فصلنامه حقوق اداری
سال هشتم، زمستان ۱۳۹۹، شماره ۲۵

طراحی الگوی جامع پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی

سید مجید احدی‌شعار،[۱] مریم مجیدی،[۲] مسعود قربان‌حسینی،[۳] احسان ساده[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۲

چکیده

نظریه انگیزه خدمت عمومی به عنوان یکی از موضوعات کلیدی مدیریت دولتی نوین، بر این اساس استوار است که انگیزه‌های کارکنان و مدیران بخش عمومی با انگیزه‌های موجود در بخش خصوصی، تفاوت‌های زیادی دارد. در میان سازمان‌های دولتی کشور، وزارت کشور و مخصوصا استانداری‌ها؛ نهادهای دولتی با کارویژه حاکمیتی هستند که باید در تمامی زمینه‌های مدیریتی (سیاسی، امنیتی، اقتصادی، عمرانی و ...) و به‌ویژه در تعامل با شهروندان، الگوی سایر دستگاه‌های اجرایی باشند که انگیزه خدمت در این‌بخش و پیشایندهای آن می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش، بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ نوع روش، کیفی و شیوه توصیفی بود. به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از فن تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری، شامل خبرگان اجرایی شاغل در سیستم حاکمیتی و خبرگان علمی و دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی بوده و نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل فردی- شخصیتی با مضامین فرعی (تمایلات ارزشی و دینی فرد، تمایلات اخلاقی فرد، تمایلات ملی‌گرایانه در فرد، تمایلات جمع‌گرایانه و متغیرهای جمعیت‌شناسی)، عوامل سازمانی با مضامین فرعی(تجربه مثبت سازمانی، شایسته‌محوری سازمان، رهبری خادمانه در سازمان، طراحی شغل انسان‌گرا، فضیلت‌محوری سازمان، اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی و جامعه‌گرایی سازمان) و عوامل فرهنگی، اجتماعی با مضامین فرعی (رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی، یادگیری اجتماعی در بستر جامعه و فرهنگ خانوادگی) و پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی هستند.

کلیدواژه‌ها: انگیزه، خدمت عمومی، سازمان‌های حاکمیتی، تحلیل مضمون، پیشایند

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران. majidahadi1365@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران(نویسنده مسئول). fa.ma1382@hotmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران. maghorban@yahoo.com
۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ساوه، ایران. e.sadeh@yahoo.com

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

۱- مقدمه

منابع انسانی، مهم‌ترین منابع سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌آیند. موضوع اداره‌کردن و برانگیختن مستخدمان‌بخش عمومی برای اندیشمندان مدیریت و نیز شهروندان، بسیار مهم و حیاتی است. بر همین اساس، پژوهش‌ها و تلاش‌های فراوانی برای نظریه‌پردازی دربارۀ انگیزه در سازمان‌ها صورت می‌گیرد (نوروزی، ۱۳۹۶: ۱۲). در سال‌های اخیر، انگیزش کارکنان دربخش عمومی، مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است؛ زیرا ماهیت کار دربخش عمومی، نیاز به کارکنانی را ایجاب می‌کند که دغدغه خدمت به عموم مردم را داشته باشند و با این هدف، انگیزش یابند (امیرخانی و برهانی، ۱۳۹۶: ۷۳).

انگیزه واقعی مدیران برای خدمت در سازمان‌های دولتی، موضوع مهمی است که در تاریخ رشته مدیریت دولتی همواره مورد بحث و مجادله بوده است. در این رابطه، نظریه‌های مختلفی ارائه شده است که هر کدام، عوامل و انگیزه‌های خاصی را برای کارکنان‌بخش عمومی در نظر می‌گیرند؛ در حالی که برخی از نظریه‌ها از جمله نظریه انتخاب عمومی یا نظریه انتخاب عقلایی، حداکثرسازی منافع شخصی را انگیزه اصلی فعالیت‌های افراد در سازمان‌های دولتی بیان می‌کند و این باور را مطرح می‌سازد که مدیران‌بخش عمومی، هیچ تفاوتی با مدیران‌بخش خصوصی ندارند (الوانی، ۱۳۷۸: ۶). موضوع انگیزه اصلی افراد برای پیوستن به‌بخش عمومی و تفاوت آنان با انگیزه کارکنان دربخش خصوصی، موضوعی است که تلاش‌های متعددی پیرامون آن شکل گرفته است. شناخت تفاوت‌های اساسی بین کارکنان‌بخش دولتی وبخش خصوصی در حوزه انگیزشی و رفتاری، گام مهمی در مسیر درک مفهومی است که در ورای مفهوم انگیزه خدمت به جامعه وجود دارد. بحث پیرامون شباهت‌ها و تفاوت‌های انگیزشی مستخدمان بخش دولتی و کارکنان بخش خصوصی، ازجمله مباحث مطرح در ادبیات مدیریت است. (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۶)؛ اما عموماً این عقیده وجود دارد که مدیران و کارکنان دولتی به وسیله حس خدمت به عموم، برانگیخته می‌شوند؛ حسی که الزاما در مدیران و کارکنان‌بخش خصوصی وجود ندارد. به نظر می‌رسد کارکنان در سازمان‌های دولتی به خاطر نگرانی دربارۀ جامعه و نیز تمایل به خدمت به منافع عمومی برانگیخته می‌شوند و با احتمال بیشتری، پاداش‌های درونی را در اولویت بالاتری از پاداش‌های بیرونی قرار می‌دهند. در راستای تقویت همین خدمت‌دهی است که بسیاری از سازمان‌های ارائه‌دهندۀخدمات عمومی، استراتژی‌های گوناگونی از جمله: هدف‌گذاری، استقلال کار، توسعه شغل و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت های مبتنی بر آن، تفویض اختیار و توسعه مهارت‌های رهبری را به‌کار گرفته‌اند. (نوایی، ۱۳۹۶: ۲).

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

به‌طور کلی، جریان مطالعات در زمینهٔ انگیزه خدمت عمومی تحت سه جهت تداوم یافته است. نوایی (۱۳۹۶)، طی دو دهه اخیر مطالعات مختلفی در ارتباط با انگیزه خدمت عمومی صورت گرفته است. دسته‌ای از مطالعات بر مفهوم‌پردازی انگیزه خدمت عمومی متمرکز شده است. برای مثال، مطالعه «پری » و «وایز»[۱] (۱۹۹۰) دربارهٔ توسعه مفهوم انگیزه خدمت عمومی که منجر به معرفی سه مبنای: عقلایی، هنجاری و عاطفی- احساسی شده است. پژوهش«پری» (۱۹۹۶) در زمینه ابعاد انگیزه خدمت عمومی شامل: تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، و ایثار و فداکاری است. ارائه نوعی نظریه فرایندی در رابطه با انگیزه خدمت عمومی توسط «پری»(۲۰۰۰) که متمرکز بر شرایط تاریخی-اجتماعی، بستر انگیزشی(سازمانی)، و ویژگی-های فردی است و مطالعه «بارور» و همکاران(۲۰۰۰) در باب انواع و گونه‌های انگیزه خدمت عمومی شامل: نیکوکاران، جامعه‌گرایان، وطن‌پرستان، و همنوع‌دوستان از این دسته به شمار می روند. همزمان، پژوهش‌های داخلی در این زمینه صورت گرفته است. برای مثال، زاهدی و محمودآبادی(۱۳۹۱)، نوعی نظریه داده‌بنیان در زمینهٔ ارتقای انگیزه خدمت عمومی توسعه داده‌اند.

گروهی دیگر از پژوهش‌ها بر پیامدهای انگیزه خدمت عمومی متمرکز شده‌اند. پژوهش‌های «اندرسن »و «کلدسان»[۲] (۲۰۱۰) و «هومبرگ» و همکاران[۳] (۲۰۱۵) در زمینه تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر رضایت شغلی مطالعات «بلی »[۴] (۲۰۱۳) و «برور»[۵] (۲۰۱۱) در مورد رابطه انگیزه خدمت عمومی و عملکرد شغلی، و پژوهش «برایت»[۶] (۲۰۰۸) در زمینه انگیزه خدمت عمومی و ترک خدمت، نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها هستند.

دسته سوم مطالعات، بر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی تمرکز نموده‌اند. مطالعه «اندرسن» و «پدرسن» (۲۰۱۲)، دربارهٔ تأثیر حرفه‌ای شدن بر انگیزه خدمت عمومی، پژوهش «اندرسن» و همکاران[۷] (۲۰۱۱) در مورد تأثیر نوع کار و وظایف شغلی بر انگیزه خدمت عمومی، پژوهش «نف» و «کرام»[۸](۱۹۹۹) در زمینهٔ تفاوت انگیزه خدمت عمومی میان زنان و مردان و مطالعه «کامیلری»[۹] (۲۰۰۶) در مورد رابطه تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی و لیو[۱۰] (۲۰۱۷) در زمینهٔ طراحی مدل جامع از انگیزه خدمت عمومی، نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها هستند؛ همچنین در پژوهش‌های

1 . Perry & Wise
2 . Andersen & Kjeldsen
3 . Homberg, McCarthy & Tabvuma
4 . Belles
5 . Brewer
6 . Bright
7 . Andersen, Pallesen & Pedersen
8 . Naff & Crum
9 . Camilleri
10 . Lio

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

معدود داخلی برای مثال، «منتظری و قربانی‌زاده» (۱۳۹۱)، رابطه تعهد سازمانی و خشنودی را با انگیزه خدمت عمومی بررسی کرده‌اند.

اگرچه انگیزۀ خدمت دربخش عمومی در سلسله مراتب نیازهای مازلو در گروه خودشکوفایی و در تئوری دو عاملی هرزبرگ در طبقۀ انگیزاننده دسته‌بندی شده است؛ هیچ یک از این تئوری های محتوایی، بینشی به مدیر نمی دهد که به واسطۀ آن بتواند بر سطح انگیزۀ خدمت کارکنان‌بخش عمومی مؤثر باشد. ناتوانی این تئوری‌ها در تشریح سطوح انگیزۀ خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاه های دولتی در موقعیتی مطرح می شود که امروزه توجه بر مسئولیت های اجتماعی سازمان و ضرورت تقویت شاخص‌های انگیزۀ خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاه های اجرایی، تأکید شده است (دهقانان، ۱۳۹۴: ۷۲۲).

از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با بهره‌گیری از قابلیت روش کیفی، الگوی جامعی از پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی به ویژه وزارت کشور، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها طراحی نماید.

۲- مبانی نظری تحقیق

اگرچه هیچ‌گونه شواهدی در ادبیات دال بر اینکه انگیزه خدمت عمومی[1] در مدیریت پرسنلی‌بخش عمومی مورد توجه واقع می‌شود، وجود ندارد (واردلا، ۲۰۰۸: ۲۰)؛ اما این مساله اثبات شده است که کارکنان دارای انگیزه خدمت عمومی، مساعدت مثبتی برای سازمان‌های خود دارند که احتمالا منجر به اثربخشی سازمان‌ها می‌شود. بر این اساس، به دلیل داشتن تعهد سازمانی بالاتر؛ تمایل به سخت‌کوشی، داشتن رضایت شغلی بالاتر و عملکرد بالاتر(ناف و کروم، ۱۹۹۹: ۵) ارزش استخدام و نگهداری کارکنان دارای انگیزه خدمت عمومی، برجسته شده و دلیلی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها باید مدیران و مسئولان منابع انسانی خود را بر مبنای انگیزه خدمت عمومی آموزش دهند و قبل از پذیرش اصول معرفی مدیریت کسب و کار خصوصی با فعالیت‌های مدل بازار، این فعالیت‌ها باید در بستر تئوری انگیزه خدمت عمومی بررسی شوند تا میزان قابلیت کاربرد آنها برای سازمان‌های عمومی و کارکنانشان مشخص گردد.

در میان سازمان‌های دولتی کشور، استانداری‌ها، نهادهای دولتی با کارویژه حاکمیتی هستند که باید در تمامی حوزه‌های مدیریتی (سیاسی، امنیتی، اقتصادی، عمرانی و ...)، به‌ویژه در تعامل با شهروندان، الگوی سایر دستگاه‌های اجرایی باشند. یکی از الزامات این امر، به‌کارگیری مدیران و کارکنانی است که بیش از آنکه انگیزه‌های منفعت‌طلبانه فردی داشته باشند؛ مبتنی بر ترجیح منافع

1 . Public Service Motivation

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

عمومی بر منافع فردی و با روحیه خدمت‌رسانی به شهروندان عمل نمایند؛ از این‌رو، پژوهش در مورد انگیزه خدمت عمومی به‌خصوص با رویکرد شناسایی پیشایندها؛ مدیران عالی و سیاست‌گذاران کشور را از عوامل و دلایل شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی آگاه ساخته، آنها را قادر خواهد ساخت که شاخص‌های موثر بر انگیزه خدمت عمومی را در میان کارکنان تقویت نمایند.

۱-۲- تعاریف انگیزه خدمت عمومی

«کیم» (۲۰۰۶) چهار عامل فردی که تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند را معرفی نمود: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی، سازمانی. او این موضوع که سازمان‌های عمومی، کارکنان با سطوح بالاتر در این چهار عامل عملکرد بهتری دارند را بررسی کرد. وی تایید کرد که بین انگیزه خدمت عمومی و رضایت شغلی و انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای شهروندی، سازمانی همبستگی وجود دارد و همه این عوامل بر عملکرد سازمانی موثرند. «کیم» پیشنهاد کرد که مدیران عمومی باید بدانند چگونه رضایت شغلی، نگرش‌ها و انگیزه خدمت عمومی کارکنان را افزایش دهند که منجر به ارتقای عملکرد سازمانی گردد. این پیشنهاد اگرچه منطقی به نظر می‌رسد؛ اما علاوه بر آن، انگیزه خدمت عمومی را به عنوان یک جزء مهم از مدیریت دولتی مورد تاکید قرار می‌دهد (کیم، ۲۰۰۵: ۷۳۲).

مفهوم انگیزه خدمت عمومی بر پایه این فرض استوار است که انجام شغلی که منجر به ارتقای منافع عمومی شده و برای عامه مردم مفید و سودمند است، به خودی خود برای کارکنان دولت، مشوق و برانگیزاننده است. نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی ماورای منافع شخصی مانند حس دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقه‌مند بوده و از این طریق برانگیخته می‌شوند. شاید بتوان گفت مهم‌ترین پژوهش‌ها در این زمینه را «پری» و «وایز»[۷] در دهه ۹۰ میلادی انجام داده‌اند. آنان انگیزه خدمت عمومی را به منزله «نوعی گرایش و تمایل فردی برای تحقق انگیزه‌هایی که منحصراً در نهادها و سازمان‌های عمومی ریشه دارند»، تعریف کرده‌اند (پری و وایز، ۱۹۹۰: ۲۱۱).

برای نخستین‌بار، مفاهیم اولیه انگیزه خدمت عمومی در پژوهش بوچانان[1]در سال ۱۹۷۵ میلادی مطرح شد (مایحالشیو[2]، ۲۰۱۱: ۲۵) پس از آن، در سال ۱۹۹۰ میلادی، پری[3]و وایز[4] انگیزه خدمت عمومی(PSM) را برای توضیح تفاوت‌های انگیزشی کارکنان‌بخش خصوصی و عمومی

1 .Buchanan
2 .Mihalcioiu
3 .Perry
4.Wise

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

به‌کار بردند. پری و وایز، سه مبنای نظری انگیزه خدمت عمومی را شامل: مبانی عقلایی[1]، هنجاری[2] و عاطفی- احساسی معرفی نمودند. انگیزه‌ها یا محرک‌های عقلایی، ریشه در حداکثرسازی منافع فردی دارند. محرک‌های هنجاری شامل تمایل فرد به خدمت به منافع عمومی هستند و انگیزه‌های عاطفی– احساسی نیز برخاسته از احساسات انسانی هستند و از طریق تمایل یا اشتیاق فرد برای کمک به دیگران مشخص می‌شوند (پری و وایز، ۱۹۹۰: ۳۶۸). این مبانی، چارچوب مناسبی را برای درک بهتر انگیزه خدمت عمومی فراهم می‌کنند.

اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که انجام شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است؛ به‌خودی خود برای کارکنان دولت مشوق و انگیزاننده می‌باشد (مایحالشیو، ۲۰۱۱: ۲۵). کروسان (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند که کارکنان در سازمان‌های عمومی به خاطر نگرانی درباره جامعه و نیز تمایل به خدمت به منافع عمومی برانگیخته می‌شوند و با احتمال بیشتری، پاداش‌های درونی را در اولویت بالاتری از پاداش‌های بیرونی قرار می‌دهند (کروسان، ۱۹۹۷: ۵۱۴). یافته‌های پژوهش‌ها در زمینهٔ انگیزه خدمت عمومی و اولویتی که کارکنان عمومی به پاداش‌ها و پرداخت بالاتر می‌دهند؛ نشان می‌دهد که پاداش‌های درونی برای کارکنان‌بخش عمومی نسبت به کارکنان‌بخش خصوصی از ارزش بالاتری برخوردار هستند (بیولنس و ون دن بروک[3]، ۲۰۰۷: ۱۸). پری و وایز، انگیزه خدمت عمومی را به عنوان تمایلات برای پاسخ‌گویی به انگیزه‌هایی تعریف کردند که ریشه در نهادها و سازمان‌های عمومی دارد.

۲-۲- پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی

پژوهش‌های سیستماتیک، به‌ویژه پژوهش‌های تجربی بر روی انگیزهٔ خدمت عمومی بر اساس اینکه انگیزهٔ کارکنان‌بخش خصوصی بابخش دولتی متفاوت است، رشد و توسعه یافته‌اند. از همان ابتدا تشخیص داده شد که این تفاوت‌ها به دلیل وجود شرایط فردی و سازمانی است؛ به عبارت دیگر، انتظار می‌رود تمایلات فردی برای به‌دست آوردن انجام کار و رضایت از آن، دربخش دولتی بر اساس جنبه‌های رسمی و غیررسمی محیط کار، همچنین ویژگی‌های فردی، متفاوت باشد (پاندی و ایستازیک، ۲۰۰۸: ۱۰۱)

از مهم‌ترین پژوهش‌ها در حوزهٔ عوامل اثرگذار بر انگیزهٔ خدمت عمومی، مطالعه پری چند سال بعد از بیان مفهوم انگیزه خدمت عمومی توسط وی بود. پری (۱۹۹۷)، پنج عامل مرتبط با انگیزه

1. Rational Motives
2. Normative Motives
3 .Buelens & Van den Broeck

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

خدمت عمومی را بررسی کرد: ۱. اجتماعی‌سازی والدین، ۲. اجتماعی‌سازی مذهبی، ۳. هویت حرفه‌ای، ۴. ایدئولوژی سیاسی و ۵. ویژگی‌های شخصیتی فردی (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۱).

همچنین پری (۲۰۰۰)، تئوری فرایند انگیزه خدمت عمومی را ارائه داده که از مفهوم بندورا (۱۹۸۶) از روابط علی دوسویه، یعنی تاثیرات محیطی، عوامل شناختی و عوامل شخصیتی دیگر و رفتار گرفته است.

کامیلری (۲۰۰۷)، بر اساس عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی که در مطالعات پیشین بیان شده بودند؛ رابطه بین پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و چهار بعد آن را بررسی نمود. کاملیری (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای؛ عوامل موثر بر انگیزه خدمت عمومی را پنج دسته می‌داند: ویژگی‌های شخصی، نقش حکومت‌ها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان- رهبر و ویژگی‌های شغلی.

از این‌رو، ویژگی‌های شخصی، مانند آموزش و پرورش، وضعیت چرخه زندگی خانواده؛ سازمان و سابقه کار به عنوان زمینه اجتماعی – تاریخی تعریف شده توسط پری (۲۰۰۰) مشاهده شده است؛ در حالی که جنسیت، سن، حقوق و دستمزد و درجه کار ممکن است جزو ویژگی‌های فردی پری محسوب شوند. علاوه بر این، نقش دولت‌ها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان- رهبر و ویژگی‌های شغلی ممکن است به عنوان زمینه انگیزشی پری طبقه‌بندی شود.

مطالعه انجام شده توسط یلدسون و جاکوبسن (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که اجتماعی‌شدن بر سطح انگیزه خدمت عمومی، فراتر از سال‌های شکل‌گیری، و از هنگامی که افراد، ارزش‌ها را در طول زندگی درونی می‌کنند، تاثیر می‌گذارد؛ بنابراین، اجتماعی‌سازی، نه تنها در ظهور اولیه ارزش انگیزه خدمت عمومی نقش دارد- همان‌طور که پری (۱۹۹۷) نشان داد- بلکه در حفظ این ارزش‌ها برای دوره‌های طولانی‌تر هم مهم هستند (اندرور، ۲۰۱۶).

اندروز (۲۰۱۶) معتقد است ویژگی‌های پویای انگیزه خدمت عمومی که با توجه به عوامل زمینه‌ای تغییر می‌کنند – حداقل به اندازهٔ ویژگی‌های ایستای آن ویژگی‌های فردی مرتبط با اهداف و مقاصد سازمان‌های دولتی – مهم هستند؛ بنابراین، ما می‌توانیم به انگیزه خدمت عمومی به عنوان مجموعهٔ ارزش‌های شخصی درحال ظهور از فرآیندهای اولیه اجتماعی (خانواده، مذهب، آموزش و پرورش، رویدادهای زندگی و به عنوان نگرشی که می‌تواند از طریق زمینه سازمانی پرورش و یا تضعیف شود، نگاه کنیم (آندروز، ۲۰۱۶: ۵).

ویلیامز گولد (۲۰۱۶) نیز معتقد است انگیزه خدمت عمومی تحت‌تاثیر دو دسته از عوامل قرار می‌گیرد، این دو دسته عبارتند از: عوامل قبل از ورود به سازمان و دیگری، عوامل بعد از ورود به سازمان که تا حد زیادی از مدیران سازمان تاثیر می‌پذیرد (ویلیامز گولد، ۲۰۱۶: ۷۷۲). وی در

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

پژوهش خود، عوامل درون‌سازمانی که می‌تواند بر انگیزه خدمت عمومی موثر باشد را بررسی کرد که شامل: ویژگی‌های شغلی، فرهنگ محل کار و مشوق‌ها می‌شود. پریزما کوا (۲۰۱۶) نیز بیان می‌دارد، رفتار کارکنان دولتی، تابعی از انگیزه خدمت عمومی و دیگر انگیزه‌های شخصی وی است که تا حدی توسط عوامل فردی و نهادی اصلاح شده‌اند (پریزما کوا، ۲۰۱۶: ۸۸۰). این تاثیرات اجتماعی- تاریخی در سراسر دوران کودکی و جوانی اوایل زندگی یک فرد رخ می‌دهد و عبارتند از: نهاد خانواده (نفوذ پدر و مادر)، وابستگی مذهبی، عضویت حرفه‌ای و موسسات آموزشی. همه آنها به میزان کم یا زیاد، تمایل فرد را برای خدمت به مردم قبل از شروع کار برای سازمان‌های‌بخش دولتی تحت تاثیر قرار می‌دهند. (اندروز، ۲۰۱۶: ۴)

۳-۲- پیشینه تحقیق

با اینکه در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور صورت‌گرفته است؛ اما با بررسی انجام‌شده، به‌نظر می‌رسد در مورد این موضوع در سازمان‌هایی در مشاغل حاکمیتی، تحقیقی نشده است. در جدول شماره ۱، تحقیقاتی که در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی به انجام رسیده، به‌طور اجمالی مطرح شده است.

۱-۳-۲- پیشینه و سوابق داخلی

- **دهقانان (۱۳۹٤):** تحقیقی با عنوان تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزۀ خدمت دربخش عمومی انجام داد. در این پژوهش، انگیزۀ خدمت دربخش عمومی در جایگاه ساختاری چندسطحی بررسی شده است. داده‌ها به کمک نرم‌افزار تحلیل خطی سلسله‌مراتبی (HLM) که یکی از روش های تجزیه وتحلیل چندسطحی است، تحلیل شده‌اند. با بهره‌مندی از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، پرسشنامۀ استاندارد در اختیار کارکنان ۳۸ سازمان زیرمجموعۀ شهرداری تهران قرارگرفت و ۸۲۴ پرسشنامه، تجزیه‌وتحلیل شد. خروجی نرم‌افزار، نشان‌دهندۀ روابط چندسطحی متغیرهای پژوهش بود. انسجام گروه کاری به عنوان متغیر سطح گروهی، سبب تعدیل رابطه میان رهبری تحولی و انگیزۀ افراد برای خدمت دربخش عمومی می شود. بر اساس نتایج، اگرچه رهبری؛ عامل تعیین‌کنندۀ انگیزۀ خدمت دربخش عمومی است؛ مؤلفه های گروه های کاری تأثیر بیشتری در این زمینه دارند؛ به‌طوری که انگیزۀ خدمت در بخش عمومی (متغیرسطح فردی) توسط کیفیت ارتباط اعضای گروه تحت‌تأثیر قرار می گیرد. از یافته‌های مهم این تجزیه وتحلیل چندسطحی، اثر تعدیل‌کنندۀ جوّ سازمانی (متغیر سطح سازمانی) بر رابطۀ بین عوامل فردی و گروهی است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

- **حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵):** پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی به انجام رساندند. یک روش توصیفی پیمایشی، ۱۹۶ نفر از کارکنان سازمان شهرداری مرکزی قم مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهد جامعه-پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر/ پیرو و وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار است؛ از طرف دیگر، نتایج نشان داد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار نیست. طبق نتایج پژوهش، جذب افرادی که پیش‌زمینه‌های خانوادگی مستحکم و مرتبطی داشته، باورهای مذهبی قوی‌تری دارند؛ منجر به ارتقای انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها می‌شود. علاوه بر این، ارتقای هویت جمعی و حرفه‌ای، بازطراحی مشاغل به شیوه‌ای منعطف و مبتنی بر آزادی عمل، ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو، و شفاف‌سازی نقش‌های سازمانی توسعه‌دهنده؛ انگیزه خدمات عمومی در شهرداری‌هاست .
- **دهقانان و همکاران (۱۳۹۵):** تحقیقی با عنوان مطالعه تطبیقی مولفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستان‌های‌بخش خصوصی و دولتی انجام دادند. در این پژوهش، هدف اصلی؛ بررسی تفاوت بین کارکنان‌بخش خصوصی و دولتی از نظر انگیزه خدمت به جامعه، همچنین تاثیر پیش‌نیازها بر انگیزه خدمت به جامعه است. در همین راستا، بیمارستان‌های خصوصی و دولتی شهر ساری به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده‌اند و حجم نمونه ۲۲۵ برآورد شد. روش تحقیق در این پژوهش، روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه استاندارد سوالی استفاده شده است. داده‌های به‌دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای spss و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این پژوهش نشان داد که از نظر انگیزه خدمت به جامعه بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی و دولتی، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج نشان داد که در بیمارستان‌های دولتی، پیش‌نیازهای تعیین‌شده بر انگیزه خدمت کارکنان، تاثیر معنی‌داری دارند؛ ولی در بیمارستان‌های خصوصی، پیش‌نیازها بر انگیزه خدمت کارکنان تاثیر ندارند؛ همچنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که دربخش دولتی، انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی، تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ ولی دربخش خصوصی، انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی آنان تاثیر مثبت و معناداری ندارد.
- **شجاعی و خلیلی (۱۳۹۶):** تحقیقی با عنوان بررسی رابطهٔ رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش انگیزهٔ خدمات عمومی و شفافیت اهداف

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

انجام دادند. جامعهٔ آماری این تحقیق شامل همهٔ ۷۲۰ پرستار بیمارستان‌های دولتی شرق استان گلستان بود. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۵۰ نفر برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با چهار پرسشنامهٔ رفتارهای شهروندی سازمانی ارگان، رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو، پرسشنامهٔ انگیزهٔ خدمات عمومی، و شفافیت اهداف ریتز و همکاران گردآوری شد. در این مطالعه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای همهٔ متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهندهٔ قابلیت اعتماد و پایایی بالای ابزار است. روش این تحقیق توصیفی- همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. داده‌ها با نرم‌افزار لیزرل تجزیه‌وتحلیل شد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق شفافیت اهداف و انگیزهٔ خدمات عمومی ارتباط دارد. همهٔ رابطه‌ها در مدل به‌جز رابطهٔ شفافیت اهداف و انگیزهٔ خدمات عمومی تأیید شد.

- **شول و همکاران(۱۳۹۶):** تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین انگیزه خدمت عمومی مدیران و ارزیابی آنان از مشارکت شهروندی با نقش میانجی اهمیت مشارکت شهروندی انجام دادند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع، توصیفی از نوع همبستگی است. روش پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن، قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری این پژوهش، همه مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز هستند که نمونه آماری به تعداد ۲۱۰ نفر از این جامعه با روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، یک پرسشنامه استاندارد از دیوید کورسی (۲۰۱۲) بوده است. اساس تحلیل فرضیات پژوهش بر مبنای ماتریس کوواریانس با استفاده از نرم‌افزار LISREL و SPSS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین انگیزه خدمت عمومی و ارزیابی مشارکت شهروندی و نیز بین انگیزه خدمت عمومی با اهمیت مشارکت شهروندی، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین ارزیابی شهروندی با اهمیت مشارکت شهروندی اثر مثبت دارد و نیز اهمیت مشارکت شهروندی در رابطه میان انگیزه خدمت عمومی و ارزیابی مشارکت شهروندی در نقش میانجی ظاهر می‌شود. معیارهای NFI=۰/۹۵ و NNFI=۰/۹۳۱ و CFI=۰/۹۷ و شاخص کای دو به درجه آزادی برابر ۱/۷۱۶ و RMSEA=۰/۰۸۶ نشان داد که مدل از برازش کاملا خوبی برخوردار بوده است.
- **نوایی (۱۳۹۶):** پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی انجام داد. این پژوهش، یک پژوهش توصیفی با رویکرد کمّی بود

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

که تعداد ۱۵۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ شهر تهران مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون رگرسیون چندگانه) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که با کنترل اثر همه مؤلفه‌ها، تأثیر چهار متغیر استقلال کار و هویت وظیفه به عنوان مشخصه‌های وظیفه‌ای؛ پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی به عنوان مشخصه‌های دانشی بر سطح انگیزه خدمت عمومی از نظر آماری معنی‌دار است؛ اما تأثیر چهار متغیر اهمیت وظیفه، تنوع وظیفه، وابستگی متقابل مشاغل و طراحی ارگونومیک محیط کار قابل اهمیت نیست.

- **همایی لطیف (۱۳۹۷):** تحقیقی با عنوان بررسی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران، تقابل مدل‌های رقیب انجام داد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی انگیزه خدمت عمومی دربخش دولتی ایران و تعیین عوامل اثرگذار بر آن، همچنین احصاء بهترین تبیین‌کننده است. داده‌های پژوهش از سازمان‌های دولتی گردآوری شده و در قالب ۸۵۹ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفتند. روش تحقیق، آمیخته بوده و در دوبخش کیفی برای احصا مقوله‌ها از طریق روش متاسنتز، وبخش کمّی با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج حاصل ازبخش کیفی، دسته‌بندی عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت در سه طبقه بود؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد این سه دسته عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی دربخش دولتی، به ترتیب: سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت‌شناختی هستند؛ بدین معنی که نوع اجتماعی‌شدن افراد در خانواده، همچنین اجتماعی‌شدن معنوی افراد در درجه اول اهمیت قرار گرفت. عوامل محیط سازمان در رتبه دوم، و در نهایت، عوامل جمعیت‌شناسی می توانند انگیزه خدمتی افراد را تحت تاثیر قرار دهند؛ همچنین از منظر حوزه‌های مختلف علوم انسانی که به انگیزه خدمت عمومی به عنوان موضوعی بین رشته ای پرداخته‌اند، اندیشمندان حوزه روان‌شناسی به نحو بهتری این مفهوم را تبیین نموده‌اند.

۲- ۳-۲- پیشینه و سوابق خارجی

- **کاچورن کیتیا[1] و دیگران (۲۰۱۲):** در تحقیقی با عنوان عواملی که بر انگیزه خدمت عمومی تاثیر می‌گذارند، مطالعه موردی کارکنان شهرداری سه استان مرزی جنوب تایلند است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شهرداری سه استان جنوبی تایلند

1 . Kachornkittiya

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

بوده و نمونه آماری ۶۴۰ نفر بودند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که درک هدف و تفاهم فرهنگی، تاثیر مثبتی بر چهار بعد انگیزه خدمت عمومی دارد و رهبری تحول‌گرا در این زمینه تاثیر مثبتی دارد؛ همچنین، استرس نقش منفی بر تعهد خدمت عمومی داشت.

- **سوناریو[1] (۲۰۱۳):** در مقاله‌ای تحت عنوان آزمون مدلی از رابطه بین انگیزه خدمت عمومی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی در سازمان، این مقاله مدلی از روابط بین انگیزه خدمت عمومی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی در سازمان را بررسی می‌کند که در اندونزی از زمانی که اصلاحات اداری از ۱۹۹۸ شروع شده، به موضوع جالبی در این کشور تبدیل شده است. بهبود کیفیت خدمات عمومی به یک اولویت دولت برای برآورده‌کردن انتظارات عمومی تبدیل شده است. داده‌ها از ۱۳۶ کارمند سازمان عمومی که برای دولت در اسراگن اندونزی کار می‌کردند، جمع‌آوری شده است. فرضیه‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که انگیزه خدمت عمومی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی دارد؛ این امر بدان معنی است که خدمتگزاران عمومی، انگیزش بیشتری در فراهم کردن خدمات عمومی داشته، احتمال بیشتری دارد که آنها از شغل خود راضی باشند؛ به‌علاوه، مشخص شد که رضایت شغلی با رفتار شهروندی ارتباط دارد. داشتن رضایت شغلی منجر به این می‌شود که خدمتگزاران عمومی، رفتار شهروندی سازمانی را به شیوهٔ بهتری اجرا کنند. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که خدمتگزاران عمومی‌ای که برای ارائهٔ خدمات عمومی، انگیزش بیشتری داشته، همچنین رضایت شغلی نیز دارند؛ ممکن است به‌شدت تمایل داشته باشند رفتارهای منفعت اجتماعی که فراتر از آن چیزی است که سازمان برای آن‌ها دیکته کرده است را نشان دهند.
- **کیسر[2] (۲۰۱٤):** در پژوهشی با عنوان رضایت‌مندی شغلی و انگیزه خدمت عمومی، این پژوهش که در کشور آلمان و در بین کارکنان‌بخش عمومی صورت گرفت، نمونه آماری تحقیق ۸۷۴ نفر بودند. یافته‌ها نشان‌دهنده تاثیر عمومی محرک‌ها بوده است و انواع محرک‌ها (انگیزه‌ها)، نقش مهمی در حفظ رضایت‌مندی شغلی دربخش عمومی ایفا می‌کنند و ممکن است باعث ترغیب کارکنان برای انجام شغل‌هایی دربخش عمومی شود.

1. Sunaryo
2 . Kaiser

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

- **فردوسی‌پور (۲۰۱۶):** پژوهشی با عنوان رابطه میان انگیزه خدمت عمومی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات انجام داد. این پژوهش بر روی۳۸۴ نفر از ارباب‌رجوعان و مشتریان سازمان‌های دولتی تاجیکستان به‌منظور بررسی تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر رفتار شهروندی و کیفیت خدمات صورت گرفت. روش پژوهش، کمّی بود. در این مقاله، با استفاده از پرسشنامه استاندارد پری و وایز و پرسسشنامه میر و آلن و پرسشنامه پراسورمن و با استفاده از آزمون تی(T)، تأثیر متغیرهای انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی و کیفیت خدمات را مورد بررسی قرار داد. انگیزه خدمت عمومی بر رفتار شهروندی و کیفیت خدمات، ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. رفتار شهروندی نیز بر کیفیت خدمات، ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. محقق در این پژوهش به این نتیجه رسید که بهبود انگیزه خدمت در سازمان‌های دولتی، به بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان منجر خواهد شد.
- **میو[1] و همکاران (۲۰۱۸):** تحقیقی با عنوان انگیزه خدمت عمومی و عملکرد بررسی نقش هویت سازمانی به انجام رساندند. نویسندگان این مقاله با استفاده از داده‌های استخراج شده از خدمتگزاران و سرپرستان‌بخش کشوری عمومی چین، دریافتند که انگیزه خدمت عمومی منجر به هویت بیشتر سازمانی در بین اعضای سازمان می‌شود و منجر به سطح بالاتری از عملکرد شغلی می‌شود؛ زیرا کارمندان دولت، سرنوشت سازمان را درک می‌کنند و نتایج آن را مانند خود می‌دانند.
- **آن چن، وی هسیه، یون چن[2](۲۰۱۹):** پژوهشی تحت عنوان آیا آموزش می‌تواند انگیزه خدمات عمومی کارمندان را تقویت کند؟ طراحی پیش‌آزمون و پس‌آزمون به انجام رساندند. نتایج تحلیلی نشان می‌دهد که دانش و نگرش نسبت به انگیزه خدمت عمومی، قابل آموزش‌تر هستند. در همین‌حال، رضایت از آموزش با رشد دانش مرتبط با خدمات عمومی همراه است؛ در حالی که سودمندی آموزش درک‌شده مربوط به نگرش مثبت نسبت به کار خدمات عمومی و انگیزه خدمت عمومی است. به‌طور کلی، این یافته‌ها درک ما از اثربخشی آموزش خدمت عمومی، عوامل تعیین‌کننده آن و پیامدهای جهت‌گیری‌های خدمت عمومی کارمندان را پیش می‌برد.

1 . Miao
2 . An Chen , Wei Hsieh ,and Yun Chen

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

- **شارین[1] (۲۰۱۹):** تحقیقی با عنوان انگیزه خدمات عمومی در خدمات کشوری دولتی انجام داد. تجزیه و تحلیل ترجیحات انگیزشی نشان داد که بیشترین‌بخش از کارمندان دولتی در بین پاسخ‌دهندگان انگیزه خدمات عمومی را به عنوان انگیزه اصلی برای خدمات خود نمی‌دانند و اهمیت اصلی در ایجاد انگیزه خدمات عمومی از جمله عوامل ایجاد انگیزه مانند تعهد به منافع عمومی و بدهی عمومی و فرصتی برای مشارکت در توسعه سیاست‌های عمومی است. از نتایج به‌دست آمده می‌توان برای بهبود نهاد مدیریت کارمندان در خدمات عمومی مدنی استفاده کرد.
- **بروکما[2] و همکاران (۲۰۱۹):** تحقیقی با عنوان جهت‌گیری‌های یادگیری سازمانی رهبران عمومی در پی بحران و نقش انگیزه خدمت عمومی انجام دادند. محققین، داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری‌شده از ۲۰۹ شهردار هلندی را در رابطه با اولویت‌های یادگیری آنها در واکنش نسبت به وضعیت بحران فرضی در شهرداری را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. الگوهای پاسخ شهرداران در اینجا، ابعاد ۱.«شناختی»، ۲.«رفتاری»، ۳.«مسئولیت‌پذیری» و ۴. «ارتباطات خارجی»، یادگیری ناشی از بحران را نشان می‌دهند. محققین دریافتند که شهردارانی که دارای انگیزه خدمت عمومی قوی‌تری هستند، تلاش بیشتری را برای یادگیری ابزاری (ابعاد ۱ و ۲) و به طور تعجب‌آوری، همچنین یادگیری سیاسی (ابعاد ۳ و ۴) به‌کار می‌گیرند.
- **کی[3] (۲۰۲۰):** تحقیقی با عنوان: «انگیزه خدمات عمومی و تمایل مقامات دولتی برای یادگیری در فرایند استانداردبخش دولتی» انجام داد. نتایج این مطالعه با تمرکز بر یک نوع خاص از مبنای انگیزشی، نشان داد که انگیزه خدمات عمومی با تمایل مقامات دولتی برای یادگیری ارتباط مثبت دارد؛ به‌ویژه از زیرابعاد انگیزه خدمات عمومی، فقط جذابیت در سیاست‌گذاری‌های عمومی، رابطه مثبت و معناداری را نشان می‌دهد.
- **بایرام و ذوبی[4] (۲۰۲۰):** تحقیقی با عنوان«تأثیر رهبری خدمتگزاران بر عملکرد خود گزارش‌شده کارکنان: آیا انگیزه خدمات عمومی، نقش توضیحی واسطه‌ای دارد؟» انجام دادند. نتایج نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و انگیزه خدمات عمومی، رابطه آماری مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داده است که بین انگیزه خدمات عمومی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که نشانگر مثبت است،

1 . Sharin
2 . Broekemaa
3 . Ki
4 . Bayrama and Zoubia

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

مورد حمایت قرار می‌گیرد؛ این به دلیل ماهیت سازمان‌های عمومی به‌طور کلی و بخش گمرک به‌ویژه است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی

ردیف	پژوهشگر/ سال	عنوان پژوهش	پیشایندها
۱.	منتظری و قربانی‌زاده (۱۳۹۱)	رابطه تعهد سازمانی و خشنودی با انگیزه خدمت عمومی	تعهد سازمانی و خشنودی
۲.	دهقانان (۱۳۹۴)	تحلیل چندسطحی عوامل موثر بر انگیزه عمومی (عوامل فردی و گروهی)	رهبری تحولی، گروه کاری، جوّ سازمانی
۳.	امیرخانی و برهانی (۱۳۹۵)	انگیزه خدمت عمومی: مطالعه تاثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان	ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان
۴.	ایمانی‌خواه (۱۳۹۵)	ابهام هدف سازمانی و انگیزه خدمت عمومی دربخش دولتی	ابهام هدف سازمانی
۵.	حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی عوامل موثر بر انگیزه خدمت عمومی	جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغلی، رابطه رهبر و پیرو، وضعیت نقش
۶.	نوائی (۱۳۹۶)	تاثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی	وظیفه‌ای دانشی
۷.	همایی لطیف(۱۳۹۷)	بررسی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران، تقابل مدل‌های رقیب	سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت‌شناختی
۸.	کامیلری(۲۰۰۶)	رابطه تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی	تعهد سازمانی
۹.	اندرسون و همکاران (۲۰۱۱)	تاثیر نوع کار و وظایف شغلی بر انگیزه خدمت عمومی	نوع کار، وظایف شغلی
۱۰	اندرسون، پدرسون(۲۰۱۲)	تاثیر حرفه‌ای شدن بر انگیزه خدمت عمومی	حرفه‌ای شدن
۱۱	واندنابی(۲۰۱۴)	بررسی انگیزه خدمت عمومی: نقش رهبری و رضایت‌مندی نیازهای اساسی	رهبری، رضایت‌مندی نیازهای اساسی
۱۲	لیو(۲۰۱۷)	طراحی مدل جامع از انگیزه خدمت عمومی	شخصیت پیش‌کنش، رهبری خدمتگزار

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ روش، کیفی است. ابتدا ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان، پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی شناسایی گردید. در مرحله بعد، داده‌ها با استفاده از تکنیک «تحلیل مضمون» (تحلیل تم) تحلیل شد. نتیجه این مرحله، شناسایی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی است. مخاطب مصاحبه این پژوهش، خبرگان دانشگاهی شامل این افراد هستند: استادان در حوزه مدیریت دولتی و هم خبرگان اجرایی از قبیل: مدیران در سیستم‌های حاکمیتی، مدیران وزارت کشور و استانداری‌ها و فرمانداری‌ها. نمونه‌گیری در این پژوهش، به صورت هدفمند بود؛ از این‌رو، انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و محقق دریابد نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهد گذارد. در

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

نمونه‌گیری، دقت شده است افرادی به عنوان نمونه انتخاب شوند که سابقهٔ فعالیت، به عنوان مدیر عالی و میانی در سازمان‌هایی با مشاغل حاکمیتی داشته باشند. جدول شماره ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری (مصاحبه‌شوندگان) را نمایش می‌دهد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

وضعیت فعالیت		نوع تحصیلات		سطح تحصیلات		جنسیت	
خبره دانشگاهی(M)	۸	مدیریتی	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۱	مرد	۱۷
خبره اجرایی(S)	۱۰	غیرمدیریتی	۵	دکتری	۷	زن	۱

در پژوهش حاضر، از پایایی بازآزمون و روش توافق درون‌موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوبار کُدگذاری شدند؛ سپس کُدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود؛ ولی با این اشکال روبه‌روست که نتایج حاصل از آزمون مجدد می‌تواند تحت‌تأثیر تمرین (تجربه) و حافظهٔ کدگذار قرار گرفته است؛ بنابراین، منجر به تغییر در قابلیت اعتماد کدگذاری شود. در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه، انتخاب می‌شود و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کُدگذاری شده‌اند.

روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین‌ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{۲×تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کُدها}} \times ٪۱۰۰$$

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کُدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M۴	۱۸	۸	٪۸۹
۲	S2	۳۰	۱۳	٪۷۷
۳	M۱	۳۵	۱۳	٪۷۴
کل		۸۳	۳۴	٪۸۲

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۸۳ و تعداد کل توافقات بین کُدها در این دو زمان، برابر ۳۴ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی یا دو کدگذار (ارزیاب)، از یک مقطع دکتری مدیریت دولتی، گرایش خط‌مشی‌گذاری که بر موضوع این تحقیق اشراف داشتند، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون‌موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کُدها}} \times ٪۱۰۰$$

جدول ۳: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کُدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	S۱	۲۰	۸	٪۸۰
۲	M۲	۳۴	۱۳	٪۷۶
۳	M۷	۲۴	۹	٪۷۵
کل		۷۸	۳۰	٪۷۷

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تعداد کل کُدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است، برابر ۷۸ و تعداد کل توافقات بین این کُدها ۳۰ است. پایایی بین کُدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۷ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

لازم به ذکر است که فرمول محاسبه پایایی بازآزمون و پایایی بین کُدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق، بدین‌صورت است که اگر تعداد اعضای فضای نمونه (در اینجا تعداد کل کُدها) را با $n(S)$، تعداد عضوهای پیشامد A (در اینجا تعداد توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با $n(A)$، و تعداد عضوهای پیشامد B (در اینجا تعداد عدم‌توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با $n(B)$ نشان دهیم؛ آنگاه احتمال A (دراینجا پایایی بازآزمون) یعنی $P(A)$ به این صورت خواهد بود:

$$P(A) = \frac{n(A')}{n(A') + n(B)}$$
$$= \frac{2n(A)}{2n(A) + n(B)}$$
$$= \frac{2n(A)}{n(S)}$$

$n(A')$، نشان‌دهنده تعداد کُدهای مرتبط با توافقات است. با توجه به اینکه توافقات با استناد به دو کُد و عدم توافقات با استناد به یک کُد مشخص می‌شوند، برای در نظر گرفتن این اثر باید تعداد توافقات را در عدد ۲ ضرب کرد: $n(A') = 2n(A)$

در صورتی که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد؛ قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید خواهد شد (Kvale, 1996, p.237).

در مورد روایی هم باید گفت پس از طراحی مدل به‌دست آمده بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، مدل مذکور بار دیگر در قالب پرسش‌نامه اعتبارسنجی مدل، در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا نظرهای آنها درخصوص تناسب مضامین فرعی با مضامین اصلی و مضامین اصلی با ابعاد اخذ گردد.

٤- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از اینکه مصاحبه با تک‌تک مصاحبه‌شوندگان انجام شد، صوت مصاحبه‌ها، تایپ و پیاده‌سازی گردید. به هریک از افراد، یک شماره قراردادی داده شد. مصاحبه‌شوندگان علمی با حرف (M) و مصاحبه‌شوندگان اجرایی با حرف (S) مشخص شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. بر اساس این روش، مصاحبه‌ها پیاپی خوانده شد و مطالب مرتبط

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

پژوهشگران که درحقیقت پاسخ به سوال اصلی بودند، مشخص شد؛ سپس پژوهشگران، داده کیفی انتخاب‌شده را کدگذاری نمودند. کدگذاری داده‌ها، برحسب مصاحبه و شماره‌های قراردادی که در بالا تشریح شد، صورت گرفت. پس از پایان مرحله کدگذاری، پژوهشگران با استفاده از خلاقیت و دانش خود، برای هر یک برچسب انتخاب کردند و پس از آن، مضامین فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار دادند و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. درحقیقت، مضامین فرعی را در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی کردند. مضامین اصلی، همان پاسخ به سوالات پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۲).

به دلیل حجم بالای داده‌ها از ارائه همه خودداری کرده‌ایم و تنها نحوه استخراج یکی از مضامین اصلی در قالب جدول شماره ۳ به همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود. نتایج نهایی نیز در جدول نشان داده شده است. در بررسی کدهای تحقیق، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، پس از بازنگری و انجام اصلاحات، ۱۶ مضمون فرعی وجود داشت که در قالب سه مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. در اینجا، نمونه‌ای از داده‌های متنی مورد استناد در متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها و شماره‌های تخصیص داده شده، در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از داده‌های متنی مورد استناد در متن پیاده شده مصاحبه‌ها و شماره‌های تخصیص داده‌شده

کد مفهوم	مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن
M2 14	**انجام کار برای رضای الهی** «... داشتن روحیه خیرخواهی، خدمت‌رسانی به خلق و انجام کارها برای رضای خدا، ایثارگری و داشتن تعهد کاری بدون درنظر گرفتن پاداش مادی، ریشه در اخلاقیات و عقاید ارزشی دارند...»
M1 ۲۸	**تمایل به رفع دغدغه‌های مردم** «... حس خوب حل مشکلات مردم، لذت رفع دغدغه‌ای از دغدغه‌های مردم، دامنه شمول وسیع مخاطبان دربخش عمومی، نقش‌آفرینی در نهادی که جهت‌دهنده و هدایت‌بخش سایر شئونات جامعه است، همواره برای افراد از جمله من لذت‌بخش و ترغیب‌کننده است...»

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

علاقه‌مندی فرد برای بهبود وضعیت کشور «... می‌خواهم به کشورم کمک کنم؛ انگیزه‌ای در من ایجاد می‌کند که کاری که می‌توانم انجام دهم، خدمت به مردم باشد؛ در جهت این باشد که منافع کشورم را تامین بکنم و شاهد این باشم که هموطنان و مردم خدمت بهتری را بگیرند و پیشرفت بکنند...»	S2 23
وجود نظام اداری مبتنی بر شایسته‌سالاری «... یکی از ویژگی‌هایی که مشاغل حاکمیتی با توجه به حساسیت‌هایی که دارد، باید دنبال شود، بحث شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است و...»	31 S3
قانون‌مندی بر اساس رفاه عامه «...در صورتی که سازمان حاکمیتی، اهدافی را که دنبال می‌کند، اهدافی باشد که به طور ماهوی و شکلی تعارضی با منفعت عامه و خدمت به عامه مردم نداشته باشد...»	۱۵ M1
رویدادهای در طول زندگی فرد «...اگرچه وقایع و اتفاقات در طول زندگی می‌تواند تاثیر مهمی در تقویت و تضعیف این انگیزه داشته باشد...»	6 M1
الگوهای فکری حاکم بر خانواده «...نقش آموزش‌های خانواده و محیط اجتماعی و فرهنگی حاکم بر آن نمی‌تواند در شکل گیری انگیزه‌های تحصیلی و شغلی و ... بی‌تاثیر باشد...»	1 M7

۵- یافته‌ها

با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نقطه‌نظرهای مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، شانزده مضمون فرعی و در زیرمجموعه سه مضمون اصلی یعنی انگیزه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی- فرهنگی استخراج شده است که تا حدود زیادی با نتایج کمّی و کیفی پیرامون موضوع تحقیق، همخوانی دارد. البته شاید با قاطعیت نتوان گفت که تنها این عوامل، پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی به حساب می‌آیند و نتایج تحقیقات حاضر است. در ادامه پژوهش، کلیه

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

مضامین فرعی استخراج شده تحقیق به عنوان پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی تشریح می‌شود.

باور دینی و تمایلات ارزشی

اولین عامل تاثیرگذار در انگیزه خدمت عمومی که از جمله عوامل فردی به حساب می‌آید، باور دینی و تمایلات ارزشی فرد است.

یکی از اثرهای مهم بر انگیزهٔ خدمت عمومی، قرار گرفتن فرد در معرض تجربیات دینی است. رابرت بلا و همکارانش معتقدند، دین یکی از چندین راه مهم درگیر شدن در زندگی اجتماعی و تعامل در جامعهٔ آمریکاست (بلا و همکاران، ۱۹۸۵: ۲۱۹). دین نهادی است که در آن افراد، باورهایشان نسبت به تعهدات خود به دیگران را توسعه می‌دهند و فرصتی برای ارائهٔ این عقاید دارند. باورهای بنیادی مذهبی با چند جنبه از انگیزهٔ خدمت عمومی و به‌طور خاص با تعهد به وظیفه عمومی و شفقت مرتبط است (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۴). انگیزه خدمت عمومی با نزدیکی (تقرب) به خدا ارتباط مستقیم دارد.

تمایلات اخلاقی فرد

یکی از پیشایندهای فردی انگیزه خدمت عمومی در تحقیق حاضر، گرایش‌های اخلاقی فرد است. در هیچ یک از مطالعات سازمانی به تاثیر عامل گرایش‌های اخلاقی فرد به عنوان پیشایند اشاره‌ای نشده است. هرچند در مطالعات نعمتی و همکاران (۱۳۹۵)، شفقت، فداکاری و از خودگذشتگی؛ واندابیل (۲۰۰۸)، دلسوزی و ازخودگذشتگی، جیانگ و همکاران (۲۰۰۹)، شفقت و دلسوزی؛ فداکاری، پتروکسی و ریتز(۲۰۱۴)، دلسوزی و فداکاری به عنوان ابعاد انگیزه خدمت عمومی مطرح شده است.

متغیرهای جمعیت‌شناسی

عوامل جمعیت‌شناختی نیز از عوامل فردی–شخصیتی انگیزه خدمت عمومی به‌حساب می‌آیند که شامل جنسیت، تحصیلات و سن هستند. چهار متغیر جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیل و آموزش و درآمد به‌طور مستقیم با انگیزهٔ خدمت عمومی مرتبط هستند و در مورد سن، نتیجه‌ای پیش‌بینی نشد (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۶)؛ در حالی که جنسیت، سن، حقوق و دستمزد و درجهٔ کار ممکن است جزو ویژگی‌های فردی پری محسوب شوند (پری، ۲۰۰۰ :۴۷۲)

در این زمینه می‌توان به مطالعات فرهنگی هافستد در این رابطه اشاره کرد که در کشورهای با فرهنگ زن‌سالار، به همکاری، جوّ دوستانه و تصمیم‌گیری گروهی بها می‌دهند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

تجربه مثبت سازمانی

از پیشایند انگیزه خدمت عمومی که از جمله عوامل فردی- شخصیتی به حساب می‌آید، تجربه مثبت سازمانی است.

اثر انگیزه خدمت عمومی و عملکرد افراد در سازمان‌های دولتی، در چند مطالعه بررسی شده است. از جملهٔ آنها می‌توان به تاثیر عملکرد کارکنان دولتی (اندرسون و سیریتزلو، ۲۰۱۲؛ لویس و آلانسو، ۲۰۰۱؛ ناف و کروم، ۱۹۹۹؛ وندنابل، ۲۰۰۹) و بر عملکرد سازمانی (بریور و سلدان، ۲۰۰۰؛ کیم، ۲۰۰۵)، تعهد سازمانی (کروسان، ۱۹۹۷؛ لیسینک و استیجن، ۲۰۰۹)، افزایش رضایت و کاهش ترک خدمت (ناف و کروم، ۱۹۹۹؛ استیجن، ۲۰۰۸) اشاره کرد. پری و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌دارند تاثیر مثبت انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد افراد، مورد انتظار است؛ چرا که: «افراد با سطح بالای این انگیزه، درک خوبی از کار خود دارند و نگرش آنها نسبت به کارشان، معنادار بودن کارشان است» (پری و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۸۴).

رهبری خادمانه در سازمان

از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی که جزء پیشایندهای فردی هستند رهبری خادمانه است. امروزه‌بخش قابل توجهی از متفکران مدیریت عقیده دارند موفقیت سازمان‌ها نتیجه مستقیم رهبری است. چالش رهبران این است که بتوانند افراد را برای انجام کارهای فوق العاده در سازمان بسیج کنند. در روابط میان رهبر-کارمند اگر رهبران بخواهند به سطح بالایی از کارایی همراه با اعتماد و همکاری دست یابند، باید قبل از اینکه به اعتماد دیگران نیاز داشته باشند، اعتماد خود را نسبت به دیگران نشان دهند (کارستنز، ۲۰۰۶). پژوهش‌ها نشان می‌دهد رابطه‌ای مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی و رابطه رهبر کارمند وجود دارد که با افزایش این رابطه، شاهد افزایش در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود (کامیلری، ۲۰۰۷).رهبری خدمتگزارانه کارکنان را به درجه بالاتری از انگیزه خدمت عمومی در موسسات عمومی تشویق می‌کند در حالی که از این طریق می‌توانند سطح بالاتری از عملکرد داشته باشند. (پلین و ذوبی، ۲۰۲۰: ۲)

طراحی شغل انسان‌گرا

یکی از پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی، طراحی شغل انسان‌گراست.

بر اساس نظر هاکمن و اولدهام (۱۹۷۴)، ویژگی‌های مثبت شغل از آن جهت که منجر به پاداش درونی و رضایت شغلی می‌شوند، باعث ایجاد انگیزه خدمت بالاتری می‌شوند. کامیلری (۲۰۰۷) نیز به این نتیجه رسیده است که نوعی همبستگی مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

و ویژگی‌های شغل وجود داشته و با افزایش ویژگی‌های مثبت شغل، انگیزه خدمت عمومی نیز افزایش می‌یابد (کامیلری، ۲۰۰۷: ۳۶۱).

اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی

از دیگر پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی است.

ناسازگاری یا عدم‌تناسب ممکن است پیامدی از نتیجه انواع مختلف تضاد باشد، مانند تضاد بین ارزش‌ها و استانداردهای شخص با رفتارهای تعریف‌شده نقش، و یا تضاد میان زمان، منابع و توانمندی شخص با رفتارهای رسمی تعریف‌شده نقش. ابهام نقش به معنای عدم‌وضوح رفتارهای مورد انتظار از یک شغل یا موقعیت است (ریزو و همکاران، ۱۹۷۰: ۲۴۲). هنگامی که اهداف عملکردی مبهم و نامشخص‌اند، فرایندهای کاری به‌خوبی تعریف نشده‌اند و فعالیت‌های شغل، پیچیده و غیرشفاف هستند، ابهام نقش افزایش می‌یابد. باباکوس و همکاران[۲] (۱۹۹۶) دریافتند که هم ابهام و هم تضاد در نقش، ارتباطی منفی با انگیزه درونی دارند. پژوهش دیگری نشان داد که ابهام و تعارض در نقش، اثری منفی بر ابعاد انگیزه خدمت عمومی دارند (کامیلری، ۲۰۰۷: ۳۵۷).

در تایید تاثیر این عوامل در انگیزه خدمت عمومی می‌توان به نتایج تحقیق بروکما و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد. یکی از خروجی‌های مصاحبه‌های این پژوهش این بود که: «برای من است که بتوانم به منافع مشترک کمک کنم».

تئوری هویت اجتماعی ادعا می‌کند که اگر افراد احساس کنند که به یک گروه اجتماعی خاص تعلق دارند، خودشان تعریفشان را در این گروه قرار می‌دهند؛ از این‌رو، یک کارمندبخش دولتی که به‌شدت با سازمان خود شناسایی می‌شود، احتمال بیشتری دارد که عضویت گروه خود را با مفهوم خود یا خودش مرتبط سازد. این پیوند ممکن است شناختی (به‌عنوان مثال، اهداف و ارزش‌های سازمان، اهداف و ارزش خودشان شود)، احساسی (یعنی آن‌ها از اینکه به عنوان عضوی از سازمان باشند، غرورشان را ابراز کنند) یا هر دو باشد.. به علاوه، «ادغام روان‌شناختی از خود و سازمان»، به‌گونه‌ای اتفاق می‌افتد که افراد متوجه می‌شوند که خود را با سرنوشت سازمان خود تطبیق داده‌اند (میو و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۳).

رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی

اولین پیشایند از عوامل اثرگذار در انگیزه خدمت عمومی در سطح فرهنگی- اجتماعی، رشد و تربیت در محیط اجتماعی، مذهبی است. پری (۱۹۹۷)، رابطه انگیزه خدمت عمومی را با پنج عامل: جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ایدئولوژی سیاسی و خصوصیات جمعیت‌شناختی شخصی، بررسی کرده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

فرایند تعامل با دیگران و مواجهه با آداب و رسوم و سنت‌های دینی، همچنین مشارکت در فعالیت‌های مذهبی، نه‌تنها افراد را در موقعیت‌های دینی و مذهبی تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ بلکه همزمان اثر خود را در سایر فعالیت‌های اجتماعی و عمومی نیز بر رفتار فرد نشان می‌دهد (بارون وگری، ۱۹۹۱: ۴۱۹).

یادگیری اجتماعی در بستر جامعه

یادگیری اجتماعی در بستر جامعه یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار در انگیزه خدمت عمومی است که از جمله عوامل فرهنگی- اجتماعی به حساب می‌آید.

آندروز (۲۰۱۶) معتقد است ویژگی‌های پویای انگیزه خدمت عمومی که با توجه به عوامل زمینه‌ای تغییر می‌کنند – حداقل به اندازهٔ ویژگی‌های ایستای آن ویژگی‌های فردی مرتبط با اهداف و مقاصد سازمان‌های دولتی – مهم هستند؛ بنابراین، ما می‌توانیم به انگیزه خدمت عمومی به عنوان مجموعه ارزش‌های شخصی در حال ظهور از فرآیندهای اولیه اجتماعی (خانواده، مذهب، آموزش و پرورش، رویدادهای زندگی) و به عنوان نگرشی که می‌تواند از طریق زمینه سازمانی پرورش و یا تضعیف شود، نگاه کنیم (آندروز، ۲۰۱۶: ۵).

نگرش مثبت کارکنان جدید نسبت به خدمات عمومی پس از آموزش، افزایش یافته است. نگرش مثبت نسبت به کار خدمات عمومی، منجر به افزایش انگیزه خدمت عمومی می‌شود و وقتی کارمندان جدید درک می‌کنند که این آموزش مفید است، انگیزه خدمت عمومی بهبود یافته است؛ بدین‌معنی که افزایش انگیزه خدمت عمومی کارمندان جدید (همراه با نگرش مثبت به کار در حوزه خدمت عمومی)، زمانی که مربیان بتوانند مطالب آموزشی را بهبود بخشند و سود درک‌شده کارکنان را ارتقا دهند، افزایش می‌یابد. این امر تنها از طریق طراحی آموزش هدفمند حاصل می‌شود. به عنوان مثال، مربیان، مدیران عملیاتی و کارآموزان باید به طور مؤثر برای شناسایی، ارزیابی و بررسی نیازهای آموزشی ارتباط برقرار کنند. پس از تعیین اهداف، مربیان باید نتایج مورد نظر را به کلیه ذی‌نفعان انتقال دهند و برنامه آموزشی را با دقت طراحی و اجرا کنند. (آن چن، وی هسیه، یون چن، ۲۰۱۹: ۲۱۴)

فرهنگ خانوادگی

آخرین پیشایند فرهنگی- اجتماعی انگیزه خدمت عمومی، فرهنگ خانوادگی است. نهادینه‌بودن ارزش‌های نوع‌دوستانه در بستر خانواده، آموزش و تربیت خانوادگی، الهام‌گیری فرد از الگوهای تربیتی خانواده، عملکرد خانواده در شکل‌گیری شخصیت اجتماعی، الگوهای فکری حاکم بر خانواده، اشتغال یکی از اعضای خانواده در پست‌های حاکمیتی، القای حس مسئولیت‌پذیری در

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

خانواده، علاقه‌مندی خانواده به انجام امور عام‌المنفعه، مفاهیم مضمون فرعی فرهنگ خانوادگی هستند. تحقیقات روزنهان توسط میلر و کلاری (۱۹۸۶) تکرار شد. آنها نیز اثر مدلسازی والدین و پرورش کودکان را بر رفتار نوع‌دوستی پایدار بررسی کردند؛ نتایج نشان داد افرادی که روابط گرم و صمیمی با والدین خود دارند؛ به احتمال بیشتری در حفظ تعهدات داوطلبانه بهتر عمل می‌کنند؛ همچنین انتظار می‌رود روابط مثبت با والدین بر انگیزه خدمت عمومی افراد تاثیر دارد (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۳).

همچنین در ادامه با بررسی میدانی در سطح وزارتخانه‌هایی ازجمله وزارت کشور، مضامین و الگوی طراحی‌شده مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه نشان از تایید مضامین طراحی‌شده و صحت مدل ارائه‌شده بود؛ همچنین در این پژوهش، نتایج دیگری نیز به دست آمده که در قالب آن، پیشنهادهایی اجرایی و تئوریک نیز ارائه شده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

جدول ۴: کدهای نهایی، مضامین فرعی و مضامین اصلی

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
۱	انگیزه‌های فـــــــردی - شخصیتی	باورهای دینی و گرایش‌های ارزشی	انجام کار برای رضای الهی
			وجود روحیه خدمت در آموزه‌های دینی
			اعتقاد به فرد تعاون و همدلی مبتنی بر رهنمودهای دین اسلام
			چشم‌پوشی از حقوق خود به نفع مردم مبتنی بر سیره امیرالمومنین
			الهام فرد از قرآن کریم در زمینه تصمیم‌گیری شورایی
			دغدغه منفعت اخروی در فرد
			وجود تعلقات معنوی در خدمت به مردم
۲		گرایش‌های اخلاقی فرد	دغدغه‌مندی فرد برای حفظ کرامت انسانی
			تمایل به رفع دغدغه‌های مردم
			وجود تمایلات نوع دوستانه در فرد
			احساس خوشایند فرد از خدمت به جامعه
۳		گرایش‌های ملی گرایانه در فرد	وجود روحیه وطن‌پرستی در فرد
			علاقه‌مندی فرد برای بهبود وضعیت کشور
			دغدغه‌مندی فرد در حل مشکلات کشور
۵		متغیرهای جمعیت شناسی	سن
			جنسیت
			تحصیلات
۶		ویژگی‌های شخصیتی فرد	وجود خودکنترلی در فرد
			وجود روحیه همدلی در فرد
			برون‌گرایی در فرد
			دغدغه فردی برای دستیابی به سطح نیاز خودشکوفایی
			احساس دلسوزی نسبت به دیگران
			روحیه همدردی فرد با مردم
			نگاه ارزشی فرد در انجام وظایف محوله
			روحیه از خودگذشتگی و ایثار در فرد
			وجود روحیه خیرخواهی در فرد
			وجود تمایلات دگرخواهانه در فرد
			گرایش‌های جمع‌گرایانه
۷		تجربه مثبت سازمانی	رضایت‌مندی فرد از نوع شغل
			احساس تعلق‌خاطر فرد به سازمان
			وابستگی و عجین‌شدن فرد نسبت به شغل
			احساس تکلیف فرد نسبت به اهداف و رسالت سازمان
۸	عوامل ســـازمانی	شایسته‌محوری	وجود نظام اداری مبتنی بر شایسته‌سالاری
			وجود مکانیزم جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
		سازمان	وجود ظرفیت‌های شغلی برای بالندگی فرد در سازمان‌های دولتی
			وجود مسیر پیشرفت شغلی روشن در سازمان‌های دولتی
۹		رهبری خادمانه در سازمان	سهولت دسترسی و ارتباط کارکنان با مدیران سازمان‌های دولتی
			اعتماد و باور مدیران سازمان‌های عمومی به کارکنان
			ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیران سازمان‌های عمومی
۱۰		طراحی شغل انسان گرا	استقلال در انجام وظایف شغلی در سازمان‌های دولتی
			تنوع در وظایف شغلی در سازمان‌های دولتی
			وجود چرخش شغلی
			وجود مکانیزم بازخورد از عملکرد شغلی در سازمان‌های دولتی
			تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی
			آزادی عمل اداری در انجام وظایف اداری سازمان‌های دولتی
۱۱		فضیلت محوری سازمان	وجود اهداف خدمت‌محور
			قانون‌مندی بر اساس رفاه عامه
			آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان
			ماهیت شغل مبتنی بر تکریم ارباب‌رجوع
۱۲		اهداف، ارزشها و انتظارات سازمانی	ترجیح و اولویت منافع سازمانی بر منافع فردی
			وجود شفافیت اهداف سازمانی
			عدم‌تجانس شناختی بین انتظارات فردی و سازمانی
			عدم‌وجود تضاد در ارزش‌های فرد با سازمان
۱۳		جامعه گرایی سازمان	تناسب عملکرد سازمان دولتی با رضایت عامه
			تناسب خدمت‌رسانی سازمان دولتی با منفعت عامه
			دقدقه‌مندی خیر عامه در سازمان دولتی
			وجود اهداف خیرطلبانه سازمان
			تناسب اهداف سازمانی با منفعت عامه
۱٤	عوامل فرهنگی اجتماعی	رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی	رشد و پرورش در خانواده مذهبی و دین‌مدار
			شرکت در مراسمات مذهبی
۱۵		یادگیری اجتماعی در بستر جامعه	رویدادهای در طول زندگی فرد
			تجربیات زندگی فردی
			تاثیرگذاری انسان‌های با روحیه خادمیت
۱٦		فرهنگ خانوادگی	تهادینه‌بودن ارزش‌های توع‌دوستانه در بستر خانواده
			آموزش و تربیت خانوادگی
			الهام‌گیری فرد از الگوهای تربیتی خانواده
			عملکرد خانواده در شکل‌گیری شخصیت اجتماعی
			الگوهای فکری حاکم بر خانواده
			القای حس مسئولیت‌پذیری در خانواده
			علاقه‌مندی خانواده به انجام امور عام‌المنفعه

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]



شکل(۲): مدل نهایی تحقیق: برگرفته از نتایج مصاحبه‌ها و نظر خبرگان

مضمون گرایش‌های جمع‌گرایانه در دل مضمون ویژگی‌های شخصیتی قرار داده شد و عوامل فردی به عوامل فردی – شخصیتی تبدیل شد.

٦- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی انجام شد. روش گردآوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌های عمیق و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون بوده است. در واقع پژوهش حاضر برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق که «پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی کدامند»، هدایت شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد پیشایندهای فردی– شخصیتی، سازمانی و فرهنگی– اجتماعی در انگیزه خدمت عمومی موثرند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نقطه‌نظرهای مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، شانزده مضمون فرعی و در زیرمجموعه سه مضمون اصلی یعنی: عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی استخراج شده است که تا حدود زیادی با نتایج کمّی و کیفی پیرامون موضوع تحقیق همخوانی دارد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

جدول ۵: مضامین فرعی و مضامین اصلی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل فردی- شخصیتی	تمایلات ارزشی و دینی فرد، تمایلات اخلاقی فرد، تمایلات ملی‌گرایانه در فرد، تمایلات جمع‌گرایانه، متغیرهای جمعیت‌شناسی، ویژگی‌های شخصیتی فرد
عوامل سازمانی	تجربه مثبت سازمانی، شایسته‌محوری سازمان، رهبری خادمانه در سازمان، طراحی شغل انسان‌گرا، فضیلت‌محوری سازمان، اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی، جامعه‌گرایی سازمان
عوامل فرهنگی- اجتماعی	رشد و تربیت در محیط اجتماعی مذهبی، یادگیری اجتماعی در بستر جامعه، فرهنگ خانوادگی

پیشنهادهای اجرایی

وزارتخانه مورد بررسی یعنی وزارت کشور به منزله گونه‌ای از سازمان‌های عمومی با کارویژه حاکمیتی هستند که از جمله این سازمان‌های این وزارتخانه از جمله استانداری‌ها و فرمانداری و بخشداری‌ها به عنوان زیرمجموعه وزارت کشور از جمله سازمان‌های عمومی به شمار می‌روند که ارتباط و تعامل نزدیک و مستقیمی با شهروندان و عامه مردم دارند.

به دلیل تمرکز تحقیق بر روی سازمان‌های حاکمیتی سطح استان قم، و مذهبی بودن استان قم، باورهای دینی و مذهبی از نفوذ عمیقی بین مردم و کارگزاران دولتی برخوردار است؛ از این‌رو، این عوامل نقش مهمی در انگیزه خدمت عمومی دارند؛ بنابراین، با توجه به نمره بالا، پیشایند فردی بر اساس نتایج کمّی و اهمیت مضمون باورهای دینی، تمایلات ارزشی و استانداری قم؛ معاونتی با عنوان معاونت امور زائرین دارد. یکی از اصلی‌ترین اولویت‌های این واحد، خدمت‌رسانی به شهروندان و میزبانی شایسته از زائرین حضرت معصومه (س) است. پیشنهاد می‌گردد که

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

ارزش‌هایی دینی در قالب دوره‌های آموزشی منسجم با محتوای قرآن کریم و نهج البلاغه برگزار گردد.

همچنین در این زمینه به مجریان و مدیران پیشنهاد می‌شود، در همه شئونات و موقعیت‌های مختلف، خداوند را در نظر بگیرند و در واقع، دارای هوش معنوی بالایی باشند؛ در واقع، مدیر به جایگاه مدیریتی خود به دید امانت نگریسته، با احساس حضور حق تعالی در امور در جهاد خدمت به مردم گام بردارد.

با توجه به مضمون تمایلات جمع‌گرایانه فرد که از مضامین فرعی پیشایندهای سازمانی و با عنایت به مطالعه هافستد، فردگرایی و جمع‌گرایی، لازم به ذکر است فرهنگ جمع‌گرا، فرهنگ غالب کشورهای اروپایی و شرقی است که در کشور ایران کمتر دیده می‌شود و در عملکرد سازمانی به سمت فرهنگ فردگرایی سوق داده می‌شود و از طرفی، گفتنی است که فرهنگ جمع‌گرایی خاصی در ایرانیان در شرایط بحران‌های طبیعی و رویدادهای انسانی مثل ۸ سال دفاع مقدس وجود دارد که فرهنگ این کشور را در بین کشورهای دنیا، خاص کرده است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد، وزارت کشور و استانداری‌ها به دنبال الگوگیری از فرهنگ جمع گرایی که در برخی کشورهای اروپایی و کشورهای جنوب شرقی آسیا، بویژه ژاپن و تدوین و طراحی مدل بومی کارتیمی با ملاحظات عرفی و مذهبی و احساسی باشند که در کارکردهای سازمان‌های حاکمیتی و سایر دستگاه‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به مضمون طراحی شغل انسان‌گرا که از مضامین فرعی پیشایندهای سازمانی احصا شد، پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه سازمان‌های حاکمیتی، به‌ویژه وزارت کشور و استانداری‌ها، نقش محوری و استراتژیک در بین سازمان‌های دولتی دارند؛ بایستی مشاغل طوری طراحی گردد که ضمن استقلال کاری در تک‌تک مشاغل مدیریتی و کارشناسی، برای کلیه مشاغلی که در سازمان موجود هستند، وظایف، فعالیت‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات را به صورت مکتوب در اختیار پرسنل گذاشته که در انجام فعالیت‌های خود دچار ابهام نشوند؛ همچنین با توجه به شرایط خاص بعضی از مشاغل حاکمیتی موجود در وزارت کشور، خصوصا در رسته امور سیاسی– امنیتی و بحث انتخابات که دارای یکنواختی و در عین حال حساسیت هستند پیشنهاد می‌شود. در طراحی مشاغل برای جلوگیری از تضاد در نقش و بی‌علاقگی و بی‌تفاوتی، باید مدیران منابع انسانی به تناسب بین شغل و شاغل توجه و اعمال بعضی مشوق‌های مادی و معنوی و اعمال بازخورد عملکرد کارکنان را مورد عنایت قرار دهند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

همچنین به مجریان پیشنهاد می‌شود که در طراحی شغل به رضایت و پاداش درونی شغل از طریق اقداماتی همچون: چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توجه به لذت‌بخش کردن کار و با مفهوم‌بودن شغل و زمینه‌های ارتقاء در سازمان توجه گردد.

اولین گام برای ارتقای ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی با مشاغل حاکمیتی انتخاب افرادی است که این ارزش‌ها را داشته یا به آنها پاسخگو باشند. با توجه به مضمون شایسته‌محوری سازمان که از مضامین فرعی پیشایندهای سازمانی احصا شد، پیشنهاد می‌شود چنین سازمان‌هایی با طراحی مکانیزمی شاخص‌هایی مانند: تمایل فرد به خدمات اجتماعی، میل کمک به شهروندان، اولویت‌دادن به منافع عمومی نسبت به منافع فردی، مرضی رضای خدا در خدمت و نظایر آن را در انتخاب و ارزیابی و جانشین‌پروری برای مدیران و کارکنان دخالت دهند. چنین شاخص‌هایی می‌تواند به منزله معیارهایی مناسب برای انتصاب یا ارتقای مدیران نیز به‌کاررروند. مدیرانی که دارای روحیات و انگیزه‌های سودآوری و منفعت‌طلبی بوده و گرایش بیشتری به‌بخش خصوصی دارند، قطعا نمی‌توانند اهداف و آرمان‌های‌بخش عمومی را محقق سازند.

همچنین در این زمینه باید گفت، از آنجا که یکی از ویژگی‌هایی که مشاغل حاکمیتی با توجه به حساسیت‌هایی که دارد باید دنبال شود، بحث شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است، از آنجا که در مشاغل حاکمیتی بیشتر همفکری طیف سیاسی است که گزینه‌های پست‌های سازمانی را مشخص می‌کند و در این صورت، نقش شایسته‌سالاری جز یک شعار، چیزی نیست، پیشنهاد می‌گردد در مشاغل حاکمیتی، یک مسیر توسعه شغلی وجود داشته باشد و دست سیاسیون برای دخالت بیشتر در عزل و نسب‌ها را کمتر نماید و یک فرایند و یا یک سیستم مشخصی وجود داشته باشد که با تغییر دولتمردان، امکان عزل و نصب‌ها را کاهش داده و ما دیگر شاهد برخی الفاظی از جمله اتوبوسی‌آمدن و رفتن یک جناح سیاسی در سیستم‌های حاکمیتی نباشیم، در این صورت است که انگیزه خدمت عمومی با به‌کارگیری شایستگان در سیستم دنبال خواهد شد.

از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی که جزء پیشایندهای سازمانی هست، رهبری خادمانه در سازمان است. با اینکه این پیشایند سازمانی، نقش بسیار مهمی در خدمت عمومی دارد از نظر پاسخ‌دهندگان امتیاز بسیار پایینی داشت. این سطح، نمره در جامعه اسلامی و آن هم در استان قم که اکثریت پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌داد، یک امر ناامیدکننده است. از آنجا که از دید مصاحبه‌شوندگان، این مضمون با آیتم‌هایی چون سهولت دسترسی و ارتباط کارکنان با مدیران سازمان‌های حاکمیتی، اعتماد و باور مدیران سازمان‌های حاکمیتی به کارکنان، ایفای نقش مرشدیت و مربی‌گری توسط مدیران سازمان‌های حاکمیتی تعریف شد؛ ولی متاسفانه عزل و نسب‌های خارج سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی به دلیل عدم‌باورمندی و اعتماد رهبران و مدیران

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

و عدم ارتباط آنها با بدنه کارکنان، فعلا رهبری خادمانه در حد شعار باقی مانده است و پیشنهاد می‌شود در سیستم‌های حاکمیتی خصوصا وزارت کشور، دستورالعملی طراحی گردد که مانند بسیاری از وزارتخانه‌ها، در وزارت کشور هم انتصاب پست‌های مدیریتی خود از پرسنل خود و به‌دور از جهت‌گیری‌های سیاسی انجام شود؛ چرا که معمولا در این فرایند، منافع ملی و سازمانی فدای منافع جناحی و حزبی می‌شود و این عامل، انگیزه خدمت عمومی را به‌شدت تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.

همچنین در این زمینه به مجریان پیشنهاد می‌شود، برای ترغیب انگیزه خدمت در کارکنان، برای ایجاد جوی مملو از اعتماد و صمیمیت، ترویج ارزش‌های اخلاقی و به‌ویژه تلاش برای خدمت‌رسانی به پرسنل بر اساس تئوری هرم وارونه اقدام کنند که در نتیجه، کارکنان نیز انگیزه بیشتری برای خدمت به مردم پیدا نمایند.

یکی دیگر از عوامل سازمانی که نقش موثری بر انگیزه خدمت عمومی دارد، فضیلت‌محوری سازمان است. از آنجا که در سازمان‌های حاکمیتی، بوروکراسی معمولا هم از جنبه کاذب آن حکمفرماست و هنوز مشاغل حاکمیتی، کدهای اخلاقی ندارند یا هنوز برای مشاغل حاکمیتی، کدهای اخلاقی تدوین‌نشده است؛ معمولا مفاهیم مطرح‌شده در پیشایند فضیلت‌محوری سازمان توسط مدیران با پیش‌زمینه مذهبی و اجتماعی مطرح می‌شود؛ ولی در فرآیند کار، امکان اجرا پیدا نمی‌کند و این نیازمند اصلاح ساختار، همچنین تفکر و روش اخلاق‌مدار و خدمت‌محور بر مبنای آموزهای دینی و به‌دور از بوروکراسی کاذب و حزبی و جناحی است.

یکی دیگر از دیگر پیشایندهای سازمانی، انگیزه خدمت عمومی اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی است که در این پژوهش با عواملی چون ترجیح و اولویت منافع سازمانی بر منافع فردی، عدم‌تجانس شناختی بین انتظارات فردی و سازمانی، عدم وجود تضاد در ارزش‌های فرد با سازمان و وجود شفافیت اهداف سازمانی معرفی شد. از آنجا که شفافیت در سازمان‌های حاکمیتی در اهداف وجود ندارد و یا «گل فاکتورینگ» یا همان شکستن‌هدف به‌درستی صورت نمی‌گیرد؛ کارکنان نقش خود را در اهداف سازمانی درک نمی‌کنند. به‌همین منظور است که دربخش هایی از سازمان‌های حاکمیتی، ما شاهد شکل‌گیری فساد سازمانی هستیم و بر اساس نتایج پژوهش حاضر از نظر پاسخ‌دهندگان نیز اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی به عنوان یک پیشایند سازمانی در سطح پایینی قرار داشت. پیشنهاد می‌شود توسط مجریان و سیاست‌گذاران در سازمان‌های حاکمیتی، یک جریان شفاف از اهداف اصلی تا اهداف بخشی شکل بگیرد و تمامی کارکنان، نقش خود را در تحقق هدف اصلی بدانند و عملکرد خود را متناسب با آن تنظیم کنند و منافع سازمانی را بر منافع فردی ترجیح دهند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

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

در پایان لازم به ذکر است که پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سه بعد فردی، سازمانی و فرهنگی- اجتماعی، لازمه خدمت اثربخش عمومی است که توجه به یک بعد موثر نخواهد بود؛ از آنجا که کشور ما اسلامی و آموزه‌های دینی ما یک موهبت الهی و امر مثبت در این زمینه است و ما نتیجه این امر را در بعد فرهنگی و فردی مشاهده کردیم؛ ولی نیاز است که این آموزهای دینی در قالب پیشایندهای شناسایی‌شده، بخصوص در بعد سازمانی به‌صورت صحیح در فرآیند سازمانی جریان‌سازی گردد و برای این امر هم نیاز است که یک کارگروه فرهنگی قوی دربخش عالی سازمان شکل گیرد تا بر عملکردهای سازمانی نظارت داشته و برای تصمیمات سازمانی یک پیوست فرهنگی تنظیم نماید.

پیشنهادهای تئوریک

پیشنهادهای مشخصی که می‌توان اشاره کرد، این است که با توجه به انجام پژوهش حاضر در وزارتخانه‌های کشور به طور مشخصی دارای کارویژه حاکمیتی بوده و در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی فعالیت دارند. محققین دیگر به موضوع انگیزه خدمت عمومی در سازمان دولتی فعال در زمینه اقتصاد و صنعت یا حوزه بهداشت و درمان بپردازند.

با توجه به اینکه محققین در پژوهش حاضر به پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی پرداخته، پیشنهاد می‌شود، در پژوهش‌های بعدی، به پیامدهای این مفهوم در سازمان‌های عمومی پرداخته شود.

پیشنهاد می‌گردد تحقیقات مشابه دیگری با استفاده از استراتژی مفهوم‌سازی داده بنیاد، همچنین فراترکیب انجام گیرد. بدیهی است چنین تحقیقاتی، مسیر تکاملی طی کرده و نواقص تحقیق حاضر را رفع می‌نمایند.

محدودیت‌ها و موانع و مشکلات

طبیعی است در این راه محدودیت‌ها و موانعی از جمله نبودن پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع در سازمان‌های حاکمیتی وجود داشت که با انجام دادن این پژوهش در قالب رساله دکتری

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

و راهنمایی استادان محترم، این نقیصه تا حدودی جبران شد. محدودیت دوم این بوده است که برای شناسایی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های حاکمیتی، تنها به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها اتکا شده است؛ در حالی که کاربرد روش ترکیبی و استفاده از روش‌های کمّی می‌توانند، اعتبار و روایی برخی از یافته‌ها را بهبود بخشند.

با توجه به اینکه سازمان‌های حاکمیتی ازجمله: وزارت کشور، استانداری‌ها و فرمانداری از دستگاه‌هایی به شمار می‌آیند که در جهت اراده عمومی و خیر عامه و خدمت به احاد مردم فعالیت می‌کنند، و با عنایت به موضوع انگیزه خدمت تا به حال در سازمان‌های حاکمیتی انجام نشده است. مدلی که از انگیزه خدمت عمومی در این سازمان‌ها در تحقیق حاضر به‌دست آمده به عنوان نوآوری این تحقیق مطرح هست و می‌تواند به‌طور کلی به عنوان نقطه‌عطف در این این‌گونه سازمان‌ها به حساب آید.

همچنین محقق با بررسی متغیرهای تحقیق در مقایسه تحقیقات مشابه در زمینه موضوع انگیزه خدمت عمومی به پیشایندهای جدیدی در عوامل فردی چون تمایلات ملی‌گرایانه در فرد، تمایلات جمع‌گرایانه و تجربه مثبت سازمانی و عوامل سازمانی و روان‌شناختی چون فضیلت‌محوری سازمان، شایسته‌محوری سازمان و جامعه‌گرایی سازمان دست یافت که در تحقیقات قبلی آن‌چنان به چشم نمی‌خورد یا کمتر به آن پرداخته شده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

منابع

الف. منابع فارسی

۱. امیرخانی، طیبه، برهانی، تهمینه (۱۳۹۵). «انگیزش کارکنان‌بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان». انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۱، شماره ۴۱، صص ۹۰-۷۶.

۲. حمیدی‌زاده، علی، دانایی‌فرد، حسن، طهماسبی، رضا، همایی‌لطیف، مهتاب (۱۳۹۷). «بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه علمی – پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۳۹-۱۲۳.

۳. حمیدی‌زاده، علی، طهماسبی، رضا، میرزایی، اشرف (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی». فصلنامه علمی – پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره۴، شماره۲، صص۶۶-۵۱ .

۴. دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷). «ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی»، نشریه پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره اول، صص۱۶۲-۱۳۱.

۵. دهقانان، حامد (۱۳۹۴). «تحلیل چندسطحی عوامل موثر بر انگیزه خدمت دربخش عمومی»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره۷، شماره ۴، صص ۷۴۲-۷۲۱.

۶. دهقانان، حامد، صحت، سعید، ساداتیان، سیدابراهیم (۱۳۹۴). «مطالعه تطبیقی مولفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستان‌های‌بخش خصوصی و دولتی». فصلنامه علمی – پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست وچهارم شماره ۷۹، صص ۱۷۲- ۱۴۵ .

۷. زاهدی، شمس‌السادات؛ منتظری محمودآبادی، محمد (۱۳۹۱). «ارائه الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم‌سازی داده بنیاد». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره۱، صص ۲۲-۱۰.

۸. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ¬زاده، محمد (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده¬های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره دوم، صص۱۹۸-۱۵۱.

۹. منتظری، محمود و قربانی‌زاده، وجه ا... (۱۳۹۱). «رابطه تعاملی انگیزه خدمت عمومی خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی». فصلنامه پژوهش‌های سرمایه انسانی. سال اول. شماره ۲. تابستان ۹۱. صص۷۹-۶۱.

۱۰. نعمتی، سمیه، خائف‌الهی، احمدعلی، دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل (۱۳۹۵). «طراحی نظام انگیزه خدمت‌رسانی عمومی دربخش دولتی ایران با رویکرد خبرهمحور تفسیری». نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۲، تابستان ۱۳۹۵، صص ۲۵-۵.

۱۱. نوائی، نیلوفر (۱۳۹۶). تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

ب. منابع انگلیسی

1. Andersen, L. B. Pallesen. T. & Pedersen. L. H. (2011), Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark, Review of Public Personnel Administration 31(1): 10˚ 27.
2. Andersen, L. B.. & Pedersen, L. H. (2012), Public Service Motivation and Professionalism, International Journal of Public Administration, 35(1): 46-57.
3. Andrews, C. (2016), Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework. International Journal of Public Sector Management, (29) 3, 238-254.
4. Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1996), Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(3), 33-46.
5. Bellah, N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985), Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life. New York: Harper and Row
6. Bellé, N. (2013), Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance, Public Administration Review, 73(1): 143-53.
7. Brewer, G. A. (2011), Parsing Public/Private Di*ff* erences in Work Motivation and Performance: An Experimental Study, Journal of Public Administration Research and Teory, 21: 347˚62.
8. Brewer, G. A. Coldman, S & Rex, F. (2000), Individual Conceptions of Public Service Motivation. Public Administration Review, Vol. 60, No. 3, pp. 254-264.
9. Brewer, G.A., Selden, S.C. & Facer, R. L. (2000), Individual Conceptions of Public Service Motivation. Public Administration Review, 60(3): 254-264.
10. Bright, L. (2008), Does Public Service Motivation Really Make a Di *ff* erence on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? American Review of Public Administration, 38(2): 149˚66.
11. Brown, D. R., & Gary, L. E. (1991), Religious socialization and educational attainment among African Americans: An empirical assessment. Journal of Negro Education, 411-426.
12. Camilleri, E. (2006); Toward developing an organizational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. Public Policy and Administration, 21 (1), 63-84.
13. Camilleri, E. (2007); Antecedents affecting public service motivation. Personnel Review, 36 (3), 356-377.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

14. Crewson, P.E. (1997), Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. Journal of Public Administration Research and Theory. 7(3): 415.
15. Gould-Williams, J, S. (2016), Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation A theoretical perspective. International Journal of Manpower, 37(5), 764-776.
16. Homberg, F. McCarthy. D. & Tabvuma. V. (2015), A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction, Public Administration Review,Vol. 75, Iss. 5, pp. 711-722.
17. Kim, S. (2005); Individual-level factors and organizational performance in government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 15 (2), 245-262.
18. Kjeldsen, A.M. & Jacobsen, C.B. (2013), Public Service Motivation and employment sector: attraction or socialization? Journal of Public Administration Research and Theory, 23(4), 899-926.
19. Kvale, Steinar. (1996), Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.
20. 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.
21. Lewis, G.B., & Alonso, P. (2001), Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector, American Review of Public Administration, 31(4), 363-380
22. Liu .B, Perry, James L, Tan. X, Zhou .X(2017), A Cross-Level Holistic Model of Public Service Motivation. International Public Management Journal.
23. May, W. F. (1980), Professional Ethics: Setting, Terrain, and Teacher. In Daniel Callahan and Sissela Bok, eds. Ethics Teaching in Higher Edu- cation. New York: Plenum
24. Mosher, Frederick C. (1982), Democracy and the Public Sen- ice, 2d ed. New York: Oxford University Press
25. Naff, K. C. & Crum, J. (1999), working for America: Does public service motivation make difference?" Review of Public Administration, 19(4): 5-16.
26. Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008), Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), Motivation in public management (pp.101-117). New York, NY: Oxford University Press.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

27. Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990), The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 50(3): 367-373.
28. Perry, J.L. (2000), Bringing society in: toward a theory of public service **motivation.** Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 471-488.
29. 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.
30. Perry, J. L. (1997), "Antecedents of public service motivation"; Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 2, pp: 181-197.
31. 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.
32. Prysmakova, P. (2016), From compliance to commitment, International Journal of Manpower, 37(5), 878 – 899
33. Rozenhan, D. (1970), The Natural Socialization of Altruistic Autonomy. In J. Macaulay and L. Berkowitz, (Eds.), Altruism and Helping Behavior. New York: Academic Press.
34. 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.
35. Vandenabeele, W.(2014), Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. Review of Public Personnel Administration 2014, Vol. 34(2) 153–173.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.9] [Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]