keywords:** Stewardship Theory, Public Service Motivation, Interpretive Structural Approach, Governmental Organizations

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Montazeri, M., Shoul, A., & Hakimi, I. (2022). Analysis of the Effective Antecedents on Improving Service Motive of Managers of gov Organizations by Using ISM, *Public Management Researches*, 15 (56), 307-332. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2021.32886.4946

**Received:** 03 Jan. 2020 **Revised:** 15 Feb. 2021 **Accepted:** 20 Sep. 2021

© The Author(s). **Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## تحلیل پیشایندهای مؤثر بر بهبود انگیزه خدمت مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد ساختاری تفسیری

محمد منتظری\*<sup>۱</sup> - عباس شول<sup>۲</sup> - ایمان حکیمی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

تلاش برای بهبود انگیزه کارکنان و به ویژه مدیران در بخش‌های دولتی و عمومی، یکی از دغدغه‌های مهم تحقیقات مدیریت دولتی می‌باشد. این تلاش‌ها منجر به ارائه تئوری‌های متعددی از جمله تئوری انتخاب عمومی، تئوری کارگزاری، تئوری خادمیت و تئوری انگیزه خدمت عمومی شده که هر کدام عواملی را بر انگیزه مدیران بخش دولتی مؤثر می‌دانند. این مقاله مبتنی بر رویکرد ساختاری تفسیری و با بهره‌گیری از روش گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه و پرسش‌نامه به مطالعه عوامل مؤثر بر انگیزه مدیران جهت خدمت در بخش دولتی می‌پردازد. در این راستا با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۶ نفر از مدیران ارشد به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و متون مصاحبه در قالب ۱۳ مقوله کلی به عنوان پیشایندهای مؤثر بر انگیزه خدمت مدیران کدگذاری شدند. در ادامه پرسش‌نامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت حاوی این پیشایندها تنظیم و در اختیار خبرگان مذکور قرار گرفت. نتایج با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تجزیه و تحلیل و در نهایت ارتباط و توالی پیشایندها به دست آمد. ارتباطات به دست آمده نشان داد که مبانی دینی و اعتقادی و نگرش جامعه‌محور اساس ایجاد، حفظ و بهبود انگیزه مدیران برای خدمت در بخش دولتی را تشکیل می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** تئوری خادمیت، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، رویکرد ساختاری تفسیری، سازمان‌های دولتی.

استناد: منتظری، محمد؛ شول، عباس؛ حکیمی، ایمان (۱۴۰۱). تحلیل پیشایندهای مؤثر بر بهبود انگیزه خدمت مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد ساختاری تفسیری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۶)، ۲۲۳-۳۰۷.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۳ تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

DOI: 10.22111/JMR.2021.32886.4946

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در ادبیات مدیریت دولتی، نظریات متعددی برای تبیین عوامل انگیزشی در بخش دولتی مطرح گردیده است (Ritz, Brewer & Neumann, 2016: 415). هر کدام از تئوری‌های انگیزشی عواملی را بر انگیزه کارکنان و مدیران جهت اشتغال در بخش عمومی موثر می‌دانند. برخی از نظریات از جمله تئوری انتخاب عمومی<sup>۱</sup> و تئوری عاملیت یا کارگزاری<sup>۲</sup> تفاوتی میان انگیزه افراد در بخش دولتی و خصوصی قائل نبوده و حفظ و تحقق منافع فردی را مهم‌ترین انگیزه افراد برای استخدام در سازمان‌های دولتی به ویژه در پست‌های مدیریتی می‌دانند (Alvani, 1999: 7). برخی دیگر از این نظریات، انگیزش در سازمان‌های دولتی و خصوصی را با یکدیگر متفاوت می‌دانند (Perry, Hondeghem & Wise, 2010: 682; Homberg, Tabvuma & Heine, 2014: 2; Kim & Kim, 2016: 183). آنچه که در ادبیات مدیریت مطرح می‌شود، تئوری خادمیت<sup>۳</sup> (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997: 21) و تئوری انگیزه خدمت‌رسانی عمومی<sup>۴</sup> (Perry, 1996: 6) بیان‌کننده این تفاوت هستند.

اصطلاح انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (PSM) اولین بار در سال ۱۹۸۲ به عنوان روشی برای بیان انگیزه خاص مربوط به خدمت عمومی به کار برده شد (Rainey, 1982: 290). این اصطلاح دیگر تا سال ۱۹۹۰ زمانی که پری و وایز<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) اولین تعریف ادراکی را ارائه دادند و نوع‌شناسی انگیزه‌های مربوط به خدمت‌رسانی عمومی از جمله انگیزه‌های منطقی، مبتنی بر هنجار و عاطفی را شناسایی نمودند، بکار برده نشد (Kim & Vandenabeele, 2010: 703). اگر چه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در تحقیقات بسیاری در جوامع مختلف مورد توجه بوده است، اما غلبه و سیطره تئوریک محققان غربی به ویژه آمریکایی در مطالعه این موضوع، به شکل ایجاد تئوری‌های مطرح در ادبیات مدیریت دولتی تبلور یافته است (Liu, Tang & Zhu, 2008: 685; Vandenabeele, Hondeghem, Maesschalck & )

<sup>1</sup>. Public Choice Theory

<sup>2</sup>. Agency Theory

<sup>3</sup>. Stewardship Theory

<sup>4</sup>. Public Service Motivation

<sup>5</sup>. Perry & Wise

2: *Depre, 2004*). این درحالی است که ارزش‌های مرتبط با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی حتی در قلمروهای محلی و منطقه‌ای نیز متفاوت هستند و این سبب می‌گردد که عوامل و پیشایندهایی که باعث ایجاد یا تقویت انگیزه خدمت‌رسانی عمومی می‌شوند نیز یکسان نباشند (2: *Vandenabeele et al., 2004*).

بر همین اساس شناخت عوامل موثر بر انگیزه خدمت‌رسانی مدیران بخش عمومی و روابط میان این عوامل دست‌مایه اصلی پژوهشی قرار گرفت که در آن تلاش شده‌است تا با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نظرات خبرگان جهت شناسایی و ارتباط بین پیشایندهای موثر بر انگیزه مدیران برای خدمت در بخش دولتی کسب گردد.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به مفهومی متداول و برجسته در ادبیات مدیریت دولتی تبدیل شده است. نظریه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در تلاش برای به چالش کشیدن دیدگاه انتخاب عقلایی در رفتار بوروکراتیک، توسعه پیدا کرده است (2: *Wang, Witteloostuijn & Heine, 2020*). این مفهوم به‌عنوان پیش‌فرض فرد برای پاسخ به انگیزه‌های ایثارگرایانه‌ای که جهت خدمت به منافع افراد یک جامعه، یک کشور یا بشریت منحصرأ در موسسات دولتی و عمومی ایجاد می‌شوند، تعریف می‌گردد (Perry & Wise, 1990: 369). تحقیقات نشان داده‌اند که کارکنان دولتی با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بیشتر، از شغل خود رضایت دارند، تعهد بیشتری به سازمان‌های خود دارند و سازنده‌تر از کارکنانی بدون انگیزه هستند (696: *Liu, Tang & Zhu, 2008*).

مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به‌طور عمده اولین بار توسط پری و وایز (۱۹۹۰) مورد توجه قرار گرفت و با تحقیقات نظری و تجربی سایر محققان توسعه پیدا کرد (3: *Fennimore, 2020*). این مفهوم برای تشریح تفاوت انگیزشی بین کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی به‌کار می‌رود، هرچند برخی معتقدند که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به‌عنوان یک گرایش رفتاری ارزش‌مدار، الزاماً به کارکنان بخش دولتی محدود نمی‌شود (261: *Montazeri & Ghasemi, 2020*) و در بخش خصوصی و حتی غیرانتفاعی کاربرد دارد (2: *Shim & Park, 2018*). این تئوری بر این اساس است که انجام‌دادن شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، برای کارکنان

دولت هم مشوق و انگیزاننده است (Perry, Hondeghem & Wise, 2010: 683). نظریه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی به جز منافع فردی مانند توجه به سیاست‌گذاری عمومی، دلسوزی، اجرای وظیفه شهروندی و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقه‌مند و از این طریق برانگیخته می‌شوند (Zahedi & Montazeri, 2013: 13).

اگرچه اکثر تحقیقات در زمینه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی از ایالات متحده نشات می‌گیرند اما درک فزاینده‌ای در اروپا و آسیا نیز وجود دارد (Montazeri & Ghorbanizadeh, 2013: 63). واندنابیل و وان‌دی‌وال<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با استفاده از داده‌های نظرسنجی از برنامه‌های اجتماعی بین‌المللی ثابت کردند که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی یک مفهوم کمابیش جهانی است، اما ابعاد سازنده آن لزوماً جهان‌شمول نیستند و ممکن است تفاوت‌های تاریخی و سازمانی، الگوهای متفاوتی از مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در کشورهای مختلف را شرح دهند. هر رژیم خدمت عمومی دارای ارزش‌های عمومی منحصر به‌فرد خود است که عقاید و ایده‌های اساسی مورد توجه سیاست‌مداران، کارمندان دولت و عموم مردم درباره آن رژیم را منعکس می‌کنند (Kim & Vandenabeele, 2010: 704).

#### انگیزه‌های مرتبط با انگیزه خدمت در بخش عمومی

انگیزش اصطلاح کلی است که کلیه فرآیندهایی که در آن درک رفتار موردنظر است را مورد حمایت قرار می‌دهد. با پیروی از این استدلال انگیزه فقط در تعامل ارزش‌های فردی و موقعیت واقعی که فرد را قادر می‌سازد آن ارزش‌ها را به مرحله عمل آورد، وجود دارد. بنابراین انگیزه خدمت عمومی با سه نوع انگیزه مربوط می‌شود: ابزاری، مبتنی بر ارزش و شناخت (Kim & Vandenabeele, 2010: 705).

**انگیزه‌های ابزاری:** به روش‌های اجرای خدمت عمومی معنی‌دار می‌پردازد. انگیزه‌های ابزاری شامل کارکردن در بخش دولتی، مشارکت در فعالیت‌ها برای پیشرفت اجتماعی و طرفداری از خط‌مشی‌ها و برنامه‌های دولتی خاص به منظور اجرای خدمات عمومی معنی‌دار و انجام کار خیر برای دیگران و جامعه می‌شود. افراد مایل هستند در بخش دولتی کارکنند چون

<sup>۱</sup>. Vandenabeele & VandeWalle

آن‌ها فکر می‌کنند که سازمان‌های دولتی به احتمال بیشتر فرصتی را برای شرکت در خدمات عمومی برای آن‌ها فراهم می‌سازند.

**انگیزه‌های مبتنی بر ارزش:** به ارزش‌های عمومی نهایی می‌پردازند که افراد می‌خواهند از طریق رفتارها و اعمال‌شان به‌دست‌آورند. افراد تمایل دارند ارزش‌های عمومی را درونی‌سازی نمایند. یعنی آن‌ها مایلند ارزش‌های عمومی را ارزش‌های خود تلقی‌کنند و احتمالاً آنها وقتی در درک این ارزش‌ها سهمی داشته باشند احساس رضایت و موفقیت می‌کنند. ممکن است ارزش‌های عمومی شامل منافع عمومی، مسئولیت اجتماعی، دموکراسی، برابری اجتماعی، انصاف، عدالت اجتماعی، بی‌طرفی و مسولیت‌پذیری باشند ( Yazdani Neshat, 2011: 48).

**انگیزه‌های مبتنی بر شناخت:** به افراد، گروه‌ها یا اشیایی می‌پردازند که افراد می‌خواهند خدمت‌کنند. در این جا یک رابطه و پیوند محرک و برانگیزاننده با دیگران، مبنای عاطفی رفتار برای خدمت به افراد دیگر است (Kaiser, 2014: 3). فردریکسون و هارت<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) اظهار داشتند که یک «رابطه خاص» باید بین مستخدمان دولت و شهروندان وجود داشته باشد و همراه با تعهد به اصول صحیح، بایستی مستخدمان دولت واقعا مراقب شهروندان خود باشند. افراد تمایل دارند خود را با دیگران از قبیل افراد آسیب‌پذیر، محروم، عموم مردم، اجتماع، جامعه، کشور و غیره شناسایی کنند. مفهوم یکی بودن بین خودشان و افرادی که آن‌ها شناسایی می‌کنند، تمایلی برای انجام کار خیر و حتی فدا کردن خود برای دیگران ایجاد می‌کند (Frederickson & Hart, 1985: 549).

سوابق پژوهشی در موضوع انگیزه خدمت در بخش عمومی، دربرگیرنده تحقیقاتی است که اگرچه به طور مشخص از روش تحلیل ساختاری تفسیری استفاده نکرده‌اند، اما با استفاده از روش‌های کیفی و کمی دیگر به شناسایی برخی از عوامل موثر بر انگیزه خدمت کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. برخی از تحقیقات نیز روابط میان متغیرهای سازمانی با انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار داده‌اند. پورعزت، مختاریان پور و آذری (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان شناسایی مولفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی، پس از مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران و کارکنان شهرداری قم و تجزیه و تحلیل

<sup>۱</sup>. Frederickson & Hart

آنها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، دریافتند که هشت عامل 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 انگیزه خدمت عمومی می‌شوند. نوایی، واعظی و سیدنقوی (۲۰۲۰) با تمرکز بر نقش عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی در قالب پژوهشی توصیفی-پیمایشی در میان ۱۵۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ تهران، به این نتیجه رسیدند که تاثیر چهار متغیر استقلال کار و هویت وظیفه به‌عنوان مشخصه‌های وظیفه‌ای، و پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی به‌عنوان مشخصه‌های دانشی بر سطح انگیزه خدمت عمومی از نظر آماری معنادار است ولی تاثیر دو متغیر اهمیت وظیفه و تنوع وظیفه قابل ملاحظه نیست. حمیدی‌زاده، دانایی فرد، طهماسبی و همایی لطیف (۲۰۱۸) در پژوهشی آمیخته با استفاده از فراترکیب و مدل‌سازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که سه دسته از عوامل شامل سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت‌شناختی بر انگیزه افراد برای خدمت در سازمان‌های دولتی تاثیرگذار هستند. حمیدی‌زاده، طهماسبی و میرزایی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، نشان دادند که جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل و رابطه رهبر-عضو بر انگیزه خدمت عمومی افراد اثرگذار هستند. همچنین باورهای مذهبی قوی، بازطراحی مشاغل به شیوه‌ای منعطف و مبتنی بر آزادی عمل، و ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو تقویت‌کننده انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی است. دنگ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تاثیر حمایت اجتماعی در سازمان و استرس شغلی بر انگیزه خدمت عمومی در میان کارکنان بیمارستان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که حمایت سرپرست و همکاران باعث افزایش انگیزه خدمت عمومی کارکنان می‌شود. این ارتباط هم به صورت مستقیم معنادار است و هم از طریق نقش میانجی استرس شغلی، به این معنی که حمایت اجتماعی در قالب حمایت سرپرست و همکاران باعث کاهش استرس شغلی افراد شده و این به نوبه خود منجر به تقویت انگیزه افراد برای خدمت در بخش دولتی می‌گردد. اسلابینک و ویتلوستوین (۲۰۲۰) پژوهشی با هدف شناسایی ریشه‌های انگیزه خدمت عمومی با نگاه به تئوری‌های روانشناختی درباره انگیزه‌های اساسی انسان انجام دادند. مطالعه آن‌ها انگیزه‌های آشکار و ضمنی بنیادین

انسانی را در بر گرفت و منجر به تدوین سنجه‌ای برای ارزیابی میزان انگیزه خدمت عمومی شد. نتایج نشان داد که وابستگی صریح به دیگران، نیاز ضمنی به موفقیت و بکارگیری قدرت صریح، از انگیزه‌های آشکار و ضمنی موثر بر انگیزه افراد برای پیوستن به بخش عمومی به‌شمار می‌روند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته از نوع اکتشافی بوده و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بنا نهاده شده است. نظرات خبرگان جهت شناسایی پیشایندهای موثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی و ارتباط بین آنها جمع‌آوری شد. برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده گردید.

در بخش مصاحبه، تعداد ۱۶ نفر از مدیران ادارات کل استان کرمان که در پنج سال گذشته در پست مدیریت مشغول بوده و سابقه‌ای بیش از ۱۰ سال در بخش دولتی داشتند، به روش هدفمند انتخاب شده و با آنها مصاحبه گردید. ذکر این توضیح ضروری است که برای نمونه‌گیری، از آغاز مطالعه به‌طور تفصیلی برنامه‌ریزی نشد ولی به موازات پیشرفت پژوهش، مصاحبه‌ها صورت گرفت و زمانی پایان پذیرفت که محققین به اشباع نظری رسیدند، یعنی نمونه‌برداری تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه با نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به عوامل موثر بر انگیزه اضافه نمی‌کرد. از مصاحبه پنجم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. اما برای اطمینان با ۶ نفر دیگر نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. پنج مصاحبه پایایی نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که علامت اشباع نظری بود. قبل از انجام مصاحبه، جهت توجه به ملاحظات اخلاقی و برای اطمینان خاطر مصاحبه‌شونده از محرمانه‌بودن اطلاعات و همچنین کسب اجازه برای ضبط مصاحبه، پروتکلی به امضای طرفین می‌رسید. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختار یافته و با این سوال که «مهمترین انگیزه شما برای کار در بخش دولتی و این پست چیست؟» آغاز می‌شد. مدت زمان هر مصاحبه بسته به وقت و تمایل مصاحبه‌شونده از ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی، روی کاغذ پیاده شده و برای کدگذاری، چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند.

با توجه به این نکته که در این تحقیق، هر مصاحبه به عنوان یک گروه مقایسه مد نظر قرار گرفته است در اولین چرخه مطالعه، هفت مصاحبه نخست، بر مبنای مرور اولیه خط به خط بررسی و از هر مصاحبه جملاتی که به طور مستقیم (یا غیرمستقیم) به عوامل مؤثر بر انگیزه مدیران برای خدمت در سازمان‌های بخش دولتی اشاره داشتند، انتخاب و با استخراج مفاهیم از آن‌ها، اولین چرخه کدگذاری آغاز گردید. در زمان مطالعه هر مصاحبه این سوال مطرح شد که در این مصاحبه چه عوامل و انگیزه‌هایی برای خدمت در بخش دولتی در پست مدیریت مطرح شده‌است؟ و این عوامل و انگیزه‌ها به چه معناست؟ پس از مطالعه ۱۱ مصاحبه، ۱۲۲ مفهوم و ۱۳ مقوله پدیدار شدند. هر چند محقق به این نتیجه دست یافت که مرحله اشباع تئوریک نزدیک است اما در جهت جلوگیری از نادیده گرفتن برخی مفاهیم جدید و در نتیجه، ارتقای روایی تحقیق به انجام ۵ مصاحبه دیگر پرداخت. اگرچه این مصاحبه‌ها موجب شکل‌گیری مقوله جدیدی نشد.

در بخش استفاده از پرسش‌نامه، پرسش‌نامه‌ای بسته مبتنی بر طیف لیکرت حاوی پیشایندهای انگیزه خدمت در بخش عمومی که پس از کدگذاری مصاحبه‌ها با خبرگان استخراج شده بودند تنظیم گردید. به این صورت پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، آن دسته از پیشایندها (۱۳ پیشايند) که به صورت مقوله‌های استخراج شده در فرآیند کدگذاری شناسایی شده بودند، در قالب پرسش‌نامه برای اخذ نظرات خبرگان در اختیار آنان قرار گرفت. نمونه‌گیری: روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود (Nemati, Khaef Elahi, Danaei Fard & Azar, 2017: 12). برای انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. خبرگان بر مبنای تسلط بر موضوع تحقیق، تجربه عملی، تمایل به مشارکت در پژوهش و در دسترس بودن انتخاب شدند. در این مرحله نیز ۱۶ نفر از خبرگان در تکمیل پرسشنامه ساختاری تفسیری مشارکت نمودند.

**روایی محتوا:** روایی محتوا به این اشاره دارد که آیا ابزار سنجش، محتوای موردنظر را منعکس می‌کند یا خیر. برای تایید روایی محتوا در پرسش‌نامه، پس از مرور ادبیات موضوع و کدگذاری داده‌های مرحله کیفی، متغیرهای تحقیق در قالب یک پرسش‌نامه تنظیم شدند. سپس از اعضای پانل تعیین روایی محتوا خواسته شد نظر خود را درباره میزان مناسب بودن

هر متغیر از نظر تاثیرگذاری بر انگیزه مدیران برای خدمت در بخش عمومی، در قالب انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» و «غیرضروری» اعلام نمایند. سپس روایی محتوای پرسش‌نامه با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد. با توجه به سطح موردنیاز برای معناداری آماری ( $P < 0.05$ )، باید حداقل مقدار  $CVR = 0.75$  برای هر متغیر به دست‌آید تا از روایی مطلوبی برخوردار باشد:

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

$N_e$  = تعداد خبرگانی که گزینه «ضروری» را برای متغیر مورد نظر انتخاب می‌کنند.

$N$  = تعداد کل خبرگان شرکت‌کننده در پانل تعیین روایی محتوا

پس از تکمیل پرسش‌نامه مربوط به روایی محتوا،  $CVR$  به دست‌آمده برای همه متغیرها، برابر با یک به دست آمد. یعنی همه خبرگان پیش‌ایندهای تعیین‌شده را برای انگیزه خدمت در بخش عمومی ضروری تشخیص دادند.

**پایایی:** برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش بازآزمون استفاده شد. بدین منظور، پرسش‌نامه مزبور دو بار و با فاصله سه هفته، در اختیار سه نفر از خبرگان گذاشته شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS همبستگی بین پاسخ‌های خبرگان منتخب در مرحله اول و دوم محاسبه شد. از آنجا که مقادیر این همبستگی برابر با ۰/۸۲۳، ۰/۷۹۴، ۰/۸۱۴ به دست‌آمد که همگی بالاتر از ۰/۷ بودند، پایایی پرسش‌نامه تایید شد.

**مدل‌یابی ساختاری تفسیری:** مدل‌یابی ساختاری تفسیری که توسط وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مطرح شد، یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری شکل گرفته است (Huang, Tzeng & ong, 2005: 760). مدل‌یابی ساختاری تفسیری با قابلیت اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم، کمک شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی‌شده می‌کند. این روش افراد و گروه‌ها را قادر می‌کند که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم، ترسیم کنند (Rezaei, Haji, Karimi, Seyedjavadin & Hasanqolipour, 2020: 96).

<sup>۱</sup>. Warfield

## یافته‌های پژوهش

به‌منظور غربال‌گری عوامل معتبر مهم و قابل‌اعتناء و نیز برای خنثی‌کردن اثر ویژگی‌های فردی خبرگان شرکت‌کننده روی تفاسیر ذهنی آنان درباره متغیرهای تحقیق، از منطق فازی استفاده شد (Mirsepasi, Tolooei Ashlaghi, Memarzadeh & Peidaei, 2011:9). بر این اساس، دامنه متغیرهای کیفی بر طبق جدول ۱ به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شد (Habibi, Jahantigh & Sarafrazi, 2015: 135).

جدول شماره ۱: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (L, M, U)	متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (L, M, U)
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)		

پس از یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های خبرگان، میانگین فازی‌زدایی‌شده هر یک از عوامل با استفاده از روابط زیر محاسبه گردید:

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3}, x_m^2 = \frac{L + 2M + U}{4}, x_m^3 = \frac{L + 4M + U}{6}$$

$$Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

که در آن  $Z^*$  بیانگر میانگین فازی‌زدایی‌شده دیدگاه‌های خبرگان است (Bojadziev & Bojadziev, 2007: 72). براساس قاعده‌ای متداول، آن‌دسته از عواملی که میانگین فازی‌زدایی‌شده کوچک‌تر از ۰/۷ داشتند، از گردونه حذف شدند.

پس از تعیین پیشایندهای نهایی، برای استخراج روابط بین آن‌ها، مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح مراحل زیر انجام گردید:

مرحله اول) ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری: پرسش‌نامه مربوط به مدل‌سازی ساختاری تفسیری به صورت یک ماتریس است که متغیرهای تحقیق در سطر و ستون اول

آن درج می‌شوند. این ماتریس را ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM) می‌نامند (Agarwal, Shankar & Tiwari, 2007: 450). سپس خانه‌های این ماتریس براساس روابط متغیرها و به وسیله نمادهای زیر تکمیل می‌شوند (Ravi & Shankar, 2005: 1018).

V: نماد حالتی است که عامل مندرج در سطر i می‌تواند منجر به عامل ستون j شود.

A: نماد حالتی است که عامل مندرج در ستون j می‌تواند منجر به عامل سطر i شود.

X: نماد حالتی است که بین عامل سطر i و ستون j رابطه تعاملی وجود دارد و هر دو عامل می‌توانند بر یکدیگر موثر باشند.

O: نماد حالتی است که هیچ نوع رابطه‌ای بین دو عامل i و j وجود ندارد.

در این مرحله، برآیند نظرات خبرگان از پرسش‌نامه‌ها بر مبنای مد نظرات به‌دست آمد و یک ماتریس خودتعاملی ساختاری ایجاد شد (جدول ۲).

جدول شماره ۲: ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	پیشایندها	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	نگرش جامعه محور	V	V	V	O	V	V	V	V	V	V	V	O	V
۲	رضایت ارباب رجوع	A	A	A	O	A	O	V	V	A	O	V	O	
۳	مبانی دینی و اعتقادی	V	O	O	O	O	O	O	V	V	V	V		
۴	کم توجهی به منافع اقتصادی فردی	O	O	O	O	O	O	A	V	V				
۵	همدلی درون سازمانی	A	V	A	A	O	O	V						
۶	انگیزه خدمت مدیران در بخش عمومی	A	A	A	A	A	A							
۷	موقعیت اجتماعی	O	O	O	O	O								
۸	محرك‌های سیاسی	O	O	O	V									
۹	کاهش پروکراسی	A	O	O										
۱۰	حمایت از مدیر	O	V											
۱۱	شایستگی‌های فردی	X	V											
۱۲	شایستگی کارکنان	O												
۱۳	شایسته سالاری													

<sup>۱</sup>. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

مرحله دوم) ایجاد ماتریس دست‌یابی: در این مرحله، با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و ۱، ماتریس دست‌یابی<sup>۱</sup> ایجاد می‌شود (Faisal, Banwet & Shankar, 2006: 542). قواعد زیر در این رابطه مدنظر هستند.

الف) اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) نماد  $V$  دارد، در خانه متناظر در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ قرار می‌گیرد.

ب) اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $A$  دارد، در خانه متناظر در ماتریس دست‌یابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ قرار می‌گیرد.

ج) اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $X$  دارد، در خانه متناظر در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ قرار می‌گیرد.

د) اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $O$  دارد، در خانه متناظر در ماتریس دست‌یابی عدد ۰ و خانه قرینه آن ۰ صفر قرار می‌گیرد.

نتایج این مرحله در جدول ۳ آمده است.

جدول شماره ۳: ماتریس دست‌یابی

ردیف	پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	نگرش جامعه محور	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۲	رضایت ارباب رجوع	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۳	مبانی دینی و اعتقادی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۴	کم‌توجهی به منافع اقتصادی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۵	همدلی درون سازمانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۶	انگیزه خدمت عمومی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷	موقعیت اجتماعی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۸	محرك‌های سیاسی	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۹	کاهش بروکراسی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۱۰	حمایت سیستم از مدیر	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۱۱	شایستگی‌های فردی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۱۲	شایستگی کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۱۳	شایسته‌سالاری	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰

<sup>۱</sup>. Reachability Matrix

مرحله سوم) ایجاد ماتریس دست‌یابی سازگار شده: بعد از آن که ماتریس دست‌یابی به یک ماتریس صفر و یک تبدیل شد باید ماتریس ثانویه یا ماتریس دست‌یابی سازگار شده طراحی شود. برای این کار باید روابط ثانویه کنترل شوند به این معنا که اگر ۱ منجر به ۲ شود و ۲ منجر به ۳ شود در این صورت باید ۱ منجر به ۳ شود. برای این کار براساس قواعد ریاضی از جمله قاعده بولن<sup>۱</sup> باید ماتریس دست‌یابی به توان  $K+1$  برسد ( $K \geq 1$ ). در این مرحله عملیات به توان رساندن ماتریس انجام شد (Huang et al., 2005: 762). قابل ذکر است که طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$  (جدول ۴).

جدول شماره ۴: ماتریس دستیابی سازگار شده

ردیف	پیش‌بیندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	نگرش جامعه محور	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۱	۱	۱
۲	رضایت ارباب رجوع	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۳	مبانی دینی	۰	*۱	۰	۱	۱	۱	*۱	۰	*۱	۰	*۱	*۱	۰
۴	کم توجهی به منافع اقتصادی فردی	۰	*۱	۰	۱	۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۵	همدلی درون سازمانی	۰	۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	انگیزه خدمت مدیران در بخش عمومی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷	موقعیت اجتماعی	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۸	محرك‌های سیاسی	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۹	کاهش بروکراسی	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۱۰	حمایت سیستم از مدیر	۰	۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۱۱	شایستگی‌های فردی	۰	۱	*۱	۰	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	شایستگی کارکنان	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۳	شایسته‌سالاری	*۱	*۱	۰	*۱	۰	۱	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰

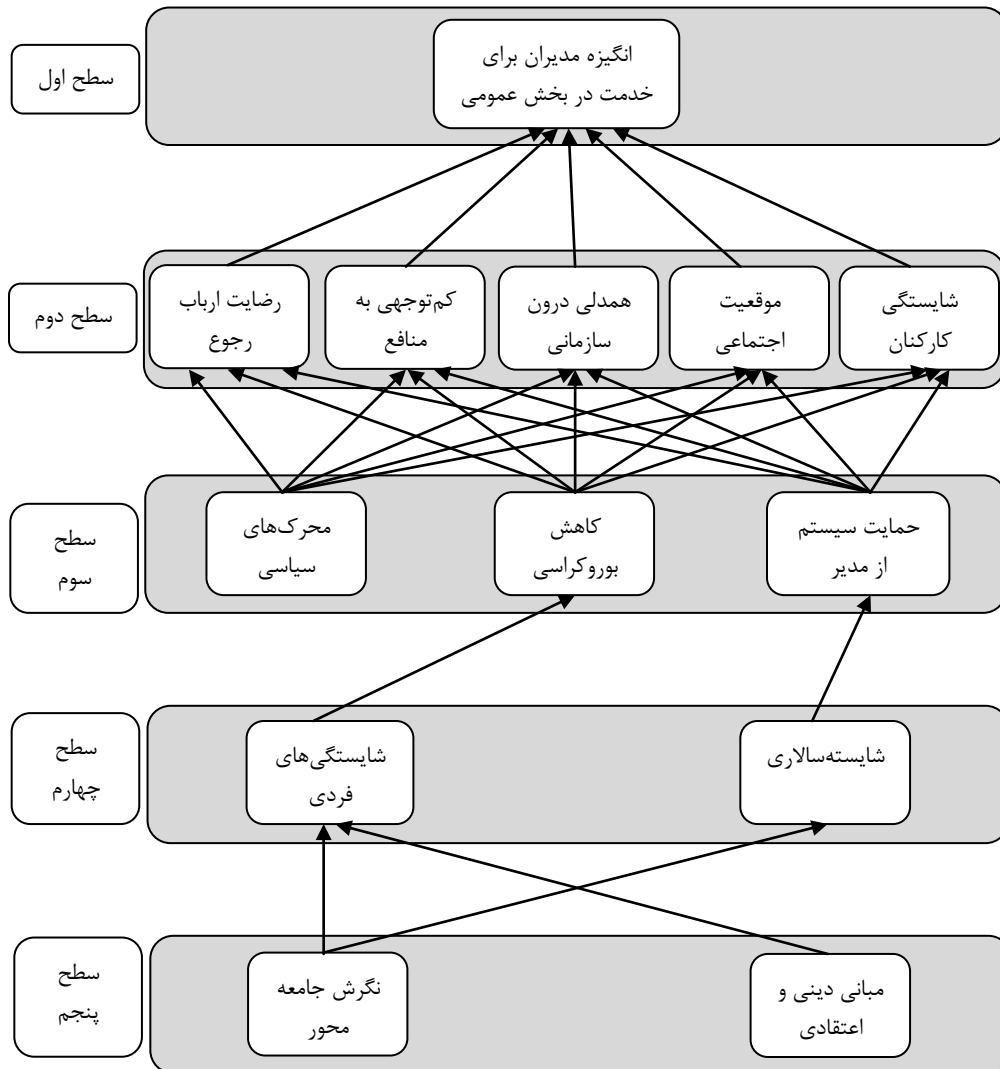
<sup>۱</sup>. Boolean

مرحله چهارم) سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها: در این مرحله برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر یک از متغیرهای ماتریس استخراج شوند. به مجموعه خروجی‌ها، مجموعه دست‌یابی و به مجموعه ورودی‌ها، مجموعه پیش‌نیاز می‌گویند (Mandal & Deshmuch, 1994: 55). مجموعه دست‌یابی هر متغیر شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرند. مجموعه پیش‌نیاز نیز شامل خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. پس از تعیین مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه دست‌یابی باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از شناسایی عناصر سطح اول، این عناصر حذف شده و فرآیند محاسبه مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز ادامه پیدا می‌کند. این کار تا زمانی که همه متغیرها سطح‌بندی شوند، ادامه می‌یابد (Agarwal et al., 2007: 451). نتایج این مرحله در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول شماره ۵: تعیین سطوح پیشایندهای مدل انگیزه خدمت‌رسانی عمومی

ردیف	مجموعه دست‌یابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱	۱	پنج
۲	۲،۴،۵،۶،۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۷،۱۲	دو
۳	۵،۶،۷،۹،۱۱،۱۲،۲،۳،۴	۳	۳	پنج
۴	۲،۴،۵،۶،۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۷،۱۲	دو
۵	۲،۴،۵،۶،۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۷،۱۲	دو
۶	۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۶	یک
۷	۲،۴،۵،۶،۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۷،۱۲	دو
۸	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۱۲	۸	۸	سه
۹	۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۲	۱،۳،۹،۱۱	۹	سه
۱۰	۲،۴،۵،۶،۷،۱۰،۱۲	۱،۱۰،۱۳	۱۰	سه
۱۱	۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۱،۱۲	۱،۳،۱۱	۱۱	چهار
۱۲	۲،۴،۵،۶،۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۷،۱۲	دو
۱۳	۲،۴،۵،۶،۷،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۱۳	۱۳	چهار

مرحله پنجم) ترسیم شبکه روابط: پس از تعیین سطح متغیرها مدل ترسیم می‌شود. به این منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چیده شدند و روابط میان آن‌ها براساس ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم گردید (شکل ۱).



شکل شماره ۱: مدل ساختاری تفسیری انگیزه خدمت‌رسانی عمومی

در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شد. در این تحلیل متغیرهای پژوهش برحسب قدرت هدایت<sup>۱</sup> (تعداد عناصر مجموعه دست‌یابی) و قدرت وابستگی<sup>۲</sup> (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (Azar, Teizro, Moghbel Baarz & Anvari, 2011: 16):

الف) **متغیرهای خودمختار**<sup>۳</sup>: این دسته شامل متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف می‌باشد که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند؛ در این پژوهش، متغیرهای محرک‌های سیاسی (۸)، کاهش بوروکراسی (۹) و حمایت سیستم از مدیر (۱۰) در این دسته قرار می‌گیرند.

ب) **متغیرهای وابسته**<sup>۴</sup>: این دسته شامل متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد است؛ عوامل رضایت ارباب رجوع (۲)، کم‌توجهی به منافع اقتصادی فردی (۴)، همدلی درون سازمانی (۵)، انگیزه خدمت (۶)، موقعیت اجتماعی (۷) و شایستگی کارکنان (۱۲) در این دسته قرار می‌گیرند. این متغیرها به‌طور عمده نتایج مبانی دینی و اعتقادی و نگرش جامعه‌محور بوده که برای ایجاد آن‌ها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند.

ج) **متغیرهای متصل**<sup>۵</sup>: متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد هستند که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد؛ در این تحقیق هیچ‌یک از عوامل در این دسته قرار نگرفته‌اند.

د) **متغیرهای مستقل**<sup>۶</sup>: متغیرهای زیربنایی در مدل هستند که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند. متغیرهای نگرش جامعه‌محور (۱)، مبانی دینی و اعتقادی (۳)، شایستگی‌های فردی (۱۱) و شایسته‌سالاری (۱۳) در این دسته قرار گرفته‌اند. این دسته همانند سنگ بنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد مدل باید در وهله اول روی آن‌ها تاکید کرد. در این میان مبانی دینی و اعتقادی شاخص‌ترین متغیر این دسته است که

1. Driving Power

2. Dependence Power

3. Autonomous Variables

4. Dependent Variables

5. Linkage Variables

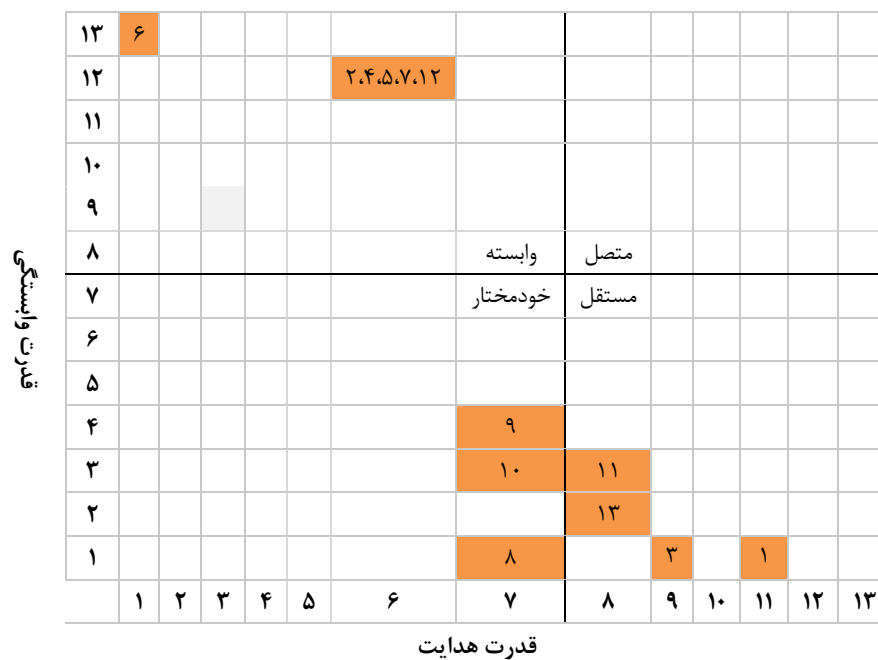
6. Independent Variables

باید مورد تاکید موکد قرار گیرد.

جدول ۶ بازتاب درجه قدرت هدایت و وابستگی و شکل ۲ نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای موثر بر انگیزه مدیران برای خدمت در بخش عمومی هستند.

جدول شماره ۶: درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندها

ردیف پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
قدرت هدایت	۱	۶	۹	۶	۶	۱	۶	۷	۷	۷	۸	۶	۸
قدرت وابستگی	۱	۱۲	۱	۱۲	۱۲	۱۳	۱۲	۱	۴	۳	۳	۱۲	۲



شکل شماره ۲: نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندها

### بحث و نتیجه‌گیری

بهبود انگیزه مدیران سازمان‌های دولتی برای خدمت هرچه بیشتر به منافع عمومی، نیازمند یافتن عوامل اصلی و تاثیرگذار در این ارتباط و برقراری روابط میان آن‌ها می‌باشد. از این رو در این مقاله در ابتدا سعی شد با استفاده از روش مصاحبه با خبرگان و کدگذاری

متون مصاحبه‌ها و نیز با نیم‌نگاهی به ادبیات موضوع انگیزه خدمت، فاکتورهای اصلی احصاء گردد که در نتیجه این مرحله، ۱۳ عامل شامل نگرش جامعه‌محور، رضایت ارباب رجوع، مبانی دینی و اعتقادی، کم‌توجهی به منافع اقتصادی فردی، همدلی درون سازمانی، انگیزه خدمت، موقعیت اجتماعی، شایستگی کارکنان، شایستگی‌های فردی مدیر، محرک‌های سیاسی، کاهش بوروکراسی و حمایت سیستم از مدیر، و شایسته‌سالاری شناسایی شدند. آن‌گاه با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ارتباط و توالی آن‌ها به دست آمد. نتایج تحقیق بیان‌گر آن است که دو عامل مبانی دینی و اعتقادی و نگرش جامعه‌محور سنگ‌زیربنای انگیزه خدمت مدیران در بخش دولتی می‌باشند. این بدان معناست که جهت ایجاد، حفظ و بهبود انگیزه مدیران برای خدمت در بخش دولتی باید از تقویت و استحکام-بخشی به مبانی دینی و اعتقادی مدیران که خود تقویت‌کننده نگرش جامعه‌محور آنان است، شروع کرد. نتایج تحقیقات پیشین نیز بر نقش اساسی مبانی اعتقادی و دینی در ایجاد و تقویت انگیزه خدمت افراد تاکید کرده‌اند. پورعزت و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که عجین شدن فرهنگ مردم ایران با عقاید و باورهای مذهبی باعث توجه افراد به آموزه‌ها و توصیه‌های دینی در مورد اهمیت خدمت کردن به خلق و افزایش انگیزه آنان برای خدمت در بخش عمومی می‌شود. پژوهش دیگری نشان داد افرادی که از آموزه‌های دینی و مذهبی برخوردارند گرایش بیشتری به سمت کمک به هم‌نوع، ایثار و گذشت، توجه به منافع عمومی و نظایر آن دارند (Hamidizadeh et al., 2016). در اسلام مبانی دینی و اعتقادی فراوانی وجود دارد که تشویق‌کننده افراد برای خدمت هرچه بیشتر به دیگران و به منافع عمومی هستند. به موازات تقویت این مبانی دینی، نگرش افراد به‌ویژه مدیران از فردگرایی و خودمحوری به سمت جمع‌گرایی و جامعه‌محوری سوق پیدا می‌کند. آن‌گونه که حمیدی-زاده و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند جامعه‌پذیری مذهبی و جامعه‌پذیری خانواده می‌تواند منجر به عدم توجه صرف افراد به مادیات و منافع شخصی شده و روحیه جمع‌گرایی در کارکنان و مدیران بخش دولتی تقویت نماید. به عبارت دیگر، انگیزه خدمت عمومی در افرادی که توجه کمتری به سود و عواید شخصی دارند، بالاتر خواهد بود (Perry, 1996). همان‌گونه که در مدل استخراج شده این پژوهش نشان داده شده است در نتیجه تقویت دو عامل مبانی اعتقادی و دینی و نگاه جامعه‌محور، مدیران در جهت افزایش شایسته‌سالاری

گام برمی‌دارند. شایسته‌سالاری سبب احساس عدالت در کارکنان شده و از کاهش انگیزه آنان برای خدمت در بخش عمومی جلوگیری می‌کند. کارکنان زمانی که ببینند افراد نالایق در پست‌های مهم قرار گرفته و از مزایای آن نیز بهره‌مند می‌شوند، دلسرد شده و این دلسردی را به‌صورت کاهش انگیزه نشان می‌دهند (Pourezzat et al., 2020). تاکید بر شایسته‌سالاری زمینه را برای اقداماتی از قبیل کاهش بوروکراسی زاید، حمایت‌های مختلف از مدیران و کارکنان، افزایش همدلی سازمانی، ارتقای شایستگی‌های کارکنان، رضایت ارباب‌رجوع آماده می‌کند و این تعاملات، موجبات بهبود انگیزه مدیران برای خدمت بیشتر در سازمان را فراهم می‌آورند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق وجود دوره‌ها، جلسات و آموزش‌های مستمر در راستای استحکام بخشی به مبانی اعتقادی و دینی مدیران به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ضرورتی انکارناپذیر برای بهبود انگیزه خدمت آنان است. این آموزش‌ها باید به صورت کاربردی و نه صرفاً تئوریک بوده و در جهت تاثیر بر نگرش مدیران برای گذار از منافع فردی به سمت منافع عمومی تدارک دیده شوند. در کنار این آموزش‌ها، باید تلاش برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی به طور جدی ادامه یابد. هم‌زمان باید حمایت‌های درون و برون سازمانی، استفاده بهینه از محرک‌های سیاسی و تلاش برای بهبود موقعیت اجتماعی و اقتصادی مدیران صورت پذیرد. هرچه ادغام این عوامل در سازمان بیشتر رخ دهد، انگیزه کارکنان و مدیران برای خدمت‌رسانی عمومی بیشتر می‌شود. از این رو به نظر می‌رسد باید برنامه‌ریزی جامعی برای بهبود انگیزه خدمت مدیران در بخش دولتی انجام گیرد تا همه عوامل به صورتی هماهنگ در راستای هدف واحدی حرکت کنند.

### منابع فارسی

- آذر، عادل، تیزرو، علی، مقبل باعرض، عباس و انواری رستمی، علی اصغر. (۱۳۸۹). طراحی مدل چابکی زنجیره تامین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری-ساختاری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴)، ۲۵-۱.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). نظریه انتخاب عمومی و ضرورت تحول در ساختار اداری. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۶(۲۳ و ۲۴)، ۱۹-۵.
- پورعزت، علی اصغر، مختاریان‌پور، مجید و آذری، حسین. (۱۳۹۹). شناسایی مولفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۳)، ۲۳۸-۲۱۵.
- حمیدی‌زاده، علی، دانایی‌فرد، حسن، طهماسبی، رضا و همایی‌لطیف، مهتاب. (۱۳۹۷). بررسی

- پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران. سیاست‌گذاری عمومی، ۴(۳)، ۱۳۹-۱۲۳.
- حمیدی‌زاده، علی، طهماسبی، رضا و میرزایی، اشرف. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۲)، ۵۱-۶۶.
- رضایی، یوسف، حاجی کریمی، عباسعلی، سیدجوادین، سیدرضا و حسن‌قلی‌پور، طهمورث. (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۹)، ۸۳-۱۰۹.
- زاهدی، شمس‌السادات و منتظری محمودآبادی، محمد. (۱۳۹۱). ارائه الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد. مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۱)، ۱۰-۲۲.
- منتظری، محمد و قاسمی، محمد. (۱۳۹۸). توسعه راهکارهای کاهش فساد اداری در بخش دولتی: مطالعه نقش انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۶)، ۲۵۵-۲۷۸.
- منتظری، محمد و قربانی‌زاده، وجه اله. (۱۳۹۱). رابطه تعاملی انگیزه خدمت عمومی و خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی. پژوهش‌های سرمایه‌انسانی، ۱(۲)، ۶۱-۷۹.
- میرسپاسی، ناصر، طلوعی اشلقی، عباس، معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹). طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۱(۴)، ۱-۲۲.
- نعمتی، سمیه، خائف الهی، احمدعلی، دانایی فرد، حسن و آذر، عادل. (۱۳۹۵). طراحی نظام انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره‌محور تفسیری. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۲)، ۵-۲۴.
- نوابی، نیلوفر، واعظی، رضا و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۹). ارتقای انگیزه خدمت عمومی در پرتوی عوامل سازمانی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲(۲)، ۷-۲۸.
- یزدانی نشاط، عبدالرضا. (۱۳۹۰). طراحی مدل انگیزش کاری کارکنان ستادی شرکت نفت فلات قاره ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران.

## References

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- Alvani, S. M. (1999). Public Choice Theory and Administrative Reforms in Government: A Comparative Perspective. *Journal of Management Studies*, 6(23 & 24), 5-19. (In Persian)
- Azar, A., Teizro, A., Moghbel Baarz, A., & Anvari Rostami, A. (2011). Supply Chain Agility Model Design; Structural Interpretive Modeling Approach. *Management Research in Iran*, 14(4), 1-25. (In Persian)
- Bojadziev, G. (2007). *Fuzzy logic for business, finance, and management*, 23 edition, World Scientific.

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and Qualitative Research*, First Edition: Prentice Hall.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Deng, J., Liu, J., Guo, Y., Gao, Y., Wu, Z., & Yang, T. (2021). How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating role effect of job stress. *BMC Public Health*, 21(1), 1-13.
- Faisal, M., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. *Business Process Management*, 12(4), 535-552.
- Fennimore, K. A. (2020). Duplicious me: communal narcissists and public service motivation. *Public Personnel Management*, 2020, 1-31.
- Frederickson, H. G., & Hart, K. D. (1985). The public service and the patriotism benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- Hamidizadeh, A., Tahmasbi, R., & Mirzaei, A. (2016). Investigation of factors impacting public service motivation. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(2), 51-66. (In Persian)
- Hamidizadeh, A., Danaei Fard, H., Tahmasbi, R., & Homaei Latif, M. (2018). Investigating the antecedents of public service motivation in public organizations of Iran. *Journal of Public Policy Making*, 4(3), 123-139. (In Persian)
- Homburg, F., Tabvuma, V. & Heine, K. (2014). Motivation in public sector organizations – introduction to the special issue. *EBHRM: Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 1-5.
- Huang, J. J., Tzeng, G. H., & Ong, C. S. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 26(6), 755-767.
- Kaiser, L, C. (2014). Job satisfaction and public service motivation. *Discussion Paper Series*, No. 7935.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, Y. J., & Kim, E. S. (2016). Exploring the interrelationship between public service motivation and corruption theories. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 181-186.
- Liu, B., Tang, N. & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.

- Mandal, A., & Deshmukh, S. G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). *International Journal of Operations & Production Management*, 14(6), 52-59.
- Mirsepasi, N., Tolooei Ashlaghi, A., Memarzadeh, Gh., & Peidaei, M. M. (2011). Designing Human Resource Excellence Model in Iranian Governmental Organizations Using Fuzzy Delphi Technique. *Journal of Futures Studies Management*, 21(4), 1-22. (In Persian)
- Montazeri, M., & Ghasemi, M. (2020). Developing anti-corruption strategies in public sector: study of the role of public service motivation and employees' commitment. *Public Management Researches*, 12(46), 255-278. (In Persian)
- Montazeri, M., & Ghorbanizadeh, V. A. (2012). The interactive relationship between public service motivation, satisfaction, and organizational commitment of government executives. *Human Capital Management Research*, 1(2), 61-79. (In Persian)
- Navaei, N., Vaezi, R., & Seyyed Naghavi, M. (2020). The promotion of public service motivation in the light of organizational factors. *Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 7-28. (In Persian)
- Nemati, S., Khaef Elahi, A., Danaei Fard, H., & Azar, A. (2017). Designing the system of public service motivation in public sector of Iran by interpretive expert oriented approach. *Public Management Researches*, 9(32), 5-24. (In Persian)
- 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., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press on Demand.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revising the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pourezzat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Azari, H. (2020). Identifying the components of public service motivation in public organizations. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(3), 215-238. (In Persian)
- Rainey, H. G. (1982). Reward preference among public and private managers: in search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(2), 288-302.
- Ravi, V., & Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(8),

- 1011-1029.
- Rezaei, Y., Haji Karimi, A. A., Seyedjavadin, S. R., & Hassanqolipour, T. (2020). Designing a structural interpretive model of organizational factors for effective leadership development. *Public Management Researches*, 13(49), 83-109. (In Persian)
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Shim, D. C., & Park, H. H. (2018). Public service motivation in a work group: role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, (2018), 1-23.
- Slabbinck, H., & Witteloostuijn, V. A. (2020). Explicit and implicit basic human motives, and public service motivation. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective. *In EGPA 2004 Annual Conference*, 1-4.
- Wang, T., Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A moral theory of public service motivation. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-15.
- Yazdani Neshat, A. (2011). *Designing a model of work motivation of staff prsonnel in Falat-e-Qare Oil Company*. MSc in Human Resource Management. Faculty of Management and Accounting. Payam Noor university. (In Persian)
- Zahedi, Sh., & Montazeri, M. (2012). Providing a model for promoting public managers' public service motivation based on Grounded Theory. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 1(1), 10-22. (In Persian)