



## Public Service Motivation in Iran: Dimensions and Indicators

**Mohammad Hajipoor**

MA of Public Administration, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**Tayebe Amirkhani\***

Assistant Professor, Public Administration Department, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Received: 18/07/2021

Accepted: 29/10/2021

### Abstract:

Conceptualization of Public Service Motivation (PSM) considered as one of the issues that has been addressed in several studies. Some dimensions and indicators have been designed for PSM. It has rooted in western literature and the studies have been conducted in western countries. Considering this fact, identifying the dimensions and indicators of this concept in Iran can be very fruitful. However, so far no research has been conducted in Iran to address this issue. So, the purpose of this study is identifying the dimensions and indicators of PSM in Iran. The statistical population of the research is employees of Islamic Republic of Iran Broadcasting. This research has been done based on mixed methodology. Thus, first, interviews were conducted with employees in order to identify the factors that motivate employees from their own perspective. Then, these factors along with the identified dimensions to motivate public sector employees in previous research, formed a research questionnaire and was distributed among 1000 employees. Data were analyzed using exploratory factor analysis, and the final dimensions and indicators were identified. The dimensions of employees' motivation in Iranian public sector, based on the results obtained from exploratory factor analysis, includes effective communication in the workplace, observance of professional ethics in the organization, decent work, reliance on criteria and organizational justice. The results of this study show that the dimensions are different from the western model, on which there is an international consensus. Moreover, what forms the basis of the theory of employees' motivation in the public sector and considers employees' motivation as the result of intrinsic stimuli was not confirmed in this study and it was observed that external stimuli had a greater role in motivating employees.

**Keywords:** Public Employees' Motivation, Commitment to Public Values, Compassion, Self-Sacrifice, Attraction to Public Service.

---

Corresponding Author, Email: [t\\_amirkhani@sbu.ac.ir](mailto:t_amirkhani@sbu.ac.ir)

Original Article  
DOI: 10.22034/jipas.2021.295803.1205  
Print ISSN: 2676-6256  
Online ISSN: 2676-606X

## مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها

محمد حاجی پور

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

طیبه امیرخانی\*

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۷

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷

**چکیده:** مفهوم‌سازی انگیزش کارکنان در بخش عمومی از جمله مباحثی است که در چندین مطالعه به آن پرداخته شده است و ابعاد و شاخص‌هایی برای آن در نظر گرفته شده است؛ لیکن تمامی مطالعه‌های یادشده در کشورهای غربی انجام شده است. از آنجا که مفهوم انگیزش کارکنان در بخش عمومی، مفهومی وابسته به فرهنگ و زمینه نهادی هر کشور است، شناسایی ابعاد و شاخص‌های آن در ایران اهمیت زیادی دارد که تاکنون انجام نشده است. از این رو هدف از انجام این پژوهش، شناسایی ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان بخش عمومی در ایران است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان صداوسیما هستند. پژوهش، به صورت ترکیبی انجام شده است؛ بدین ترتیب که نخست، اقدام به انجام مصاحبه با کارکنان با هدف شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده انگیزش کارکنان از دیدگاه خود آنان شد. سپس بر اساس این عوامل همراه با ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان بخش عمومی در پژوهش‌های پیشین، پرسشنامه پژوهش تهیه شد و بین ۱۰۰۰ نفر از کارکنان توزیع شد. داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل و ابعاد و شاخص‌های نهایی مشخص شد. ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عبارتند از: ارتباط اثربخش در محیط کار، رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، کار شایسته، اتکا بر ضوابط و عدالت سازمانی. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان بخش عمومی ایران با ابعادی که در سطح بین‌المللی بر روی آن اجماع وجود دارد، تفاوت دارند و آنچه زیربنای نظریه انگیزش کارکنان در بخش عمومی را شکل می‌دهد و انگیزش کارکنان را ناشی از محرک‌های ذاتی می‌داند، در خصوص جامعه آماری این پژوهش تأیید نشد و مشاهده شد که محرک‌های بیرونی نقش پررنگ‌تری در ایجاد انگیزه برای کارکنان داشتند.

**واژگان کلیدی:** انگیزش کارکنان بخش عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی، فداکاری، جذب شدن به خدمات عمومی.

\* نویسنده مسئول: t\_amirkhani@sbu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2021.295803.1205

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## مقدمه

مفهوم انگیزش کارکنان در بخش عمومی<sup>۱</sup> (PSM) نخستین بار توسط پری و وایز (۱۹۹۰) پیشنهاد شد و هدف از آن تشریح دقیق‌تر تمایزهای انگیزش در بخش عمومی و خصوصی بود. امروزه این مفهوم، تبدیل به یکی از مهم‌ترین مباحث در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دولتی شده است (Numan, 2019: 160)؛ به گونه‌ای که پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص انگیزش کارکنان در بخش عمومی در دهه گذشته رشد قابل توجهی داشته است و شاهد این مدعا چاپ بیش از ۱۳۶ مقاله با موضوع یادشده در سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴ است (O' Leary, 2019: 83). انگیزش کارکنان در بخش عمومی بر این فرض استوار است که کارکنان بخش عمومی بیش از دغدغه‌های مادی و معطوف به منافع فردی، متعهد به خیر عمومی، خدمات عمومی و پیگیری منافع عمومی هستند و تمایل به انجام کارهایی دارند که برای جامعه ارزشمند است (Bozeman and Su, 2015: 701).

برای مفهوم‌سازی PSM مطالعات گوناگونی انجام‌شده است و پژوهشگران ابعاد متفاوتی را برای آن در نظر گرفته‌اند (Perry, 1996; Vandenabeele, 2008; Kim et al., 2012; Ballart and Riba, 2017)؛ لیکن مطالعه‌های مرتبط با PSM نشان می‌دهد که این مفهوم در طول زمان با تغییر تصویر عمومی از خدمات دولتی و تغییر در هدف‌ها و وظایف گوناگون دولت‌ها دستخوش تغییر می‌شود؛ ضمن اینکه در تاریخ ملت‌ها ریشه دارد و با اهداف نمادین مهم برای خدمات عمومی و جامعه ارتباط زیادی دارد (Brewer and Selden, 1998:421). از این رو تفاوت‌های اجتماعی و فرهنگی سؤال‌هایی را در مورد چگونگی تعمیم ساختار PSM مطرح می‌کند (Liu, Tang and Zhu, 2008: 687). به عبارت دیگر، این سؤال مطرح می‌شود که آیا با در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود در نظام سیاسی، فرهنگ و سنت، ساختار PSM که در جوامع غربی تبیین شده است، برای سایر جوامع مناسب است و به طور خاص به شرایط ایران قابل تعمیم است؟

در این راستا توجه به این نکته لازم است که عموم پژوهش‌های یادشده با هدف تعیین ابعاد و شاخص‌های PSM در کشورهای غربی انجام شده است (Numan, 2019; Kim, 2012; Asseburg and Homberg, 2020; O' Leary, 2019) و در محدوده جستجوهای انجام‌شده، تاکنون بیشتر پژوهش‌ها در ایران به بررسی رابطه PSM با سایر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند (دهقانان، ۱۳۹۴؛ امیرخانی و برهانی، ۱۳۹۵) و پژوهشی که به طور تجربی ابعاد PSM را در ایران

مطالعه کرده باشد یافت نشد. با توجه به مباحث مطرح در خصوص نقش تفاوت‌های فرهنگی - اجتماعی در شکل‌دهی به PSM، این احتمال وجود دارد که ابعاد شناسایی شده برای PSM در سایر کشورها برای کشور ایران تفاوت داشته باشد. با توجه به این امر، هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان در بخش عمومی در ایران است. در این راستا سازمان صداوسیما به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شده است. چرایی انتخاب این جامعه در این است که سازمان یادشده یک سازمان کاملاً حاکمیتی است که هدف‌های سیاسی - فرهنگی را دنبال می‌کند، ضمن اینکه به دلیل تأثیرگذاری بسیار گسترده و دامنه نفوذ بسیار فراگیر، انتظار می‌رود که این سازمان کارکنانی داشته باشد که وابستگی بسیاری به خیر عمومی و ختم‌ش‌های عمومی داشته باشند و هدف‌هایی فراتر از منافع فردی و سازمانی برای آن‌ها اهمیت داشته باشد. با توجه به این امر این پژوهش ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان را برای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران شناسایی می‌کند.

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

فیلسوفان از زمان سقراط، افلاطون و کنفوسیوس، این ایده را ابراز می‌داشتند که بازارها و بازارگرایان بر انگیزه‌های بیرونی اتکا دارند و به طور فزاینده‌ای منفعت شخصی را جایگزین نفع عمومی و ارزش‌ها و اعتقادات درونی می‌کنند، درحالی‌که کارکنان بخش عمومی باید به خدمات عمومی تعهد داشته باشند (امیرخانی و برهانی، ۱۳۹۵). شناسایی تفاوت‌های انگیزش کارکنان در دو بخش عمومی و خصوصی با هدف درک بهتر از روش‌های مدیریت بهینه در بخش عمومی (Holt, 2018) به موضوعی مهم مورد توجه پژوهشگران در حوزه مدیریت عمومی<sup>۱</sup> تبدیل شده است (Gould-Williams et al. 2014; Perry and Hondenghem, 2008; Behn, 1995) از نظر تاریخی، نظریه انتخاب عقلانی<sup>۲</sup> به عنوان اصلی‌ترین تبیین برای انگیزش کارکنان بوده است که فرض می‌کند کارکنان از تمایل به حداکثر رساندن منافع شخصی خود انگیزه می‌گیرند. با این حال، نظریه انتخاب عقلانی نتوانست وجود رفتارهای اجتماعی را در بین کارکنان بخش عمومی توضیح دهد (Houston, 2006). استدلال مخالف نظریه انتخاب عقلانی که در چند دهه اخیر محبوبیت زیادی پیدا کرده است، مبتنی بر این امر است که کارکنان شاغل در محیطی که در آن خدمات عمومی را ارائه می‌دهند، توسط مجموعه‌ای از انگیزه‌های متفاوت، متأثر می‌شوند که پژوهشگران آن را PSM نامیده‌اند (Perry, 2000) که شاید مشهورترین و

1. public management  
2. rational choice theory

جامع‌ترین نظریه‌ای است که ماهیت متمایز انگیزش کارمندان خدمات عمومی را نشان می‌دهد (Perry & Wise, 1990: 368).

پری و وایز<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) PSM را به عنوان تمایل فرد برای پاسخ دادن به انگیزه‌هایی می‌دانند که در نهادها و سازمان‌های بخش عمومی پررنگ‌تر هستند (O' Leary, 2019). در تعریفی دیگر هومبرگ، ووگل و وایرل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که PSM به‌مثابه یک جهت‌گیری فردی برای ارائه خدمات به مردم و به منظور انجام کار خوب برای دیگران و جامعه است.

بوزمان و سو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌دارند که به دلیل برجستگی و گسترش مباحث پیرامون PSM در مبانی نظری مدیریت دولتی، این مبحث زمینه بسیار خوبی برای تحلیل نقش توسعه مفهوم در نظریه‌پردازی در مدیریت دولتی است. با توجه به این امر، مفهوم‌سازی‌های متعددی از PSM در طول چند دهه گذشته انجام شده است که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها مرور می‌شود.

مفهوم‌سازی PSM برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ توسط پری انجام شد. او در این راستا با استفاده از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۰ گویه، پیمایشی را انجام داد. ۴۰ گویه یادشده شش بعد PSM را می‌سنجیدند که عبارتند از: جذب شدن به خط‌مشی‌گذاری عمومی، تعهد به منفعت عمومی، وظیفه شهروندی، عدالت اجتماعی، همدلی و فداکاری. با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۷۶ پاسخ‌دهنده از افرادی که اساساً در بخش عمومی مشغول به کار بودند، چهار بعد برای سازه PSM نهایی شد که عبارتند از: جذابیت خدمات عمومی<sup>۴</sup>، تعهد به منافع عمومی<sup>۵</sup>/وظیفه مدنی<sup>۶</sup>، دلسوزی<sup>۷</sup> و فداکاری<sup>۸</sup> (Perry, 1996: 18). واندنابییل<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) در این راستا بیان می‌دارد بعد از پیشنهاد مقیاس اندازه‌گیری PSM توسط پری (۱۹۹۶)، پژوهش‌ها در زمینه PSM به‌ویژه در آمریکا به طور مستمر رشد یافت. واندنابییل (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای که بر روی ابعاد PSM در بلژیک انجام می‌دهد با مرور مبانی نظری مرتبط، این فرضیه را در نظر می‌گیرد که مقیاس اندازه‌گیری PSM شامل این ابعاد می‌شود: علاقه به خط‌مشی و سیاست، منفعت عمومی، همدلی، فداکاری، گرایش به مشتری، برابری و ارزش‌های دموکراتیک. لیکن پس از آزمون مدل‌های گوناگون و بررسی روایی آن‌ها به این نتیجه می‌رسد که بهترین مدل

1. Perry and Wise
2. Homberg, Vogel & Weiherl
3. Bozeman and Su
4. Attraction to Policy Making
5. Commitment to the Public Interest
6. Civic Duty
7. Compassion
8. Self Sacrifice
9. Vandenabeele

برای اندازه‌گیری PSM در بلژیک ابعاد مشخص شده توسط پری (۱۹۹۶) است و فقط بعد حکمرانی دموکراتیک به آن اضافه می‌شود.

کیم<sup>۱</sup> و واندنابیل در سال ۲۰۱۰ در مقاله‌ای با عنوان «استراتژی‌ای برای انجام پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه PSM» به این امر اشاره می‌کنند که مطالعه‌های زیادی در زمینه مشخص ساختن پیشایندها و پیامدهای PSM بر مبنای ابعاد مشخص شده توسط پری (۱۹۹۶) انجام شده است و برخی از این مطالعه‌ها حاکی از آن بوده است که چهار بعد مشخص شده در مطالعه پری (۱۹۹۶) محدودیت‌هایی دارند. از این رو این محدودیت‌ها نیاز برای بازنگری در ابعاد این مفهوم را ایجاد کرده است.

در این راستا کیم و همکاران در مقاله‌ای که در سال ۲۰۱۲ به چاپ رسید، به بررسی ساختار و معنای PSM در میان جوامع گوناگون می‌پردازند و مقیاسی بین‌المللی را برای آن طراحی می‌کنند. آن‌ها در تشریح کار خود بیان می‌دارند که رشد پژوهش‌های بین‌المللی در خصوص PSM سؤال‌های مهمی را در این خصوص مطرح کرده است که تا چه میزان نظریه PSM و مقیاس‌های سنجشی که در یک کشور خاص برای این مفهوم توسعه داده شده است، در سایر کشورها صدق می‌کند. با توجه به این دغدغه، مطالعه یادشده تعریف‌های مفهومی و عملیاتی از PSM را بازنگری و ضعف‌های مطالعه‌های پیشین را بررسی کرده است. این مطالعه در کشورهای استرالیا، بلژیک، چین، دانمارک، فرانسه، ایتالیا، کره جنوبی، لیتوانی، هلند، سوئیس، بریتانیا و آمریکا انجام شده است. ابعاد نهایی به‌دست‌آمده حاصل از این مطالعه عبارتند از: تعهد به ارزش‌های عمومی<sup>۲</sup>، دلسوزی<sup>۳</sup>، فداکاری<sup>۴</sup> و جذب شدن به خدمات عمومی<sup>۵</sup> که بر تمایل کارکنان به خدمت به عموم مردم، کار کردن در راستای منافع عمومی و مشارکت در فرایندهای خطمشی‌گذاری تأکید دارد. به طور کلی در مطالعات متعددی از چهار بعد جذب شدن به خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری، به عنوان ابعاد انگیزه خدمات عمومی استفاده شده است (Anderfuhren-Biget, Varone, & Giauque, 2014; Ballart and Rico, 2018; Bottomley et al., 2016; Chen, Hsieh & Chen, 2014; Davis and Stazyk, 2014; Brewer and Selden, 1998; Giauque et al., 2012).

بالایت و زیبا<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه دیگری که در اسپانیا انجام شده است، به این نکته اشاره

1. Kim
2. Commitment to public values
3. Compassion
4. Self-Sacrifice
5. Attraction to public service
6. Ballart & Riba

می‌کنند که از زمانی که پری (۱۹۹۶) PSM را مفهوم‌سازی کرد، دغدغه‌هایی در خصوص تفاوت‌های فرهنگی وجود داشته است. آن‌ها در این مطالعه فرض اصلی زیر را در نظر می‌گیرند: اندازه‌گیری اولیه PSM با یک بعد جدید که شامل ارزش‌هایی می‌شود که بیانگر سنت اداری هستند، بهبود خواهد یافت.

نتایج مطالعه یادشده فرضیه بالا را تأیید کرده است؛ بدین ترتیب که اندازه‌گیری PSM با در نظر گرفتن بعد دیگری که شامل ارزش‌هایی می‌شود که نماینده یک جنبه از سنت اداری اسپانیا هستند، وفاداری سیاسی بهبود می‌یابد.

### نقش زمینه نهادی در شکل‌گیری PSM

در خصوص مقیاس‌های طراحی‌شده برای سنجش PSM، واندنابیل (۲۰۰۸) به این نکته اشاره می‌کند که مقیاس‌های اولیه اندازه‌گیری PSM برای اندازه‌گیری سطح PSM در آمریکا مناسب هستند. از این رو استفاده از آن‌ها در محیط‌های دیگر باید با احتیاط صورت گیرد؛ چراکه ارزش‌های عمومی که به مثابه مبنایی برای PSM هستند، در مناطق گوناگون جهان باهم تفاوت دارند. او در ادامه بیان می‌دارد، بررسی تطبیقی مبانی نظری در چهار کشور اروپایی (فرانسه، هلند، آلمان و بریتانیا) بیانگر این است که به غیر از ابعاد مشخص‌شده توسط پری (۱۹۹۶) ابعاد دیگر نیز اهمیت دارند. از دیدگاه واندنابیل (۲۰۰۷) مبنای PSM ارزش‌ها و عقایدی هستند که باعث می‌شوند که فرد، ورای خود و منافع سازمانی از یک هویت سیاسی بزرگ‌تر پشتیبانی کند. بنابراین مفهوم یادشده مفهومی ارزش‌محور است و از آنجایی که برخی ارزش‌ها ممکن است در برخی کشورها اهمیت بیشتری داشته باشند، مناسب بودن به کارگیری ابعاد و شاخص‌های یکسان برای همه کشورها زیر سؤال می‌رود. مطالعه‌های گوناگون انجام‌شده، مدل‌هایی را آزمون کرده‌اند که برخی از ابعاد را حذف کرده یا بعد جدیدی را به ابعاد اولیه اضافه می‌کند (Ballart and Rico, 2018: 410). این مطالعه‌های خاص بر مبنای این ایده هستند که نهادها و اندازه‌گیری آن‌ها ممکن است در فرهنگ‌های گوناگون متفاوت باشند و لازم است مورد جرح و تعدیل واقع شوند. از این دیدگاه خدمات عمومی هم یک نهاد محسوب می‌شود که بر مبنای ارزش‌ها و رفتارهایی است که فرهنگ‌محور هستند. از این رو سازه تئوریک و اندازه‌گیری PSM باید خاص هر فرهنگی باشد (Ballart & Rico, 2018: 406). با توجه به این امر لازم است که این مفهوم در کشورهایی مانند ایران که زمینه فرهنگی و نهادی متفاوتی دارند، بررسی و ابعاد و شاخص‌های آن شناسایی شوند؛ چراکه ایران از قدیم به عنوان کشوری محسوب می‌شده است که به عنوان شبکه ارتباطی میان غرب و شرق عمل می‌کرده است. در یک مطالعه تطبیقی میان

مدیران ایران و کانادا، جاویدان و دستمالچیان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) به این نکته دست می‌یابند که تفاوت‌های معناداری در معیار اثربخشی و نقش‌های مدیران در میان دو کشور وجود دارد. شاید برخی از این تفاوت‌ها به دلیل ویژگی‌های خاص فرهنگی کشور ایران باشد. برای مثال دستمالچیان، جاویدان و عالم (۲۰۰۱) در پژوهش خود در خصوص فرهنگ ایران که با توجه به شاخص‌های گلوب انجام شده است به این نکته اشاره می‌کنند که ادراک شهروندان حاکی از این است که در فرهنگ اجتماعی ایران میزان شاخص‌های اجتناب از عدم اطمینان، برابری‌گرایی جنسیتی، جمع‌گرایی اجتماعی، انسان‌گرایی، عملکردگرایی و گرایش به آینده از حد متوسط، کمتر است. از سوی دیگر میزان فاصله قدرت و جمع‌گرایی درون‌گروهی از حد متوسط بالاتر است.

با توجه به این امر و با در نظر گرفتن روند تاریخی شکل‌گیری دولت در ایران که تفاوت زیادی با جوامع غربی دارد (کاتوزیان، ۱۳۸۰)، انتظار می‌رود که مفهوم PSM نیز در این زمینه نهادی متفاوت باشد. از این رو این پژوهش به شناسایی ابعاد و شاخص‌های PSM در ایران می‌پردازد.

### روش پژوهش

در این بخش ابتدا روش پژوهش بر اساس نیاز پژوهش (Saunders et al., 2009) ارائه شده است. نخستین سطح به فلسفه پژوهش می‌پردازد و چهار زیربنای فلسفی را برای پژوهش مشخص می‌دارد که عبارتند از: پوزیتیویسم، رئالیسم، تفسیرگرایی و پراگماتیسم. با توجه به این طبقه‌بندی می‌توان این پژوهش را در زمره پژوهش‌های تفسیرگرایی دانست که بر مبنای بررسی ذهنیت افراد انجام می‌گیرد. از نظر نگرش پژوهش، این پژوهش استقرایی محسوب می‌شود؛ چراکه با جمع‌آوری داده‌ها در سطح خرد به مدل در سطح کلان خواهد رسید. از نظر استراتژی پژوهش، پژوهش حاضر پیمایش محسوب می‌شود؛ چراکه با ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه به بررسی ادراک افراد می‌پردازد و در واقع داده‌های این پژوهش از جنس ادراک هستند. از نظر انتخاب‌ها، این پژوهش ترکیبی محسوب می‌شود که شامل ترکیبی از دو روش کمی و کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات می‌شود. بدین معنا که اطلاعات موردنیاز برای این پژوهش بر اساس دو ابزار اصلی پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری خواهد شد. از نظر افق زمانی پژوهش حاضر پژوهشی مقطعی است و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها نیز همان‌گونه که اشاره شد، با استفاده از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه، داده‌ها جمع‌آوری خواهد شد.



## فرایند انجام پژوهش

این پژوهش، بر اساس پژوهش انجام شده توسط ژنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) انجام شده است. هدف ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) شناسایی مدل نظری و ابعاد ساختاری بهزیستی روانی کارکنان<sup>۲</sup> در کشور چین بوده است. این پژوهش نیز بر اساس روش به کار گرفته شده توسط ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است؛ بدین ترتیب که ابتدا با انجام مصاحبه‌های گسترده اقدام به شناسایی عوامل انگیزاننده از دید کارکنان سازمان صداوسیما به عنوان یک نهاد حاکمیتی بخش عمومی شد؛ سپس عوامل اشاره شده در مصاحبه‌ها بر اساس روش تحلیل تم احصا شد و در کنار ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در مطالعه بین‌المللی کیم و همکاران (۲۰۱۲) قرار گرفت و استخری از گویه‌ها (مشتمل بر گویه‌های پرسشنامه کیم و همکاران (۲۰۱۲) و نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مواردی که ابعاد استخراج شده از مصاحبه با آن‌ها با گویه‌های پرسشنامه کیم و همکاران، هم‌خوانی نداشت) تشکیل شد و به شکل پرسشنامه‌ای تنظیم و در نمونه‌ای گسترده از کارکنان صداوسیما توزیع شد و ابعاد و شاخص‌های PSM با روش تحلیل عاملی اکتشافی احصا شد. مراحل یادشده به تفصیل در ادامه شرح داده شده است.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است.

مشارکت‌کنندگان برای انجام مصاحبه: مشارکت‌کنندگان این بخش را کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دادند. در خصوص ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان این امر در نظر گرفته شد که موضوع مصاحبه، انگیزش کارکنان است که برای همه کارکنان صدق می‌کند. ولی آنچه می‌تواند در پاسخ‌ها تفاوت ایجاد کند ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بالأخص پست سازمانی است؛ چراکه امتیازهای ارائه شده به کارکنان بر اساس پست سازمانی متفاوت است. از این رو مشارکت‌کنندگان به تفکیک رده سازمانی انتخاب شدند و مصاحبه با افراد در هر رده تا رسیدن به اشباع تئوریک (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱) ادامه یافت.

لازم به ذکر است که برای هر یک از مشارکت‌کنندگان، کد در نظر گرفته شده است؛ بدین ترتیب که پست کارمند با A، کارشناس با B، مدیر با C و مدیرکل با D مشخص شده است و

1. Zheng et al

2. Employee well-being

مدرک تحصیلی دیپلم با ۱، فوق دیپلم با ۲، لیسانس با ۳، فوق لیسانس با ۴ و دکتری با ۵ کدگذاری شده است. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان بدین شرح است: کارمند با مدرک فوق دیپلم (۳ نفر)، کارمند با مدرک دیپلم (۴ نفر)، کارمند با مدرک کارشناسی (۱ نفر)، کارشناس با مدرک کارشناسی (۱۰ نفر)، مدیر با مدرک کارشناسی (۶ نفر)، مدیر با مدرک کارشناسی ارشد (۳ نفر)، مدیرکل با مدرک کارشناسی ارشد (۲)، مدیرکل با مدرک دکتری (۱).

**جامعه آماری در بخش پرسشنامه:** جامعه آماری در بخش توزیع پرسشنامه نیز کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران هستند. روش نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده بوده است. پرسشنامه در محدوده جام جم که متشکل از دفاتر مرکزی معاونت‌ها و چندین ساختمان است توزیع شده است. تعداد کل افراد در این بخش‌ها ۵۰۰۰ نفر بوده است و بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه ۳۵۷ است. لیکن به منظور اطمینان بالا تعداد ۱۰۵۰ پرسشنامه توزیع شد و از این تعداد ۱۰۰۰ پرسشنامه تحلیل شدند. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه بدین شرح است: از نظر مدرک تحصیلی، ۸۰ نفر بالاتر از کارشناسی ارشد، ۱۵۹ نفر کارشناسی ارشد، ۴۶۹ نفر کارشناسی، ۲۵۸ نفر دیپلم و ۳۴ نفر مدرک تحصیلی زیر دیپلم داشته‌اند. از نظر میزان سابقه کار، ۱۳۶ نفر تا ۵ سال، ۳۰۷ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۰۱ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۵۶ نفر ۱۶ سال به بالا سابقه کار داشته‌اند. ۸۰۷ نفر از پاسخ‌دهندگان پرسشنامه را مردان و ۲۹۲ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. از نظر پست سازمانی نیز ۴۹۵ نفر کارمند، ۳۰۰ نفر مسئول، ۱۲۱ نفر مدیر و ۸۴ نفر مدیرکل بوده‌اند.

## روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

### الف- مصاحبه

در مرحله اول، به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی مصاحبه‌های عمیق با ۳۰ نفر از کارکنان صداوسیما صورت پذیرفت. هدف از این بخش شناسایی ابعاد و شاخص‌های انگیزش خدمات عمومی از دیدگاه آنان بود. سؤال‌های اصلی که در مصاحبه پرسیده شد به شرح زیر است:

- درک شما از انگیزش چیست؟
- آیا شما خود را فردی می‌دانید که از سطح بالایی انگیزش در محل کار برخوردار است؟
- فکر می‌کنید انگیزش شما از چه عواملی نشأت می‌گیرد؟ به عبارت دیگر مهم‌ترین عواملی که انگیزش شما در محل کار را شکل می‌دهد، کدامند؟
- فکر می‌کنید چه عواملی منجر به بالا رفتن انگیزش شما در سازمان خواهد شد؟

سعی شد مصاحبه‌ها در فضایی صمیمی انجام پذیرد؛ بدین صورت که از ضبط آن خودداری شد تا کارکنان در بیان دیدگاه‌ها احساس آزادی بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه بین نیم ساعت تا ۴۵ دقیقه طول کشید.

در خصوص سؤال‌های به کار گرفته‌شده در مصاحبه، این دغدغه از ابتدای پژوهش وجود داشت که عوامل سازنده انگیزش کارکنان بخش عمومی با عوامل اثرگذار بر انگیزش کارکنان، خلط نشود از این رو سؤال ۴ پرسیده شد تا در تحلیل نتایج، بتوان تمایزی را میان دو مورد یادشده ایجاد کرد و صرفاً مواردی که به پاسخ به سؤال ۱ و ۳، مرتبط است در نظر گرفته شود.

### ب- پرسشنامه

بعد از تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه و استخراج مقوله‌ها، اقدام به طراحی پرسشنامه به منظور شناسایی ابعاد و شاخص‌های PSM شد. با توجه به این امر پرسش‌نامه این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول به اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان می‌پردازد؛ بدین ترتیب که اطلاعاتی در خصوص جنسیت، پست سازمانی، سابقه کار و مدرک تحصیلی درخواست شده بود. بخش دوم شامل ۸۷ سؤال در خصوص موضوع پژوهش است. سؤال‌های این بخش از دو منبع استخراج شده است:

۱. مقوله‌های حاصل از مصاحبه به عنوان ابعاد انگیزش کارکنان بخش عمومی در نظر گرفته شده‌اند و برای هر بعد، چند سؤال که برگرفته از نقل‌قول‌های مصاحبه است، در نظر گرفته شده است. این ابعاد در جدول شماره یک شرح داده شده است.
  ۲. ابعاد و شاخص‌های حاصل از مطالعه کیم و همکاران (۲۰۱۲) نیز به طور کامل به کار گرفته شده است. دلیل انتخاب این پرسشنامه در این بوده است که مطالعه یادشده، کلیه مقیاس‌های طراحی شده در مطالعه‌های پیشین را در نظر گرفته است و با طراحی یک ابزار اندازه‌گیری جدید، آن را در ۱۲ کشور آزمون کرده است و ابعاد و سؤال‌ها بر اساس آزمون بین‌المللی نهایی شده است. ابعاد این پرسشنامه عبارتند از: تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی، فداکاری و جذب شدن به خدمات عمومی.
- هدف از طراحی و توزیع پرسشنامه، تحقق موارد زیر بوده است:
۱. یافته‌های مصاحبه که به عنوان ابعاد این پرسشنامه در نظر گرفته شدند از مصاحبه با تعداد محدودی از افراد شکل گرفته‌اند. بدین ترتیب که به دلیل رسیدن به اشباع تئوریک، ۳۰ مصاحبه انجام گرفت و نیاز به آزمون این موارد در نمونه آماری گسترده بود تا بتوان آن‌ها را به عنوان ابعاد انگیزش کارکنان تأیید کرد.

۲. مضامین شناسایی شده در مرحله مصاحبه با ابعادی که در سطح بین‌المللی برای PSM شناسایی شده‌اند تفاوت داشتند. از این رو لازم بود این ابعاد در کنار هم در پرسشنامه‌ای آزمون شوند تا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، مشخص شود که در بین ابعاد و شاخص‌های مشخص شده در مصاحبه و ابعاد مشخص شده در سطح بین‌المللی، کدام ابعاد در مرحله کمی باقی می‌مانند.

۳. رسیدن به ابعاد و شاخص‌ها برای یک مفهوم نیازمند انجام تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده (از پژوهش‌های پیشین یا مطالعه اکتشافی) است (Perry, 1996; Vandenabeele, 2008; Kim et al., 2012; Ballart and Riba, 2017; Zheng et al., 2015)

جدول زیر ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه و منابع آن را نشان می‌دهد:

جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه

| بعد                                       | گویه  |
|---|---|
| فداکاری (Kim et al. 2012)                 | ۱. به نظر من وظایف شهروندی هر فرد بر منافع و لذت‌های شخصی او مقدم است.  |
|   | ۲. به نظر من ضرورتی ندارد تا برای خیر عمومی خود را قربانی کنیم.   |
|   | ۳. افراد باید بیش از آنکه از جامعه دریافت می‌کنند به آن برگردانند.  |
|   | ۴. من معتقدم هر کشور باید برنامه‌ای برای بهبود زندگی فقرا داشته باشد هرچند من مجبور باشم برای این برنامه مالیات بیشتری بپردازم. |
|   | ۵. خدمت کردن به شهروندان به من حس خوبی می‌دهد حتی اگر پولی بابت آن به من پرداخت نشود.   |
| تعهد به خدمات عمومی (Kim et al., 2012)    | ۶. انجام فعالیت‌هایی برای من انگیزه ایجاد می‌کند که بدانم به کل جامعه سود می‌رساند هرچند در راستای منافع شخصی خود من نباشد.     |
|   | ۷. برای من مهم است که کاری را انجام دهم که در راستای خیر عمومی جامعه باشد.  |
| تعهد به ارزش‌های عمومی (Kim et al., 2012) | ۸. من معتقدم که برای یک کارمندی که در بخش عمومی فعالیت می‌کند، رعایت اخلاق در فعالیت‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد.                 |
|   | ۹. من به طور شخصی باهدف پاسداری از آزادی‌ها و حقوق فردی هویت می‌یابم.   |
|   | ۱۰. من معتقدم که ارائه فرصت‌های برابر برای شهروندان بسیار اهمیت دارد.   |
|   | ۱۱. برای من مهم است که همواره از مشروعیت فعالیت‌هایی که انجام می‌دهم آگاه باشم.   |
|   | ۱۲. خدماتی که در بخش عمومی ارائه می‌شود باید در راستای رفع نیازهای شهروندان باشد.   |

ادامه جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه

| بعد                                      | گویه  |
|--|---|
| دلسوزی<br>(همدردی) Kim<br>(et al., 2012) | ۱۳. من هنگامی که می‌بینم با افراد دیگر غیرمنصفانه رفتار می‌شود، بسیار غمگین می‌شوم.   |
|  | ۱۴. من با افرادی که تمایلی ندارند تا به آن‌ها کمک کنم، احساس همدردی نمی‌کنم.  |
|  | ۱۵. به نظرم مشکلات هر فرد به خود او ربط دارد و ما نباید به خاطر مشکلات دیگران خود را ناراحت کنیم.                           |
| رهبری<br>تحول‌آفرین<br>(مصاحبه)          | ۱۶. برای من مهم است که مدیرم با انگیزه و برای سازمان ارزش قائل باشد.  |
|  | ۱۷. مدیران بالادستی باید با انگیزش بالای خود کارکنان را به انگیزش مضاعف و در نتیجه بهتر کار کرده ترغیب کنند.                |
|  | ۱۸. مدیر بالادستی باید از انگیزه، توان و مهارت بالایی برخوردار باشد و بتواند الگوی مناسبی برای کارکنان خود باشند.           |
| مشارکت در<br>تصمیم‌گیری<br>(مصاحبه)      | ۱۹. من هنگامی که کارم علاقه دارم که در تصمیم‌گیری‌های سازمان، مشارکت داشته باشم.  |
|  | ۲۰. برای من بسیار مهم است که در تصمیم‌گیری‌ها از دیدگاه‌های من استفاده شود و به آن‌ها اهمیت داده شود.                       |
|  | ۲۱. زمانی که من در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشم، حس می‌کنم در خروجی شریک هستم و این امر منجر به افزایش انگیزه من می‌شود. |
| حمایت مدیر<br>(مصاحبه)                   | ۲۲. من معتقدم مدیران بالادستی باید مشکلات کارکنان را درک و پیگیری کنند.   |
|  | ۲۳. مدیران بالادستی باید مسائل مربوط به کارکنان را درک کرده و به آن‌ها احترام بگذارند.                                      |
| عوامل مادی<br>(مصاحبه)                   | ۲۴. برای من مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل انگیزش، عوامل مالی و مادی است.  |
|  | ۲۵. من معتقدم که برای کارمندی که در بخش عمومی کار می‌کند، تأمین نیازهای مالی بیشترین اهمیت را دارد.                         |
|  | ۲۶. افزایش تدریجی درآمد باعث می‌شود فرد روحیه و انگیزه بیشتری در محیط کار داشته باشد.                                       |
| آموزش (مصاحبه)                           | ۲۷. من بسیار علاقه دارم در سازمانی کارکنم که آموزش مفیدی برای کارکنان در نظر می‌گیرد.                                       |
|  | ۲۸. سازمان باید نیازهای آموزشی کارکنان را رفع کند.  |
|  | ۲۹. کار کرده در سازمانی که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مفید برای کارکنان در نظر می‌گیرد بسیار مهم است.                         |

ادامه جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه

| بعد                              | گویه   |
|----------------------------------|--|
| روابط مناسب با همکاران (مصاحبه)  | ۳۰. من هنگامی احساس انگیزش می‌کنم که در محل کار با همکارانم رابطه بسیار خوبی داشته باشم.                               |
|                                  | ۳۱. برای من بسیار مهم است که در محیطی کارکنم که روابطم با همکاران دوستانه باشد.  |
|                                  | ۳۲. من دوست دارم در بخشی از سازمان کارکنم که بتوانم با کارکنان آنجا تعامل سازنده داشته باشم.                           |
| رضایت شغلی (مصاحبه)              | ۳۳. به نظر من داشتن حس انگیزش مستلزم رضایت شغلی است.   |
|                                  | ۳۴. محیط کار خوب، باید اخلاقی باشد.  |
|                                  | ۳۵. داشتن رضایت از شغل اهمیت بسیار زیادی برای من دارد.   |
| محیط کاری آرام و بانشاط (مصاحبه) | ۳۶. من در محیط کاری بانشاط باروحیه و انگیزه بیشتری وظایف خود را انجام دهم.   |
|                                  | ۳۷. محیط کاری را باید با آرامش اداره کرد تا کارکنان با انگیزه بیشتری کار خود را انجام دهند.                            |
| جوسازمانی آرام و بانشاط (مصاحبه) | ۳۸. امید و نشاط در محیط کار باعث دلگرمی برای ادامه کار می‌شود.   |
|                                  | ۳۹. فرد باید در محیط کار خود آرامش داشته باشد تا بتواند کار خود را به‌درستی انجام دهد.                                 |
| احترام متقابل (مصاحبه)           | ۴۰. برای من بسیار مهم است که در سازمان بین مدیر و کارکنان احترام متقابل وجود داشته باشد.                               |
|                                  | ۴۱. کار کردن در شرایطی که احترام متقابل در سازمان وجود دارد برای من بسیار مهم است.                                     |
|                                  | ۴۲. به نظر من احترام در محل کار، از اهمیت بسیاری برخوردار است.   |
| رعایت اخلاق (مصاحبه)             | ۴۳. رعایت اخلاق در محل کار بسیار برای من مهم است.  |
|                                  | ۴۴. محیط کار خوب، باید اخلاقی باشد.  |
| امکانات رفاهی (مصاحبه)           | ۴۵. امکانات رفاهی از قبیل بیمه درمانی، مسکن، بن و... باعث می‌شود کارمندان با شور و حال بهتری به کار خود را انجام دهند. |
|                                  | ۴۶. امکانات رفاهی سازمان باعث می‌شود که من بتوانم بیشتری کار خود را ادامه دهم.   |
|                                  | ۴۷. کار کردن در سازمانی که امکانات رفاهی بالایی دارد برای من اهمیت بسیاری دارد.  |
| امکانات فیزیکی محیط کار (مصاحبه) | ۴۸. کار کردن در محیطی با امکانات فیزیکی مناسب برای من اهمیت زیادی دارد.  |
|                                  | ۴۹. من اعتقاد دارم وجود مواردی از قبیل پارکینگ، مهدکودک و ... در سازمان بسیار مهم است.                                 |

## ادامه جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه

| گویه   | بعد                                   |
|--|---------------------------------------|
| ۵۰. من معتقدم عدالت سازمانی که توسط مدیر نسبت به کارکنان اعمال می‌شود، بسیار اهمیت دارد.                         | عدالت سازمانی<br>(مصاحبه)             |
| ۵۱. من در صورتی کار خود را به‌درستی انجام خواهم داد که ادراک عدالت در سازمان داشته باشم.                         |                                       |
| ۵۲. من در صورتی انگیزه لازم برای انجام کار را دارم که همه امور بر اساس ضابطه باشد نه رابطه.                      | حاکمیت ضوابط<br>(مصاحبه)              |
| ۵۳. ضابطه‌مند بودن امور در سازمان باعث می‌شود افراد علاقه بیشتری برای کار در سازمان داشته باشند.                 |                                       |
| ۵۴. قدردانی و اعطای پاداش به کارکنانی که نسبت به بقیه عملکرد بهتری دارند، اهمیت زیادی دارد.                      | پاداش متناسب<br>با عملکرد<br>(مصاحبه) |
| ۵۵. من معتقدم برای کارمندی که در بخش عمومی فعالیت می‌کند، دریافت پاداش متناسب با عملکرد اهمیت بسیار زیادی دارد.  |                                       |
| ۵۶. زمانی کار خود را دوست دارم که امنیت شغلی داشته باشم.   | امنیت شغلی<br>(مصاحبه)                |
| ۵۷. کارکنانی که امنیت شغلی دارند نسبت به کارکنانی که این امنیت را ندارند انگیزه بیشتری برای انجام کار دارند.     |                                       |
| ۵۸. تفویض اختیار از سوی مدیر برای من اهمیت زیادی دارد.   | تفویض اختیار<br>(مصاحبه)              |
| ۵۹. تفویض اختیار سبب می‌شود کارکنان احساس مسئولیت داشته باشند و در نتیجه با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه دهند. |                                       |
| ۶۰. من شغلی را دوست دارم که شامل چرخش شغلی با توجه به تخصص باشد.   | چرخش شغلی<br>(مصاحبه)                 |
| ۶۱. چرخش شغلی در سازمان سبب می‌شود کارکنان با علاقه بیشتری کار خود را انجام دهند.                                |                                       |
| ۶۲. کار کردن در پستی که بادانش و توانایی من سازگار باشد، اهمیت زیادی برای من دارد.                               | تناسب شغل و<br>شاغل (مصاحبه)          |
| ۶۳. کار در صورتی برای من معنادار است که با تخصص و توانایی من تناسب داشته باشد.                                   |                                       |
| ۶۴. شغل مناسب شغلی است که بر اساس دانش، مهارت و تجربه فرد باشد.  |                                       |
| ۶۵. برای من مهم است در شرایطی کارکنم که شرح وظایف مشخص داشته باشم.   | مشخص بودن<br>شرح وظایف<br>(مصاحبه)    |
| ۶۶. مشخص بودن شرح وظایف کارکنان سبب می‌شود کارکنان کاری که باید انجام دهند را به‌درستی و با انگیزش انجام دهند.   |                                       |

ادامه جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه

| بعد  | گویه  |
|--|---|
| اهداف مشخص<br>(مصاحبه)                       | ۶۷. هدف‌ها و افق سازمان باید مشخص باشد تا کارمندان و مدیران کارهای خود را به همان راستا معطوف دارند.                      |
|  | ۶۸. برای من مهم است در سازمانی کارکنم که هدف‌های روشن، مکتوب و مشخص داشته باشد.   |
| مدیریت مسیر<br>پیشرفت شغلی<br>(مصاحبه)       | ۶۹. اطمینان از پیشرفت شغلی برای درست انجام دادن کار لازم است.   |
|  | ۷۰. پله‌های ترقی در سازمان باید مشخص باشد تا کارمندان برای دستیابی به آن‌ها تلاش خود را مضاعف کنند.                       |
|  | ۷۱. پیشرفت شغلی در سازمان باید به صورت مشخص و شفاف باشد.  |
| کارگروهی<br>(مصاحبه)                         | ۷۲. من ترجیح می‌دهم در سازمانی کارکنم که کارها به صورت گروهی تعریف شود.   |
|  | ۷۳. کار گروهی سبب می‌شود که اعضای گروه برای ارتقا و به‌روز کردن خود انگیزه بیشتری داشته باشند.                            |
| کار چالشی<br>(مصاحبه)                        | ۷۴. داشتن کار چالشی باعث افزایش علاقه به کار می‌شود.  |
|  | ۷۵. من معتقدم سازمان باید کار را به گونه‌ای تعریف کند که برای کارکنان چالش‌برانگیز باشد.                                  |
| ارزیابی عملکرد<br>(مصاحبه)                   | ۷۶. عملکرد در سازمان باید بر اساس شاخص‌های واضح و مشخص به طور دوره‌ای ارزیابی شود.  |
|  | ۷۷. برای من مهم است که سازمان به صورت مستمر ارزیابی کارمندان را انجام دهد و شاخص‌های ارزیابی را نیز به کارکنان اعلام کند. |
| شایسته‌سالاری<br>(مصاحبه)                    | ۷۸. برای من انتخاب افراد متخصص و شایسته در امور بسیار مهم است.  |
|  | ۷۹. برای من شایسته‌سالاری از ضرورت‌های سازمان است.  |
| ارتباط اثربخش<br>مدیر با کارکنان<br>(مصاحبه) | ۸۰. روابط سالم و سازنده بین مدیر و کارکنان از الزامات محیط کار است.   |
|  | ۸۱. ارتباط مناسب من با مدیرم برایم اهمیت زیادی دارد.  |
|  | ۸۲. برای من بسیار مهم است در فضایی کارکنم که با مدیرم ارتباط اثربخشی داشته باشم.  |
| شهرت سازمانی<br>(مصاحبه)                     | ۸۳. برای من مهم است در سازمانی کاری کنم که خوش‌نام است (تصور افراد درونی و بیرونی از آن مثبت است).                        |
|  | ۸۴. خوش‌نامی سازمان در ایجاد انگیزش برای کارکنان اهمیت زیادی دارد.  |
| احساس مفید<br>بودن (مصاحبه)                  | ۸۵. برای من بسیار مهم است که در کاری که در سازمان انجام می‌دهم، حس مفید و مثبت بودن داشته باشم.                           |
|  | ۸۶. احساس مفید بودن در سازمان از عواملی است که فرد را ترغیب به بهتر بودن از قبل می‌کند.                                   |
|  | ۸۷. داشتن حس کارایی مثبت برای انجام کار بسیار مهم است.  |



## روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش، جهت سنجش میزان اعتبار ابزار اندازه‌گیری از روش اعتبار محتوا (صوری) استفاده شد. به این صورت که پرسشنامه، پس از تدوین اولیه به چند تن از اعضای هیأت‌علمی رشته مدیریت دولتی ارائه شد و پس از اعمال دیدگاه‌های آن‌ها اقدام به توزیع پرسشنامه شد. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بین دو کدگذار یا شاخص تکرارپذیری استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، پژوهشگر از یک همکار پژوهش استفاده می‌کند. آموزش‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهش انتقال داده می‌شود؛ سپس پژوهشگر به همراه این همکار چند مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری می‌کنند. روش پیشنهادی برای محاسبه درصد پایایی میان دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود به ترتیب زیر است (خواستار، ۱۳۸۸):

$$\text{درصد پایایی بین باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

برای اجرای این روش، ۳۳ مصاحبه انتخاب شدند؛ تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهشگر ۷۰ مورد و تعداد توافقی‌ها ۳۱ مورد بوده است و ضریب به‌دست‌آمده ۸۸ درصد است که به دلیل اینکه بالای شصت درصد است، پایایی پژوهش تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ سنجیده شده است که با توجه به تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش شرح داده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### الف یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل تم (مضمون) (Braun and Clarke, 2006) تحلیل شده‌اند. در فرایند تحلیل تم، مضامین بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه داده‌های کیفی به مضامین کمتری تقلیل یافت.<sup>۱</sup>

۱. تمامی مقوله‌های شناسایی شده به عنوان ابعاد پرسشنامه در جدول ۱ آمده است و نقل قول‌ها نیز به عنوان گویه‌های پرسشنامه آمده است.

در مرحله بعد، مضامین مشابه کنار هم قرار گرفتند و مضامین کلان تری شکل گرفتند؛ جدول شماره ۲ این امر را نشان می دهد:

جدول ۲. طبقه بندی مقوله های اصلی و فرعی

| مقوله های اصلی        | مقوله های فرعی   |
|-----------------------|--|
| عوامل مرتبط با شغل    | تناسب شغل با شاغل، مسیر پیشرفت شغلی، شفافیت شغلی، کار گروهی، کار چالشی<br>چرخش شغلی  |
| عوامل مرتبط با سازمان | امنیت سازمانی، عدالت سازمانی، شایسته سالاری، شهرت سازمانی، حاکمیت ضوابط سازمانی، برگزاری آموزش های مرتبط، مشخص بودن شرح وظایف، جوسازمانی آرام و بانشاط، مشخص بودن اهداف و راهبردهای سازمان، شرایط فیزیکی محیط کار، مشارکت در تصمیم گیری و انجام امور، ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های عینی |
| عوامل مرتبط با فرد    | رعایت اخلاق، احترام متقابل، رضایت شغلی، روابط دوستانه با همکاران   |
| عوامل مرتبط با مدیر   | تفویض اختیار، حمایت مدیر از کارکنان، ارتباط اثربخش مدیر با کارکنان، سبک رهبری<br>تحول آفرین  |
| عوامل مادی            | امکانات رفاهی، امنیت مالی، سیستم پاداش متناسب با عملکرد  |

### (ب) یافته های بخش کمی

#### تحلیل عاملی اکتشافی

ابتدا همان گونه که جدول زیر نشان می دهد مقدار KMO برابر با ۰/۷۹۸ است. از این رو می توان گفت که داده ها کفایت لازم برای انجام تحلیل عاملی را دارند. همچنین نتایج آزمون بارتلت نیز بیانگر همبستگی معنادار میان متغیرهای پژوهش است.

جدول ۳. آماره KMO و نتایج آزمون بارتلت

|                                     |           |               |      |
|-------------------------------------|-----------|---------------|------|
| شاخص کایزر-مایر-اولکین <sup>۱</sup> | ۰.۷۹۸     | درجه آزادی    | ۲۷۰۱ |
| شاخص بارتلت                         | ۴۷۵۱۱/۳۲۳ | سطح معنی داری | ۰.۰۰ |

در گام بعد با توجه به نتایج حاصل از ستون استخراجی<sup>۲</sup> از جدول اشتراک ها سؤال هایی که ضریب پایین تر از ۰/۵ داشتند، حذف شدند (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۴). لازم به ذکر است که این فرایند در چهار مرحله انجام گرفت و در این راستا سؤال های ۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹، ۲۵، ۲۹، ۳۴،

1. Kaiser-Meyer-Olkin  
2. Extraction

۳۵، ۴۰، ۴۱، ۵۱، ۵۷، ۶۵، ۷۳، ۷۵، ۷۶ و ۸۴ حذف شدند. پس از آن، جدول توضیح واریانس‌ها و مقدار ویژه بررسی شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ۱۹ عامل ۷۴/۵ درصد از واریانس متغیر را تبیین می‌کنند. از این رو این ۱۹ عامل در تحلیل باقی ماندند.

خروجی بعدی ماتریس چرخیده شده اجزا است<sup>۱</sup> که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی مانده بعد از چرخش است. هرچه میزان قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوط نقش بیشتری در کل واریانس متغیر مورد نظر دارد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۹۶). بعد از مشخص کردن گویه‌هایی که طبق نتایج این مرحله از تحلیل عاملی اکتشافی به هر یک از این ۱۹ عامل اختصاص یافته است، اقدام به گرفتن ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از این ۱۹ عامل شد. جدول شماره ۴ نتایج آلفای کرونباخ برای این ۱۹ عامل را نشان می‌دهد.

همان گونه که جدول زیر نشان می‌دهد عوامل ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹ به دلیل آلفای زیر ۰/۷ حذف شدند و عوامل با آلفای بالای ۰/۷ باقی ماندند که در بخش بعد به عنوان ابعاد انگیزش کارکنان در بخش عمومی شرح داده می‌شوند.

عوامل باقی مانده حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، با توجه به گویه‌هایی که به هر عامل اختصاص یافته بود، نام‌گذاری شدند که در ادامه هر یک به طور مجزا شرح داده شده است.

جدول ۴. نتایج آلفای کرونباخ

| عامل | تعداد سؤال‌ها | ضریب آلفای کرونباخ | عامل | تعداد سؤال‌ها | ضریب آلفای کرونباخ | عامل | تعداد سؤال‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|------|---------------|--------------------|------|---------------|--------------------|------|---------------|--------------------|
| ۱    | ۷             | ۰/۷۸۷              | ۷    | ۴             | ۰/۶۴۵              | ۱۳   | ۳             | ۰/۴۸۲              |
| ۲    | ۷             | ۰/۸۰۲              | ۸    | ۳             | ۰/۶۸۴              | ۱۴   | ۴             | ۰/۵۳۴              |
| ۳    | ۶             | ۰/۷۸۱              | ۹    | ۳             | ۰/۳۷۷              | ۱۵   | ۲             | ۰/۱۲۶              |
| ۴    | ۵             | ۰/۷۶۲              | ۱۰   | ۳             | ۰/۵۳۴              | ۱۶   | ۲             | ۰/۱۸۰              |
| ۵    | ۶             | ۰/۷۳۴              | ۱۱   | ۳             | ۰/۶۰۶              | ۱۷   | ۲             | ۰/۰۱۳              |
| ۶    | ۶             | ۰/۶۸۲              | ۱۲   | ۲             | ۰/۴۷۵              | ۱۸   | ۱             | -                  |
|      |               |                    |      |               |                    | ۱۹   | ۲             | ۰/۱۵۶              |

۱. تمام جدول‌های مرتبط با خروجی‌های تحلیل عاملی اکتشافی در SPSS موجود است و به دلیل طولانی شدن مقاله از آوردن آن‌ها خودداری شده است.

### ارتباط اثربخش در محیط کار

عامل ارتباط اثربخش در محیط کار، از مواردی بوده است که کارکنان به شکل‌های گوناگون به آن اشاره داشته‌اند و این امر بیانگر اهمیت بالای این عامل برای کارکنان سازمان صداوسیما است. البته این امر بیشتر شامل روابط اثربخش میان مدیر و کارکنان می‌شود. به عبارت دیگر پاسخ‌دهندگان بیشتر روابط عمودی در سازمان را مدنظر داشته‌اند. گویه‌هایی که طبق تحلیل عاملی اکتشافی به این عامل اختصاص یافته است عبارتند از: «برای من بسیار مهم است که در سازمان بین مدیر و کارکنان احترام متقابل وجود داشته باشد»؛ «به نظر من احترام در محل کار، از اهمیت بسیاری برخوردار است»؛ «مدیران بالادستی باید با انگیزش بالای خود کارکنان را به انگیزش مضاعف و در نتیجه بهتر کار کردن ترغیب کنند»؛ «ارتباط مناسب من با مدیرم برای اهمیت زیادی دارد»؛ «محیط کار خوب باید اخلاقی باشد»؛ «مدیر بالادستی باید از انگیزه توان و مهارت بالایی برخوردار باشد و بتواند الگوی مناسبی برای کارکنان خود باشد»؛ «برای من بسیار مهم است در فضایی کارکنم که با مدیرم ارتباط اثربخشی داشته باشم».

### رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان

نام‌گذاری برای این بعد تا حدی دشوار بوده است؛ چراکه بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، گویه‌هایی با ماهیت تا حدی متفاوت ذیل این بعد قرار گرفته‌اند. لیکن از آنجایی که رعایت اخلاق از مقوله‌های مهم حاصل از مصاحبه بوده است و در گویه‌هایی که ذیل این بعد قرار گرفته‌اند نیز به آن اشاره شده است، این بعد به نام رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان نام‌گذاری شده است. گویه‌های قرار گرفته ذیل این بعد عبارتند از: «من معتقدم که برای یک کارمندی که در بخش عمومی فعالیت می‌کند، رعایت اخلاق در فعالیت‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد»؛ «من معتقدم مدیران بالادستی باید مشکلات کارکنان را درک و پیگیری کنند»؛ «برای من مهم است که مدیرم با انگیزه و برای سازمان ارزش قائل باشد»؛ «من هنگامی احساس رضایت می‌کنم که در اجرای برنامه‌هایی مشارکت داشته باشم که بدانم برای مردم مفید است»؛ «من هنگامی احساس انگیزش می‌کنم که در محل کار با همکارانم رابطه بسیار خوبی داشته باشم»؛ «مدیران بالادستی باید مسائل مربوط به کارکنان را درک کرده و به آن‌ها احترام بگذارند».

### کار شایسته

مفهوم کار شایسته در سال ۱۹۹۹ در گزارش کنفرانس بین‌المللی کار (۱۹۹۹) معرفی شد. چهار جزء این مفهوم که در همان گزارش به آن اشاره شده است عبارتند از: استخدام، حمایت اجتماعی، حقوق کارکنان و گفتگوی اجتماعی (Ghai, 2003). تعریف آن عبارت است از

فرصت‌هایی برای زنان و مردان تا کاری بهره‌ور و شایسته را بر اساس آزادی، برابری، امنیت و احترام انسانی به دست بیاورند (Ferreira et al., 2019). گویه‌هایی که ذیل این بعد قرار گرفته‌اند به اهمیت تناسب کار با تخصص و توانایی، داشتن حس کارایی، چالشی بودن کار و خوش‌نامی سازمان اشاره می‌کنند و عبارتند از: «کار در صورتی برای من معنادار است که با تخصص و توانایی من تناسب داشته باشد»؛ «داشتن حس کارایی مثبت برای انجام کار بسیار مهم است»؛ «داشتن کار چالشی باعث افزایش علاقه به کار می‌شود»؛ «خوش‌نامی سازمان در ایجاد انگیزش برای کارکنان اهمیت زیادی دارد»؛ «من معتقدم سازمان باید کار را به‌گونه‌ای تعریف کند که برای کارکنان چالش‌برانگیز باشد».

### اتکا بر ضوابط

بعد دیگر، گویه‌هایی را در بر می‌گیرد که به امید و نشاط در محل کار، دریافت پاداش متناسب با عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی شفاف و مشخص، شایسته‌سالاری و تفویض اختیار اشاره می‌کند؛ از این رو اتکا به ضوابط نامیده شده است: «امید و نشاط در محیط کار باعث دلگرمی برای ادامه کار می‌شود»؛ «من معتقدم برای کارمندی که در بخش عمومی فعالیت می‌کند، دریافت پاداش متناسب با عملکرد اهمیت بسیار زیادی دارد»؛ «پیشرفت شغلی در سازمان باید به صورت مشخص و شفاف باشد»؛ «برای من شایسته‌سالاری از ضرورت‌های سازمان است»؛ «تفویض اختیار سبب می‌شود کارکنان احساس مسئولیت داشته باشند و در نتیجه با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه دهند».

### عدالت سازمانی

در این پژوهش گویه‌هایی که ذیل این بعد قرار گرفته‌اند به این موارد اشاره دارند: ارائه فرصت‌های برابر برای شهروندان، ناراحتی از رفتار غیرمنصفانه، مشخص بودن پله‌های پیشرفت، روابط سالم و عبارتند از: «من معتقدم که ارائه فرصت‌های برابر برای شهروندان بسیار اهمیت دارد»؛ «من در صورتی کار خود را به‌درستی انجام خواهم داد که ادراک عدالت در سازمان داشته باشم»؛ «من هنگامی که می‌بینم با افراد دیگر غیرمنصفانه رفتار می‌شود بسیار غمگین می‌شوم»؛ «ضابطه‌مند بودن امور در سازمان باعث می‌شود افراد علاقه بیشتری برای کار در سازمان داشته باشند (عدالت رویه‌ای)»؛ «پله‌های ترقی در سازمان باید مشخص باشد تا کارمندان برای دستیابی به آن‌ها تلاش خود را مضاعف کنند»؛ «روابط سالم و سازنده بین مدیر و کارکنان از الزامات محیط کار است».

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش باهدف شناسایی ابعاد و شاخص‌های PSM در بخش عمومی ایران به روش ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد.

همان‌گونه که پیش‌تر توضیح داده شد، پرسشنامه این پژوهش علاوه بر مفاهیم مستخرج از مصاحبه، گویه‌های پرسشنامه کیم و همکاران (۲۰۱۲) را نیز در بر می‌گرفت؛ لیکن در فرایند تحلیل عاملی تنها ۴ گویه از آن باقی ماند که عبارتند از: «من هنگامی احساس رضایت می‌کنم که در اجرای برنامه‌هایی مشارکت داشته باشم که بدانم برای مردم مفید است (جذب شدن به خدمات عمومی)»؛ «من معتقدم که برای یک کارمندی که در بخش عمومی فعالیت می‌کند، رعایت اخلاق در فعالیت‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد (تعهد به ارزش عمومی)»؛ «من معتقدم که ارائه فرصت‌های برابر برای شهروندان بسیار اهمیت دارد (تعهد به ارزش عمومی)»؛ «من هنگامی که می‌بینم با افراد دیگر غیرمنصفانه رفتار می‌شود بسیار غمگین می‌شوم (دلسوزی)».

ابعاد شناسایی‌شده برای PSM بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به شرح زیر است: ارتباط اثربخش در محیط کار، رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، کار شایسته، اتکا بر ضوابط و عدالت سازمانی. از این رو می‌توان گفت ابعاد شناسایی‌شده برای PSM در سایر مطالعه‌ها در خصوص ایران صدق نمی‌کند. در این راستا لوتانز (۲۰۱۱) بیان می‌دارد که منبع ایجاد انگیزه می‌تواند ذاتی یا بیرونی باشد. منابع بیرونی انگیزش، ملموس و قابل مشاهده توسط سایرین هستند که برای مثال می‌توان به پرداخت‌ها، مزایا یا ارتقا اشاره داشت؛ این در حالی است که انگیزه‌های ذاتی به طور درونی ایجاد می‌شوند؛ به عبارت دیگر آن‌ها انگیزه‌هایی هستند که اشخاص در وظیفه یا شغل می‌یابند. برای مثال پاداش‌های ذاتی، شامل احساس موفقیت، مسئولیت، به چالش کشیده شدن، دستیابی به هدف‌ها و کامیابی می‌شود که بسیاری از اوقات از تجربه‌ها آموخته می‌شود.

نظریه PSM بر این مبنا قرار گرفته است که انگیزش کارکنان بخش عمومی، انگیزشی ذاتی است و تعهد به ارزش‌های عمومی، همدلی، فداکاری و جذب شدن به خدمات عمومی منجر به انگیزش کارکنان در بخش عمومی برای انجام کار می‌شود؛ لیکن نتایج این پژوهش نشان داد که در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک از سازمان‌های مهم و بزرگ بخش عمومی، عمده عواملی که ایجاد انگیزش می‌نمایند به نوعی عوامل بیرونی هستند که در مکتب نئوکلاسیک نظریه‌های مدیریت بر آن‌ها تأکید شده است. نگاهی به ابعاد به‌دست‌آمده از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد بیشتر این ابعاد بیانگر قرار گرفتن نیازهای افراد در سطح احترام و محبت سلسله‌مراتب مازلو است و شاید تحقق ابعادی که نظریه PSM بر آن

تأکید می‌کند نیاز به شرایطی دارد که نیازهای سطوح پایین‌تر افراد در سازمان‌ها تا حد زیادی برآورده شده باشد و بتوانند به نیازهای سطوح بالاتر (مانند تعهد به ارزش‌های عمومی و همدلی و از خودگذشتگی) بیندیشند.

از این رو می‌توان گفت که دستاورد این پژوهش برای مبانی نظری انگیزش کارکنان بخش عمومی در این بوده است که ابعادی که تاکنون برای این مفهوم شناسایی شده است، در یک زمینه نهادی متفاوت صدق نمی‌کند و ابعاد دیگری برای انگیزش کارکنان بخش عمومی شناسایی شده است که تاکنون در نظریه‌ها به آن اشاره نشده است و شاید این دستاورد به نوعی بیانگر صدق کردن نظریه انتخاب عمومی در بخش عمومی ایران باشد. دستاورد عملی این پژوهش این بوده است که سازمان‌های بخش عمومی در ایران به طور کلی و صداوسیما ایران به طور خاص باید در طراحی روش‌های انگیزش کارکنان به این نکات توجه داشته باشند و ضمن برآوردن این الزامات زمینه لازم برای سوق دادن انگیزش کارکنان به سمت نظریه PSM را فراهم کنند.

نتایج این پژوهش بیانگر این است که شرایط کاری در ایجاد انگیزه برای کارکنان صداوسیما بیشترین اهمیت دارد و در واقع کارکنان زمانی احساس انگیزه‌مند بودن می‌کنند که شرایط کاری بهتری از منظر روابط با مدیران و همکاران، رعایت ضوابط و در نظر گرفتن اصول اخلاقی و توجه به عدالت سازمانی برای آن‌ها فراهم شود؛ از این رو به سازمان صداوسیما ایران پیشنهاد می‌شود که به ایجاد کانال‌هایی باهدف برقراری ارتباط اثربخش بین مدیران و کارمندان توجه بیشتری شود و سعی کنند تا با ایجاد محیطی امن از لحاظ روحی، روانی و مادی، امکان رضایت شغلی کارکنان را فراهم آورند. ضمن اینکه در راستای ایجاد انگیزش در کارکنان لازم است هدف‌ها و فرایندها به طور شفاف مشخص شوند، زمینه‌هایی را برای چرخش شغلی و سازمان‌دهی فعالیت‌های کارکنان به سمت کار تیمی فراهم آورند، مسیر پیشرفت شغلی را برای کارکنان شفاف و مشخص سازد و در انتصاب افراد به تخصص، رشته تحصیلی و سابقه شغلی آن‌ها توجه شود و افرادی که دارای شایستگی‌های لازم هستند منتصب شوند.

با توجه به نتایج مصاحبه‌ها یکی از مهم‌ترین کارهایی که سازمان می‌تواند در راستای دستیابی به انگیزش بیشتر کارکنان خود انجام دهد این است که ضوابط روشن و مشخص را جایگزین روابط نماید تا افراد این ادراک را داشته باشند که در جایگاه واقعی خود در سازمان قرار گرفته‌اند.

از آنجایی که یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش عدم امکان آزمون پرسشنامه به‌دست‌آمده در سایر دستگاه‌های بخش عمومی بود، به پژوهشگرهای آینده پیشنهاد می‌شود

مقیاس طراحی شده در این پژوهش را در سایر دستگاه‌های بخش عمومی به آزمون گذارند و از این طریق روایی سازه آن را بررسی کنند. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش در این بود که مطالعه چرایی صدق نکردن نظریه PSM امکان‌پذیر نبود؛ از این رو به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود در این راستا مطالعه‌ای را به صورت مصاحبه‌های اکتشافی ساختار نیافته با کارکنان در راستای کشف چرایی این امر انجام دهند. ضمن اینکه این مطالعه به دلیل استناد به مطالعه‌های مشابه از روش مصاحبه و تحلیل تم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی، استفاده کرده است؛ لیکن به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود از روش‌هایی مانند پدیدارشناختی یا ساخت اجتماعی واقعیت برای جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده کنند.

## مآخذ

- امیرخانی، طیبه، برهانی، تهمینه (۱۳۹۵). انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۱۱، شماره ۴۱، ۹۸-۷۳.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، سال ۱۵، شماره ۵۸، ۱۷۴-۱۶۱.
- دهقانان، حامد (۱۳۹۴). تحلیل چند سطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی. *مدیریت دولتی*، سال ۷، شماره ۴، ۷۴۲-۷۲۱.
- رنجبر، هادی، حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوش دل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی، بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله علمی- پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، سال ۱۰، شماره ۳، ۲۳۸-۲۵۰.
- شهبازی، رحیم، فهیم‌نیا، فاطمه، حکیم‌زاده، رضوان (۱۳۹۴). تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه تدوین مدل شایستگی آموزش علم اطلاعات و دانش‌شناسی مبتنی بر فناوری اطلاعات بر اساس تحلیل سرفصل‌ها و نیازهای بازار کار. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، سال ۳۱، شماره ۲، ۵۱۱-۴۸۳.
- کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۸۰). *تضاد دولت و ملت: نظریه تاریخ و سیاست در ایران*. ترجمه علیرضا طیب. تهران: نشرنی.



مؤمنی، منصور، فعال قیومی، علی (۱۳۹۶). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات مؤلف.

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., & Giauge, D. (2014). Policy environment and service motivation. *Public Administration*. 92(4), 807-825.
- Asseburg, J., Homberg, F. (2020). Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. *Review of Public Personnel Administration*. 40(1), 82-111.
- Ballart, X., & Riba, C. (2017). Contextualized measures of public service motivation: The case of Spain. *International Review of Administrative Sciences*. 83(1), 43-62.
- Ballart, X., & Rico, G. (2018). Public or nonprofit? Career preferences and dimensions of public service motivation. *Public Administration*. 96(2), 404-420.
- Behn, R.D. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review*. 55(4), 313.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould- Williams, J. S., & León- Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*. 27(2), 390-405.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*. 75(5), 700-710.
- Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77-101.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistleblowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 8(3), 413-439.
- Chen, C. A., Hsieh, C. W., & Chen, D. Y. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*. 92(4), 954-973.
- Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2014). Making ends meet: How reinvention reforms complement public service motivation. *Public Administration*. 92(4), 919-936.
- Dastmalchiyan, A., Javidan, M., & Alam, K. (2001). Effective Leadership and Culture in Iran: An Empirical Study. *Applied psychology: An international review*. 50(4), 532-558.
- Ferreira, J. A., Haase, R. F., Santos, E. R., Rabaça, J. A., Figueiredo, L., Hemami, H. G., & Almeida, L. M. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*. 112(1), 77-91.

- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren- Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*. 90(1), 175-193.
- Ghai, D. (2003). Decent work: Concept and indicators. *International Labour Review*. 142(2), 113-145.
- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T. O. M., Snape, E. D., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic duty and employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration*. 92(4), 937-953.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*. 97(1), 28-47.
- Holt, S. B. (2018). For Those Who Care: The effect of public service motivation on sector selection. *Public Administration Review*. 78(3), 457-471.
- Houston, J. (2006). Walking the walk of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16(1), 67-86.
- Javidan, M. Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Perspectives*. 17(4), 127-142.
- Kim, S. Vandenabeel, W., Wright, E., Anderson, L., Cerase, F., Christensen, K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidaukaite, J., Pedersen, L., Perry, J., Ritz, A., Taylor, J., & Vivo, P. (2012). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23(1), 79-102.
- Kim, S. (2012). Does person- organization fit matter in the public- sector? Testing the mediating effect of person- organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*. 70(5), 701-709.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalizability and instrumentality. *International Journal of Manpower*. 29(8), 684-699.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies.

- Numan, O. (2019). Giving something back to society: A study exploring the role of reciprocity norms in public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 39(2), 159-184.
- O' Leary, C. (2019). Public service motivation: A rationalist critique. *Public Personnel Management*. 48(1), 82-96.
- 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. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(2), 471-488.
- Perry, J. and Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*. 50(1), 367-373.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*. 11(1), 143-167
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*. 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement Instrument. *International Public Management Journal*. 11(1), 143-167.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organization: Theoretical model, scale development and cross cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 621-644.