



## سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

امین رازانی<sup>۱</sup>، محمد رحیمزاده<sup>۲</sup>، یاسر خسروی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹

### چکیده:

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان سازمان‌های دولتی و تعیین میزان اهمیت این عوامل در سطح سازمان عقیدتی سیاسی آجا است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد یک مطالعه آمیخته و از نظر نوع روش توصیفی با بررسی موردی زمینه‌ای بوده است. جامعه آماری پژوهش در بخش اول علاوه بر استفاده از مطالعات اسنادی، تعداد ۱۰ نفر از خبرگان و در بخش توزیع پرسشنامه تعداد ۴۶۰ نفر از کارکنان بوده است. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و دریافت پیشنهاد خبرگان، سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان، با استفاده از تکنیک دلفی (فازی-خاکستری) شناسایی شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ و روایی آن با شاخص روایی محتوایی و همچنین روایی همگرایی در نرم‌افزار لیزرل

تایید شد. در ادامه به منظور شناخت سطح اهمیت هر یک از سازه‌های اصلی، از تکنیک وزن‌دهی تک عاملی ESO و تکنیک کریتیک، استفاده شد. نتایج نشان داد، عوامل موثر بر انگیزه خدمتی در سازمان عقیدتی سیاسی آجا شامل ۱۴ متغیر پنهان حمیت و دل‌بستگی سازمانی، امید و اطمینان، احساس فعال بودن و ارزشمندی، خوشبینی در روابط کارکنان، عدالت سازمانی، تشویقات و تنبیهات، رهبری اخلاق مدارانه، ثبات شغلی و گردش مشاغل، احساس مسؤلیت، نظارت و ارزیابی، ارتقای شغلی، کسب مهارت در کار، آرامش در محیط خدمتی و مقبولیت برون‌سازمانی همراه با ۵۰ متغیر مشاهده‌پذیر است. در ادامه نتیجه بررسی سطح اهمیت سازه‌های اصلی نشان داد، مولفه‌های آرامش در محیط خدمتی، ارتقای شغلی، کسب مهارت در کار، ثبات شغلی و گردش مشاغل و همچنین تشویقات و تنبیهات به ترتیب از اهمیت بالاتری برخوردار است.

**کلیدواژه:** انگیزه، انگیزه خدمتی کارکنان، سازمان عقیدتی سیاسی آجا، ESO، CRITIC

۱. کارشناسی ارشد گروه مهندسی صنایع دانشگاه خوارزمی، نویسنده مسئول: enjoy.math@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

۳. استاد گروه معارف دانشگاه افسری امام علی (ع).



## Structures Affecting Employees' Service Motivation ( Case Study: AJA Political Ideological Organization )

### Abstract

The aim of this study is to identify the structures affecting the service motivation of employees of government organizations and to determine the importance of these factors at the level of the political ideological organization AJA. This study is a mixed study in terms of its applied purpose, a research approach, and a descriptive method. The statistical population of the study was ۱۰ experts in the first part and ۴۶۰ employees in the second part. After conducting library studies and receiving suggestions from experts, the structures affecting employees' service motivation were identified using the Delphi (fuzzy-gray) technique. The reliability of the questionnaire was confirmed with Cronbach's alpha and its validity was confirmed with content validity and convergent validity. In order to identify the level of importance of each of the main structures, the weighting technique of multiple and single-factor over-standard evaluation methods (ESO) and the criterion importance technique based on internal correlation (CRITIC) were used. The results showed that the factors affecting service motivation in the AJA political ideological organization include ۱۴ latent variables: organizational protection and attachment, hope and confidence, feeling of being active and valuable, optimism in employee relations, organizational justice, incentives and punishments, ethical leadership, job stability and job turnover, sense of responsibility, monitoring and evaluation, job promotion, acquiring skills at work, peace in the service environment, and external acceptance, along with ۵۰ observable variables. In the following, the results of examining the level of importance of the main constructs showed that the components of peace in the service environment, job promotion, acquiring skills at work, job stability and job turnover, as well as incentives and punishments are of higher importance, respectively.

**Keywords:** Motivation, Employee Service Motivation, AJA Political Ideological Organization, ESO, CRITIC

## مقدمه:

انگیزه خدمتی، یک مفهوم برجسته در حوزه مدیریت است که برای به چالش کشیدن دیدگاه‌های انتخاب عقلانی در مورد رفتار بوروکراتیک به منظور در نظر گرفتن عوامل منطقی و خودخواهانه برای دستیابی به منافع شخصی مانند شهرت، قدرت و پاداش‌های پولی معرفی گردید. بنابراین، انگیزه خدمتی بر نقش مهم رفتارهای مثبت خود تعیین کننده، مانند تعهد اخلاقی و عاطفه در تبیین رفتار کاری و عملکرد شغلی در سطح سازمانی تأکید دارد (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). انگیزه خدمتی یک سازه چند بعدی با ۴ نوع انگیزه شفت، جذب برای خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی و از خود گذشتگی است. بر اساس این ۴ بعد، هر چه سطح انگیزه خدمتی کارکنان بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که فرد فراتر از منافع پولی یا اعتباری عمل کند و رفتاری را انجام دهد که در خدمت عموم باشد (مورگان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی بیشترین ارتباط و تعامل نزدیک و مستقیم را با شهروندان و عامه مردم دارند؛ بنابراین برای خدمت به مردم باید مبتنی بر فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، «برخوردار از انگیزه‌ای درونی و ممتاز باشند تا خدمات برجسته و کارهای بزرگ انجام پذیرد زیرا بدون انگیزه، بدون یک عامل درونی، این جور کارهای برجسته، چه از لحاظ کمی، چه از لحاظ کیفی، امکان پذیر نیست. کار برجسته و ممتاز، تابع انگیزه است (۱۳۸۹/۴/۲۳). نتایج حاصل از گردآوری بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نشان می‌دهد، مبتنی بر عوامل ارزشی، اعتقادی، فردی و محیطی - اجتماعی، انگیزه خدمت عمومی شکل می‌گیرد که بر خدمتگزاری، نوع دوستی، پایبندی به منافع عمومی و از خودگذشتگی تأکید دارد. لذا می‌توان گفت انگیزه خدمت، تحت تأثیر عوامل و زمینه‌سازهای شغلی و سازمانی مانند ارتقاء نظام مدیریت منابع انسانی، عدالت و رضایت عمومی است (کاوند، ۱۴۰۰). در این بین، رویکردهای انگیزه مؤثر در تحقق رسالت نیروهای

مسلح در اندیشه دفاعی فرمانده کل قوا چنین تبیین شده است که «در مدیریت نیروهای مسلح، باید تقویت و ماندگاری انگیزه‌های عمیق دینی همواره مدنظر باشد و لحظه‌ای از آن غفلت نشود. تأثیر انگیزه‌های عمیق و ماندگار در انسان‌های مؤمن و شجاع در مقاطع حساس و سرنوشت‌ساز نمایانگر میشود (۱۳۹۱/۲/۳)». همچنین ایشان بیان داشتند: «توجه به روحیه و انگیزه کارکنان بسیار مهم و ضروری است انگیزه و روحیه در کنار آموزش، سازماندهی تربیت و نظم و امکانات دو بال برای یک نیروی مسلح است (۱۳۸۳/۱۲/۱۹)». با وجود این که یافته‌های گذشته، بر لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان تأکید داشته است، متأسفانه اغلب مدیران درک درستی از موضوع و اهمیت آن ندارند و در عمل قادر نیستند به نحوی اثر بخش، این یافته‌ها را در سازمان خود به کار ببندند.

سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان مجموعه‌ای مستقل و متمرکز، مسئولیت نظارت بر حفظ و اجرای موازین اسلامی، ارائه آموزش‌های عقیدتی و سیاسی، ارتقای بینش دینی و سیاسی کارکنان ارتش و انجام کلیه وظایف روابط عمومی در ارتش را بر عهده دارد. از مهمترین راهبردهای کلان این سازمان، می‌توان به تعالی هویت دینی، انقلابی، مجاهدانه و ولایی و ارتقای جایگاه اجتماعی آجا و از مهمترین راهبردهای موضوعی آن می‌توان به ارتقای کمی و کیفی مشاوره‌های دینی، تقویت روحیه جهادی، شهادت طلبی و ترویج ارزش‌های انقلاب اسلامی، مقابله با جنگ نرم و جنگ شناختی دشمنان، ارتقای تاب‌آوری کارکنان ارتش در برابر تهدیدات و آسیب‌های فرهنگی، ارتقای سطح علمی، مدیریتی و مهارتی در حوزه‌های فرهنگی، مصون‌سازی کارکنان در برابر جنگ‌های ترکیبی اشاره نمود (اکرمینیا و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۱۳). لذا پیاده‌سازی اثربخش اقدامات، نیازمند هماهنگی در سطح مدیریت‌های تخصصی بویژه در حوزه‌های ماموریتی است و این مهم جز با داشتن سرمایه انسانی

1. Wang
2. Morgan



## انگیزه درونی

انگیزه به عنوان فرآیندی که در آن فعالیت هدفمند تحریک و تداوم می‌یابد تعریف می‌شود. انگیزه محرکی برای انجام یک فعالیت شخصی و یا اجتماعی است و منجر به بروز خلاقیت، یادگیری مهارت‌های جدید و پشتکار در انجام وظایف چالش برانگیز می‌شود. (جانسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). انگیزه درونی به هر فعالیتی اطلاق می‌شود که بر اساس رضایت شخصی و بدون انتظار تحسین انجام می‌شود. فعالیت‌هایی مانند ورزش، یادگیری مهارت‌های جدید و کمک به دیگران، به صورت پیوسته توسط انگیزه درونی هدایت می‌شود. هر اقدامی که باعث شود، فرد در درون خود احساس خوبی داشته باشد توسط انگیزه درونی تقویت می‌شود (تد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). انگیزه‌های درونی را می‌توان در شش زمینه انگیزه شایستگی، انگیزه خلاق، انگیزه پیشرفت، انگیزه نگرش، انگیزه وابسته و انگیزه فیزیولوژیکی در نظر گرفت. اساساً انگیزه شایستگی ناشی از کنجکاوی، تمایل به دانستن بیشتر یا داشتن برخی مهارت‌ها است. انگیزه خلاق اغلب به دلیل احساس تمایل به گفتن یا بیان چیزی برانگیخته می‌شود. انگیزه پیشرفت در راستای دستیابی به یک رشد شخصی و رسیدن به موقعیت خاصی در جامعه است. انگیزه نگرش، مبتنی بر تمایل به تغییر و ساختن چیزهای خوب یا کمک به مردم است که از فرهنگ، تحصیلات و دیگر جنبه‌های شخصیتی نیز سرچشمه می‌گیرد. انگیزه وابسته احساس تعلق به یک گروه یا جامعه و پذیرفته شدن در ساختار آن را نشان می‌دهد و همچنین انگیزه فیزیولوژی، بر دست‌یابی به نیازهای اولیه زندگی برای بقا متمرکز است (جیانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

## انگیزه بیرونی

انگیزه بیرونی رفتاری را توصیف می‌کند که توسط محرک‌ها و عوامل بیرونی هدایت می‌شود و آنچه افراد

مومن، متعهد و با انگیزه میسر نخواهد شد. ماهیت سازمان عقیدتی سیاسی به عنوان پایگاه فرهنگی و تربیتی آجا، نشان دهنده وجود سرمایه انسانی مومن، انقلابی و متعهد است که بر پایه ایدئولوژی‌های دینی، محرک‌های ذاتی و همچنین ارزش‌های اخلاقی فردی از قبیل، ساده زیستی، شکیبایی، تواضع، ایثار و فداکاری، وضعیت سرمایه اجتماعی مناسبی را ایجاد نموده است. به طور طبیعی در این بین نمی‌توان به متغیر انگیزه‌های خدمتی در بعد سازمانی بی‌توجه بود. وجود ساختارهای سازمانی مناسب بر پایه تخصص، کاهش شکاف‌های حقوقی مابین مشاغل در سامانه فرماندهی و ساع س آجا، مدیریت تخصصی و دانش افزا، زیرساخت‌ها و کاربست‌های فناورانه، مدیریت بهنگام دانش و... می‌تواند در افزایش انگیزه خدمتی کارکنان در بخش درون سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. تقویت و یا تضعیف روحیه و انگیزه، به عوامل و ابزارهای زیادی بستگی دارد که شناخت و تعیین میزان اهمیت این عوامل می‌تواند منجر به سنجش دقیق روحیه و انگیزه در سطح نیروهای مسلح گردد. لذا اهمیت این تحقیق در این است که می‌توان به تعریفی دقیق و قابل اندازه‌گیری از انگیزه خدمتی در ساع س آجا دست یافت. به گونه‌ای که با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی، امکان برنامه‌ریزی برای تقویت و بهبود آن، فراهم می‌شود. با توجه به جوانگرایی در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش، این پژوهش به دنبال آن است که چه عواملی بر انگیزه خدمتی مؤثر است. بنابراین مساله اصلی پژوهش حاضر این است که انگیزه خدمتی کارکنان در این سازمان نظامی، تاکنون در مطالعه‌ای مستقل مورد بررسی قرار نگرفته است و بالطبع، عوامل تاثیرگذار بر ارتقای انگیزه خدمتی و همچنین میزان اهمیت و ارجحیت هر یک از آن‌ها در دسترس نیست.

## مبانی نظری پژوهش

2. Ted

۳. Jiang

هدف از مشارکت؛ دریافت مزایا	هدف از مشارکت؛ لذت بردن از خود فرآیند
تجربه احساسات تنش‌زا و غیر قابل کنترل در اجتماع	تجربه احساسات خوشایند
دریافت پاداش‌های اجتماعی و مادی	دریافت پاداش درونی (آرامش و حس مفید بودن)
محتمل بودن تغییر شغل با برآورده نشدن خواسته‌های مادی	داشتن ثبات شغلی (عدم تغییر شغل)
خودانگیزگی برای انجام کارهای محول شده	خودانگیزگی برای انجام وظایف نوآورانه
دارای تغییرات رفتاری آهسته تر (بویژه با حذف پاداش)	افزایش سرعت انجام کار

### انگیزه خدمتی

به صورت کلی، انگیزه خدمتی، ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی است. بنابراین سازمان‌ها باید قبل از انجام اقداماتی برای تقویت انگیزه کارکنان، معیارهایی را تعیین و برای سنجش مستمر آن اقدام نمایند. انگیزه کارکنان ذاتاً کمی ناملموس است، زیرا تلاش می‌کند

از نظر بیرونی انگیزه می‌دهند، می‌تواند به خواسته‌ها، نیازها و ارزش‌های آن‌ها بستگی داشته باشد. در رفتار سازمانی، انگیزه بیرونی نقش مهمی در تعیین اقدامات و مدل‌های رفتاری کارکنان یک شرکت ایفا می‌کند. لذا کارکنان با پاداشی که برای کار خود دریافت می‌کنند انگیزه بیرونی دارند (نیومن و اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). انگیزه مبتنی بر پاداش، انگیزه مبتنی بر قدرت و انگیزه مبتنی بر ترس از مهمترین انگیزه‌های بیرونی هستند. انگیزه مبتنی بر پاداش، ساده‌ترین راه برای افزایش سریع انگیزه است که می‌تواند با انگیزه‌های موفقیت‌محور همراه باشد، زیرا پاداش می‌تواند احساس رضایت‌بخشی از موفقیت را ایجاد کند. اما اگر کارکنان سازمان به این نوع انگیزه عادت نمایند، ممکن است با عدم استمرار، نتیجه معکوسی به همراه داشته باشد. انگیزه مبتنی بر قدرت بر تمایل به اعمال کنترل بر دیگران متکی است و به این معنی است که افراد ممکن است برای رهبری بر یک مجموعه، انگیزه داشته باشند (آبانه و فینتراپ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). انگیزه مبتنی بر ترس تمایل به اجتناب از یک نتیجه منفی بیرونی را توصیف می‌کند. اگرچه انگیزه مبتنی بر ترس می‌تواند شامل یک نتیجه منفی برای ایجاد انگیزه باشد، اما معمولاً نتایج مثبتی را به همراه دارد اما جنبه‌های منفی این نوع انگیزه می‌تواند بر هر نتیجه مثبتی غلبه و به جای افزایش بهره‌وری، ممکن است منجر به بی‌انگیزگی و کاهش رضایت شغلی شود (دنگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به صورت کلی می‌توان تفاوت و تعارض‌های انگیزه درونی و بیرونی را در جدول (۱)، مشاهده نمود.

جدول ۱. رفتار سازمانی در انگیزه درونی و بیرونی (رایان و دسی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰)

انگیزه بیرونی	انگیزه درونی
---------------	--------------

1. Neumann & Schott
2. Abane & Phinaitrup
3. Deng
4. Ryan & Deci

می‌شوند و بیانگر این باور است تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمانی همواره نمی‌تواند نتیجه مطلوبی به همراه داشته باشد. خوش‌بینی سازمانی، به ایجاد عزت نفس و برون‌گرایی بالا در بین کارکنان کمک می‌کند (اسکارا، ۲۰۲۲). عدالت سازمانی بیان می‌کند رویدادها، اقدامات یا تصمیمات درون یک سازمان از استاندارد انصاف تبعیت می‌کند. عدالت سازمانی می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد و اعتماد شود (ویسمن و اسیلول، ۲۰۲۲). تشویق و تنبیه، ابزار ارزشمندی برای تقویت یک رفتار مطلوب است. کارمندان با دانستن اینکه برای عملکرد خوب پاداش دریافت خواهند کرد، به احتمال زیاد ابتکار عمل و ریسک می‌کنند. از سوی دیگر، تنبیه‌ها، عواقب اعمال را به کارکنان یادآوری و خطرات غیرضروری را کمتر می‌کنند. یک سیاست متعادل بین پاداش و جریمه مزایای زیادی برای یک سازمان دارد. با ایجاد تعادل بین این دو، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ مسئولیت‌پذیری و عملکرد بالا را ایجاد کنند (ویبو و همکاران، ۲۰۲۲). ثبات شغلی، به حالتی گفته می‌شود که برآیند ارزیابی فرد از شرایط فردی، سازمانی و محیطی است و او را به این نتیجه هدایت می‌کند که عامل خاصی، امنیت شغلی وی را تهدید نمی‌کند و او می‌تواند به تداوم اشتغال خود اطمینان داشته باشد. احساس امنیت پس از نیازهای فیزیولوژیک، نیرومندترین سطح انگیزشی را تشکیل می‌دهد (حاجی‌زاده و بنیادی، ۱۳۹۸). کارکنانی که در شغل خود احساس مسئولیت‌پذیری داشته باشند، برای پیشبرد اهداف سازمانی تلاش میکنند و وظایف سازمانی روزانه خود را به خوبی انجام میدهند. کارکنان مسئولیت‌پذیر، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کنند که باعث پیشرفت مشاغل فردی و افزایش بهره‌وری شرکت می‌شود. احساس مسئولیت باعث می‌شود که فرد به یک دارایی برای سازمان تبدیل شده و به این ترتیب می‌تواند انگیزه خدمتی مناسبی برای خود فراهم نماید. (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی دیگر از محرک‌های انگیزه در کارکنان، کسب مهارت در کار است. با افزودن دانش شغلی و دریافت

تا احساس واقعی کارکنان را منعکس نماید و با تحلیل بازخورد صادقانه کارکنان، بینش‌های ارزشمندی را در مورد وضعیت فعلی انگیزه به دست آورد (تای و فینایتراپ، ۲۰۲۱). در ادامه مولفه‌های پژوهش در خصوص انگیزه خدمتی با بررسی مطالعات کتابخانه‌ای تشریح شده است.

### عوامل تاثیرگذار بر انگیزه خدمتی

حمیت و دلبستگی سازمانی می‌تواند متاثر از نقش‌پذیری مدیران، شایسته‌سالاری، جذابیت شغل، تکریم کارکنان، توسعه منابع انسانی، ساختار و تشکیلات، ارتباطات سازمانی، تصویر مثبت سازمانی، مرجعیت تخصصی کارکنان، سازمان یادگیرنده، نظام مشارکت، دانش سازمانی افراد، نظام جبران خدمات و سرزندگی کارکنان باشد (عباسیان فر و همکاران، ۱۴۰۱). دلبستگی سازمانی موجب می‌شود، کارکنان برای نیل به هدف‌های فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تأمین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد (فردوسیپور و همکاران، ۱۴۰۰). امید و اطمینان در محل کار و اثرات مثبت آن بر عملکرد کارکنان، می‌تواند به خوش‌بینی منجر شود. از دیدگاه علمی، امید و اطمینان، حالت انگیزشی مثبتی تعریف می‌شود که مبتنی بر حس موفقیت بر آمده از انرژی متمرکز بر اهداف، طرح‌ریزی دستیابی به اهداف و قدرت اراده است. لذا افراد با امیدواری بالا، در هنگام رویارویی با موانع و موقعیت‌های چالش برانگیز، از سطح انگیزه بالایی برخوردار هستند (مارکوس و گالاجر، ۲۰۱۷). احساس فعال بودن و ارزشمندی برای کارکنان، یک سازمان ضرورتی انکار ناپذیر است. زیرا این عامل منجر به ایجاد مشارکت و همفکری در بین کارکنان شده و سطح اعتماد را افزایش می‌دهد. همچنین این عامل می‌تواند به کارکنان ابتکار عمل داده تا انتظارات و اهداف را به صورت شفاف بیان کنند (سوئن و همکاران، ۲۰۲۲). خوش‌بینی سازمانی را می‌توان نگرشی توصیف نمود که بر اساس آن اهداف، خواسته‌ها و ایده‌آل‌های شخصی، علی‌رغم موانع پیش‌رو برآورده

با اعتماد و همکاری دست یابند، باید قبل از اینکه به اعتماد دیگران نیاز داشته باشند، اعتماد خود را نسبت به دیگران نشان دهند. 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. رهبری خدمتگزارانه، کارکنان را به درجه بالاتری از انگیزه خدمت عمومی در مؤسسات عمومی تشویق می‌کند؛ در حالی که از این طریق می‌توانند سطح بالاتری از عملکرد را داشته باشند (پلین و ذوبی ، ۲۰۲۰). تعامل و ارتباط کارکنان در سازمان از دو جنبه قابل بررسی است. این تعامل ممکن است به تبادل تجربیات، تخصص‌ها و تجربیات شغلی همراه باشد و بتواند فضای خوشایندتری برای هر یک از کارکنان در انجام مسئولیت‌های سازمانی فراهم نماید. از طرفی ممکن است این سطح تعامل و ارتباط موجب شود هر یک از کارکنان، تخصص شغلی خود را نسبت به همکاران خود در سطح پایین‌تری مشاهده نموده و ترس از دست‌دادن جایگاه سازمانی، باعث شود انگیزه خدمتی برای دریافت تجربیات و کاهش شکاف‌های ماموریتی افزایش یابد (سودا و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین مطالعات دیگری برای بررسی تاثیر سطح عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار نوع دوستی، صداقت کاری، ویژگی شغلی، آموزش‌های سازمانی و شفافیت سازمانی بر انگیزه خدمتی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد این متغیرها به طور محسوس بر انگیزه خدمتی تاثیرگذار هستند (رمضانی و همکاران، ۱۴۰۰). از دیگر راهکارهای موثر در افزایش انگیزه خدمتی در کارکنان سازمان در هر یک از سطوح اجرایی، مدیریتی، حساسی و تصمیم‌سازی می‌توان به رهبری با بینش، اطمینان از آگاهی و شفافیت سازمانی، تعیین اهداف واضح و آشکار، شناخت کارهای بزرگ و در نظر گرفتن پاداش برای آن‌ها، استقلال کاری در مجموعه، ایجاد محیطی دلپذیر، ارائه و تبلیغ مزایای چشمگیر، تشویق به کار گروهی، ایجاد مسیرهای شغلی متنوع، حمایت از رفاه و معیشت

مهارت‌ها و تخصص‌ها، رفتار و نگرش کارکنان در جهت مطلوب، یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر می‌کند. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، به طور مداوم در حال دریافت تخصص‌های متناسب با کار خود باشند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند (حاجی پور و امیرخانی، ۱۴۰۰). فرهنگ محل کار که در آن افراد نگرش آرام و دوستانه‌ای نسبت به یکدیگر دارند، معمولاً بهره‌وری را افزایش و می‌تواند مقداری از استرس شغلی را تسکین دهد. لذا کارکنان زمان کمتری را در مورد تنش‌های اجتماعی و رسیدگی به تعارضات صرف نموده تا با انگیزه‌ای مضاعف، در حوزه مسئولیتی خود نقش آفرینی نمایند (هرواث و هالسی ، ۲۰۱۹). ارتقای شغلی نشان دهنده آمادگی فرد برای دریافت مسئولیت‌های بالاتر است که باعث می‌شود کارکنان از مزایای حقوقی بیشتری برخوردار باشند. از طرفی، فردی که ارتقای شغلی داشته است، برای تثبیت سطح اعتماد مدیران ارشد در سازمان، می‌بایست وظایف خود را با تمرکز، ریسک‌پذیری و سطح اعتماد بنفس بالاتری نسبت به گذشته انجام دهد. لذا ارتقای شغلی همسو با انگیزه خدمتی کارکنان می‌باشد (ستیاواتی و همکاران، ۲۰۲۲). نظارت و ارزیابی توسط مدیران ارشد سازمان، می‌تواند بینش دقیقی را در مورد عملکرد کارکنان، ارائه دهد و میزان تعهد، تخصص، کارایی آن‌ها را مشخص نموده و بوسیله مشاهدات و داده‌های دریافت شده بتوانند برای کارکنان تصمیم‌گیری نمایند. به همین دلیل کارکنان، برای دریافت امتیاز بالاتر باید کارایی و سطح عملکرد سازمانی خود را نسبت به گذشته ارتقاء دهند (نیومن و اسکات، ۲۰۲۱). از دیگر پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی و جزء پیشایندهای فردی، رهبری خادمانه است. امروزه بخش قابل توجهی از متفکران مدیریت عقیده دارند موفقیت سازمان‌ها نتیجه مستقیم رهبری است. چالش رهبران این است که بتوانند افراد را برای انجام کارهای فوق‌العاده در سازمان بسیج کنند. در روابط میان رهبر- کارمند، اگر رهبران بخواهند به سطح بالایی از کارایی همراه

کارکنان، اشاره نمود.

## پیشینه مطالعات انجام شده

نتایج پژوهش کاوند و همکاران (۱۴۰۱)، با عنوان تبیین و واکاوی انگیزه خدمت عمومی در منظومه فکری مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، نشان داد از دیدگاه مقام معظم رهبری انگیزه خدمت عمومی بر ارزش‌های دینی - معنوی (خدامحوری، ولایت مداری، معادگرایی و دین مداری)، ارزش‌های اجتماعی (عدالت‌گستری، مردم سالاری دینی، رفاه جمعی، اتحاد ملی، انقلاب مداری، استقلال خواهی، اقتدارگرایی و استکبارستیزی)، ارزش‌های اخلاقی (ساده زیستی، شکیبایی، تواضع، ایثار و فداکاری و شفقت و مهربانی) و ارزش‌های حرفه‌ای (اخلاق حرفه‌ای، تقوای کاری، مردم داری، کار جهادی، معنویت کاری و کیفیت طلبی) شکل می‌گیرد. خان احمدی (۱۴۰۰)، در مطالعه خود به بررسی شاخص‌های انگیزه مؤثر در تحقق رسالت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداخت. در این پژوهش، متغیرهای احقاق حق، تنبیه متجاوز، امتیازات مادی، رسالت الهی و همچنین دفاع همه جانبه به عنوان انگیزه‌های خدمت شناسایی شد. نتایج نشان داد، شاخص‌های انگیزه تأثیر بالایی در تحقق رسالت نیروهای مسلح دارند منظره توکلی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهش خود با عنوان پیش‌آیندهایی برای انگیزه کارمندان، بیان داشتند، بین عوامل سازمانی (شفافیت اهداف، رهبری تحول‌آفرین، ویژگی‌های شغلی) و غیرسازمانی (جامعه‌پذیری دینی، جامعه‌پذیری خانواده، ویژگی‌های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی، شناسایی حرفه‌ای و ویژگی‌های جمعیت شناختی) با انگیزه خدمتی رابطه معناداری قوی وجود دارد. فردوسی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان واکاوی انتقادی انگیزه خدمت عمومی در جهت سلامت نظام اداری سازمان‌های دولتی بیان داشتند؛ فرسودگی شغلی ناشی از ایستا بودن و روزمرگی فعالیت‌ها، عدم امنیت، بدبینی و نگرش‌های منفی به اهداف سازمانی و سلسله مراتب، جابه‌جایی شغلی متعدد، کیفیت و کمیت پایین مزیت‌های شغلی، عدم

وجود اعتماد سازمانی، ناهنجاری‌ها و فساد، تبعیضات شغلی، عدم توجه به خلاقیت‌ها و نوآوری‌های سازمانی، عدم پاسخگویی سلسله مراتب به نیازهای فردی و شغلی، نوع برخورد سلسله مراتب سازمانی، اعتقاد به برتر بودن نسبت به افراد بالا دست که مزایای شغلی بیشتری در اختیار دارند و همچنین عدم داشتن تخصص‌های سازمانی از عوامل کاهنده انگیزه خدمتی می باشد. پرده‌شناس و سامانیان (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی انگیزه خدمت با رویکرد معنویت محور بیان داشتند. مولفه‌های انگیزه خدمت با رویکرد معنویت در محیط کار شامل هنجارگرا، عاطفی، معناگرا، اجتماعی، دلسوزانه و فداکارانه است. در این بین ویژگی‌های شغل، مشخصه‌های دانشی، سرمایه اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی، به عنوان عوامل اصلی، مشارکت اجتماعی در سازمان و تحکیم سرمایه اجتماعی عوامل وابسته و همچنین جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، مدیریت صحیح نیروی انسانی و فلسفه وجودی و ماموریت سازمان، به عنوان اقتضات انگیزه خدمتی دسته بندی می‌شود. انگیزه خدمتی در مطالعه احدی شعار و همکاران (۱۳۹۹)، در ساختار باور دینی و تمایلات ارزشی، تمایلات اخلاقی فرد، گرایش‌های ملی‌گرایانه در فرد/گرایش‌های جمع‌گرایانه، متغیرهای جمعیت‌شناسی، ویژگی‌های شخصیتی فرد، تجربه مثبت سازمانی، رهبری خادمانه در سازمان، اهداف، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی دسته‌بندی شده است. شکوهی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح، متغیرهای مرتبط با روحیه و انگیزه خدمتی کارکنان را در ماهیت کار، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته بندی نمود. همچنین پژوهشگر مولفه‌های سنجش روحیه و انگیزه خدمتی کارکنان را در ۷ مولفه حمیت و دل بستگی ملی، دشمن ستیزی، امید و اطمینان، فعال بودن، آمادگی روانی برای مقابله با دشمن، احساس ارزشمندی و امید به نصرت الهی در نظر گرفت. نتیجه مطالعه بینکوا و استپانکوا

باشند. پس از بررسی مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین اسناد مرتبط با قلمرو موضوعی پژوهش، با تشکیل پل خبرگی غربالگری عوامل موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان به وسیله تکنیک دلفی در محیط‌های فازی و خاکستری انجام شد. روش دلفی خاکستری با ترکیب دلفی سنتی و تئوری خاکستری، طیف‌های کلامی کیفی به بازه‌های عددی تبدیل می‌کند. به همین دلیل خبرگان می‌توانند با ضریب خطای بسیار کمتری نسبت به حالت قطعی به تایید یا رد متغیرها اقدام کنند. در این پژوهش از طیف کلامی ۷ سطحی فازی استفاده شد. پس از شناسایی و غربالگری عوامل موثر بر انگیزه خدمتی و تعیین گویه‌های مرتبط با آن، پرسشنامه‌ای محقق ساخته تدوین و پایایی آن با استفاده از آزمون الفای کرونباخ بررسی شد. به منظور بررسی هماهنگی و توازن در بین گویه‌های بیان شده و رفع ابهامات احتمالی، از تحلیل روایی محتوایی (CVI) و برای تایید سازه‌های پرسشنامه برای بهره‌مندی از تحقیقات آینده، آزمون روایی همگرایی در محیط نرم افزاری لیزر مورد استفاده قرار گرفت. در ادامه به منظور تعیین سطح اهمیت هر یک از عوامل موثر بر انگیزه خدمتی به صورت مشترک از دیدگاه خبرگان و همچنین مخاطبین استفاده شد. برای بررسی دیدگاه خبرگان از تکنیک وزن‌دهی ارزیابی بیش از حد استاندارد چندگانه و تک‌عاملی (ESO) و برای بررسی دیدگاه مخاطبین از تکنیک کریتیک استفاده شد. روش ESO در پژوهش ژائو و همکاران در سال ۲۰۲۱ معرفی شد که الزامات کمتری برای کاربران ایجاد و از آن جهت که وزن احصاء شده از تکنیک آنتروپی شانون و بر اساس نتایج ارزیابی تک‌عاملی تصحیح می‌شود، نتایج وزن‌دهی پایدارتری نسبت به روش وزن‌دهی سنتی دارد. این تکنیک از هیچ فرآیند ذهنی استفاده نمی‌کند. بنابراین، نتایج ارزیابی آن نسبتاً پایدار است. این روش نه تنها گسستگی داده‌های نمونه را در نظر می‌گیرد، بلکه تأثیر درجه فراتر از استاندارد را در ارزیابی تک‌عاملی هر شاخص نیز در نظر گرفته و نتیجه ارزیابی به واقعیت نزدیک‌تر است. این روش از ۴

(۲۰۲۳)، نشان داد در انتخاب مشاغل نظامی عوامل انگیزشی مانند حرفه نظامی‌گری، مزایای خدمتی و موقعیت ارتش در جامعه تأثیر مثبتی دارد. نتایج پژوهش محک و باتچا (۲۰۲۳) نشان داد، آموزش، رفاه، پاداش و امنیت شغلی به طور قابل توجهی بر عملکرد و انگیزه خدمتی کارکنان تأثیر می‌گذارد اما در مورد عوامل محیط کار، رفتار منصفانه، متغیرهای جمعیت‌شناسی، عوامل خانوادگی و عوامل فردی می‌تواند متناسب با سطح ماموریت و اهداف سازمانی، تأثیر متفاوتی داشته باشد. در مطالعه سوئن و همکاران (۲۰۲۲)، مشخص شد که ۳ نیاز اساسی روان‌شناختی استقلال، شایستگی و ارتباط به طور قابل توجهی بر انگیزه درونی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد و استقلال بیشترین تأثیر را دارد. علاوه بر این، تنها نیاز به استقلال و شایستگی به طور معناداری با انگیزه بیرونی مرتبط بود و همچنین بین انگیزه درونی و تلاش مشارکت کارکنان رابطه مثبتی مشاهده شد. دیم و همکاران (۲۰۲۲)، بیان داشتند انگیزه کاری نقشی حیاتی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند، زیرا بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد، استقلال و ارتباط اجتماعی بر انگیزه کاری تأثیر مثبت و شایستگی سازمانی بر انگیزه کاری تأثیر منفی دارد. انگیدا (۲۰۲۱)، با هدف بررسی تأثیر انگیزش درونی و بیرونی بر مشارکت کارکنان بیان داشت، انگیزه بیرونی معنادارتر از درونی تلقی می‌شود و رابطه و تأثیر انگیزه بیرونی در مقایسه با انگیزه درونی بر مشارکت کارکنان قوی‌تر است.

### روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش یک مطالعه آمیخته و از نظر نوع روش پیمایشی - توصیفی است که جامعه آماری آن از دو بخش خبرگان و جامعه هدف تشکیل شده است. جامعه خبرگان پژوهش متشکل از تعداد ۱۰ نفر از خبرگان سازمان عقیدتی سیاسی با مدرک دکترا، سابقه خدمتی بیش از ۲۵ سال و همچنین دارای مشاغل راهبردی می

$$W_{ij}'' = \frac{k_{ij}}{\sum k_{ij}}; \quad k_{ij} = \frac{1}{s} \times \sum_{t=1}^s v_{jt} x_{ij}$$

که در آن  $k_{ij}$  درجه‌ایی است که نمونه  $i$  از استاندارد نشانگر  $j$  فراتر می‌رود،  $v_{jt}$  نشان دهنده مقدار استاندارد شاخص با درجه  $t$  برای شاخص  $j$ ،  $x_{ij}$  مقدار اندازه گیری شده شاخص  $j$  در نمونه  $i$  و  $W_{ij}''$  نشان دهنده مقدار وزن شاخص  $j$  در نمونه  $i$  می‌باشد. در گام چهارم وزن نهایی با استفاده از میانگین حسابی و به صورت رابطه (۴)، تعیین می‌شود.

$$W_{cj} = \frac{W_{ij}'' + W_{nj}'}{2}$$

همچنین به منظور تعیین وزن و اهمیت هر عامل و گویه از دیدگاه مخاطبین، از تکنیک اهمیت معیارها مبتنی بر همبستگی درونی<sup>۱</sup> (کریتیک) استفاد شد. در تکنیک کریتیک، وزن‌دهی معیارها بر اساس همبستگی درونی آن‌ها بدست می‌آید. در این تکنیک ناسازگاری بین عوامل با ضرایب همبستگی و انحراف معیار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لذا میزان تداخل و تضاد موجود بین عوامل که در نوع پاسخگویی مخاطبین دیده می‌شود، پارامتری مهم برای تعیین میزان اهمیت هر یک از متغیرها است. پس از تعیین سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی در ساع س آجا، پرسشنامه محقق ساخته، به صورت یک ساختار تک بعدی با ۱۴ عامل و ۵۰ گویه در سطح جامعه آماری، مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور بررسی آمارهای استنباطی از نرم افزار SPSS استفاده شد.

گام محاسبه وزن آنتروپی، تصحیح وزن بر اساس نتایج ارزیابی تک عاملی، محاسبه شاخص ESO و تعیین وزن نهایی با استفاده از میانگین حسابی تشکیل شده است. با توجه به رابطه‌های (۱)، وزن دهی ساده به روش آنتروپی انجام می‌شود. که در آن  $P_{ij}$  ماتریس تصمیم نرمال شده می‌باشد.

$$W_j = \frac{1 - E_j}{n - \sum_{j=1}^n E_j}; \quad E_j = - \frac{\sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij}}{\ln m}$$

در ادامه وزن‌های اصلاحی با توجه به پارامترها و داده‌ها دریافتی از رابطه (۲) حاصل می‌شود.

$$W_{nj} = W_j \times \frac{\sum_{i=1}^3 m \times n}{N}$$

که در آن  $W_{nj}$  وزن اصلاحی اندیکاتور  $j$ ؛  $W_j$  وزن آنتروپی اندیکاتور  $j$ ؛  $m$  مقدار اصلاحی مطابق نتایج ارزیابی تک عاملی (از ۰ تا ۴)،  $n$  تعداد نمونه‌های مربوط به مقادیر اصلاحی مختلف و  $N$  عدد کلی نمونه‌هاست که بعد از نرمالیزه نمودن به صورت  $W_j'$  نمایش داده می‌شود. تصحیح وزن، با استفاده از داده‌های اساسی اصلاحی در وزن‌دهی آنتروپی که می‌تواند نگرش کاربر را نسبت به عوامل تأثیرگذار پارامترها منعکس کند و با توجه به نتایج ارزیابی تک عاملی، انجام می‌شود. در ادامه شاخص ESO با توجه به رابطه (۳) محاسبه می‌شود.

۱. CRiteria Importance Through Intercriteria Correlation

جدول ۲. اطلاعات خبرگان پژوهش

مدرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی	خدمتی سابقه	فراوانی
دکتر	۱۰	راهبردی	۴	۲۵-۳۰ سال	۲
		مدیران ارشد	۶	بالا تر از ۳۰ سال	۸

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

بعد از انجام مطالعات کتابخانه و تجمیع پیشنهادات خبرگان به تعداد ۱۰ نفر (جدول (۲))، با استفاده از تکنیک دلفی در محیط فازی و خاکستری، شناسایی و تایید عوامل موثر بر انگیزه خدمتی به صورت جدول (۳)، بررسی شد.

در هنگام مصاحبه نیمه ساختار یافته تعداد ۱۷ کلیدواژه به عنوان پیش فرض سازه‌های اصلی (مولفه) و تعداد ۵۵ کلیدواژه به عنوان پیش فرض سازه‌های فرعی (شاخص) که از مطالعات کتابخانه‌ای احصاء گردید به عنوان پیش فرض اندازه‌گیری سطح انگیزه خدمتی کارکنان در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت تا علاوه بر تایید یا رد سازه‌های اصلی و فرعی ارائه شده، موارد پیشنهادی خود را ثبت نمایند. پس از جمع بندی پرسشنامه‌های خبرگی مشخص شد، تعداد ۹ سازه اصلی (و در نتیجه ۲۳ سازه فرعی) نمی‌تواند انگیزه خدمتی را در سطح جامعه مورد مطالعه اندازه‌گیری نماید و حذف گردید. بررسی نشان داد پارامترهای ریسک‌پذیری، زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری، احساسات درونی، آمادگی برای مواجهه با تهدیدات سازمانی، الگوپذیری رفتاری از خانواده و جامعه، روابط میان فردی، محیط

رقابتی و استراتژی‌های سازمانی، متغیرهای جمعیت شناسی و همچنین اصول و هنجارهای سازمانی به عنوان مولفه‌های نهایی انگیزه خدمتی شناخته نشد. لذا تعداد ۸ سازه اصلی (با داشتن ۳۲ شاخص) تایید شد. همچنین در بخش جمع بندی نظرات خبرگان، تعداد ۱۶ کلیدواژه به عنوان سازه اصلی (مولفه) پیشنهادی با تعداد ۴۵ شاخص اندازه‌گیری ثبت گردید که پس از هم پوشانی میان کلیدواژه‌های مشترک تعداد ۶ مولفه با تعداد ۱۸ شاخص مورد توجه قرار گرفت. با عنایت به اینکه هر کلیدواژه پیشنهادی تنها از دیدگاه یک خبره ثبت شده بود، به منظور همگرایی میان نظرات خبرگان، از تکنیک دلفی در ساختار غیر قطعی استفاده شد تا بتوان میزان تردیدهای ایجاد شده در هنگام بررسی

جدول (۳): خروجی نظرات کارشناسان در خصوص مولفه‌های پژوهش

نتیجه نهایی	$DF_{ij}$	(ارزش فازی)			سفید سازی	طیف خاکستری	عوامل احصا شده
	فازی	$L_{ij}$	$M_{ij}$	$U_{ij}$			
پذیرش	۶,۸۰	۳	۷,۲۵۳	۱۰	۸		حمیت و دلبستگی سازمانی
پذیرش	۶,۶۴	۳	۶,۶۸۷	۱۰	۸,۵۵		امید و اطمینان
رد	۴,۷۵۸	۲	۴,۲۵۹	۷	۳,۴۵		ریسک پذیری
پذیرش	۷,۷۹	۵	۸,۳۶۰	۱۰	۸,۶		خوشبینی در روابط کارکنان
رد	۴,۶۱	۳	۴,۸۲۶	۷	۴,۸		زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری
رد	۴,۹۸۰	۵	۶,۰۰۲	۱۰	۴,۹۵		احساسات درونی
پذیرش	۸,۲۰	۷,۵	۷,۰۹۷	۱۰	۸,۱		رهبری اخلاق مدارانه
رد	۴,۹۵۰	۳	۶,۵۳۷	۸	۵,۰۵		آمادگی برای مواجهه با تهدیدات سازمانی
پذیرش	۶,۹۹۶	۳	۷,۵۵۰	۱۰	۸,۲۵		آرامش در محیط خدمتی
رد	۵,۰۵۴	۳	۴,۲۱۴	۷	۴,۹۵		الگو پذیری رفتاری از خانواده و جامعه
پذیرش	۷,۴۷	۵	۷,۴۰۳	۱۰	۷,۴۹۵		ارتقای شغلی
پذیرش	۶,۱۲	۳	۵,۲۳۹	۱۰	۸,۴۵		کسب مهارت در کار
رد	۴,۶۸	۳	۴,۱۴۹	۷	۴,۹		روابط میان فردی
پذیرش	۶,۹۱۱	۳	۷,۲۵۴	۱۰	۸,۵۵		مقبولیت سازمانی
رد	۴,۷۳	۳	۵,۱۹۵	۶	۴,۶۵		محیط رقابتی و استراتژی‌های سازمانی
پذیرش	۶,۹۹۲	۳	۷,۵۴۶	۱۰	۷,۹۵		ثبات شغلی و گردش مشاغل
پذیرش	۷,۰۸	۳	۸,۰۸۹	۱۰	۸,۱۵		احساس مسئولیت
پذیرش	۷,۱۵	۳	۸,۲۷۸	۱۰	۸,۳۵		عدالت سازمانی

پذیرش	۶,۹۵	۵	۵,۸۴۰	۱۰	۸,۳	احساس فعال بودن و ارزشمندی
پذیرش	۷,۳۰	۵	۶,۸۹۳	۱۰	۸,۳	نظارت و ارزیابی مجموعه
رد	۴,۵۹۰	۳	۵,۷۵۹	۱۰	۴,۹۰	متغیرهای جمعیت‌شناسی
پذیرش	۶,۷۳	۵	۵,۱۸۸	۱۰	۸,۶	تشویقات و تنبیهات
رد	۴,۹۸۹	۵	۵,۶۵۸	۷	۴۸۰	اصول و هنجارهای سازمانی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین نظرات	سفیدسازی	نتیجه نهایی
<b>حمیت و دل‌بستگی سازمانی</b>	اقبال و پذیرش جایگاه کنونی خدمتی		۷,۹۵	پذیرش
	در اولویت بودن خدمت در این جایگاه		۸,۱	پذیرش
	علاقه مندی به پیشرفت در جایگاه خدمتی		۸,۴۵	پذیرش
	احساس غرور در اعلام جایگاه خدمتی		۷,۷	پذیرش
<b>امید و اطمینان</b>	داشتن امید به آینده خدمتی		۸,۲۵	پذیرش
	داشتن نشاط خدمتی		۸,۴۵	پذیرش
	داشتن اعتقاد برای رسیدن به اهداف		۸,۶	پذیرش
<b>احساس فعال بودن و ارزشمندی</b>	پیشگامی در پذیرش ماموریت‌ها		۸,۶۵	پذیرش
	لذت بخش بودن فعالیت‌های گروهی		۸,۳۵	پذیرش
	داشتن توانایی بیش از امور محوله		۸,۶۵	پذیرش
	تلاش برای ارتقای بازدهی کاری		۷,۷۵	پذیرش
	احساس توانمندی در پیشبرد ماموریت‌ها		۷,۶۵	پذیرش
	محسوس بودن توانایی‌ها بر ضعف‌ها		۸,۲۵	پذیرش

سازمان‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

پذیرش	۷,۶۵		اعتقاد به وجود اعتماد در بین همکاران	<b>خوشبینی در روابط کارکنان</b>
پذیرش	۸,۴		وجود همدلی و صمیمیت در بین کارکنان	
پذیرش	۸		حمایت و دلگرمی سلسله مراتب	
پذیرش	۷,۹		حضور در فعالیت های داوطلبانه	
پذیرش	۸,۴۵		رعایت مقررات سازمانی توسط سلسله مراتب	<b>عدالت سازمانی</b>
پذیرش	۸,۶		رعایت عدالت در توزیع امتیازات	
پذیرش	۸,۳		دیدن شدن همه تلاش ها	
پذیرش	۸,۹۵		رعایت شایسته سالاری سازمانی	
پذیرش	۸,۱۵		قانون مداری	<b>تشویقات و تنبیهات</b>
پذیرش	۸,۶۵		رعایت انصاف در تشویقات	
پذیرش	۷,۹		واقعی بودن تنبیهات بر اساس عملکرد	
پذیرش	۸,۱۵		سهولت در تشویقات و اغماض در تنبیهات	
پذیرش	۸,۳۵		انتظارات معقولانه سلسله مراتب	<b>رهبری اخلاق مدارانه</b>
پذیرش	۸,۴۵		وجود رفتار محترمانه در سطح مجموعه	
پذیرش	۷,۹		پیگیری و کمک در رفع گرفتاری	
پذیرش	۸,۴		مسئولیت پذیر بودن سلسله مراتب	
پذیرش	۷,۸۵		همدلی در بین کارکنان و مسئولین	
پذیرش	۸,۲۵		قانونمند بودن انتقالات	<b>ثبات شغلی و گردش مشاغل</b>
پذیرش	۸,۴۵		آمادگی حضور در محل های خدمتی دیگر	
پذیرش	۸,۵۵		حس داشتن امنیت شغلی	
پذیرش	۸,۳۵		احساس اعتبار خدمتی	
پذیرش	۸,۵		مسئولیت در قبال سازمان	<b>احساس مسئولیت</b>
پذیرش	۸,۲۵		مسئولیت پذیری فردی	
پذیرش	۸,۳۵		ارزشمند بودن مسئولیت	

پذیرش	۸,۲		نظارت لحظه‌ای و بهنگام	<b>نظارت و ارزیابی مجموعه</b>
پذیرش	۸,۸		اثربخشی نظارت‌ها در کاهش مشکلات	
پذیرش	۸		ارزشیابی بر اساس میزان توانایی و شایستگی	
پذیرش	۸,۱۵		تاثیر همزمان تخصص و تجربه در پیشرفت شغلی	<b>ارتقای شغلی</b>
پذیرش	۸,۳		توجه به هم‌تاسازی و جانشین پروری	
پذیرش	۸,۶		اهمیت تلاش در موفقیت فردی و سازمانی	
پذیرش	۸,۳۵		پیاده سازی فرایند مدیریت دانش	<b>کسب مهارت در کار</b>
پذیرش	۸,۶		دوره‌های مهارت‌آموزی مبتنی بر روش‌های نوین	
پذیرش	۸,۱		سالم بودن محیط خدمت	<b>آرامش در محیط خدمتی</b>
پذیرش	۷,۹۵		آرامش منجر به انگیزه	
پذیرش	۸,۵		دوسن داشتن محیط کار	
پذیرش	۸,۳		مهم بودن جایگاه سازمان	<b>مقبولیت سازمانی</b>
پذیرش	۷,۴۹۵		احساس اثربخش بودن اقدامات فردی و سازمانی	

منظور تایید دسته بندی‌های انجام شده، از تحلیل عاملی تاییدی با توزیع پرسشنامه در سطح جامعه نمونه استفاده شد.

جدول (۴): خروجی نظرات کارشناسان در خصوص شاخص‌های پژوهش

تجمیع شده را با ایجاد بازه‌های عددی، کاهش داد. در ادامه جدول (۳) و جدول (۴)، تایید یا رد مولفه‌ها و شاخص‌ها را بررسی نموده است. لذا انگیزه خدمتی در سطح جامعه مورد مطالعه از تعداد ۱۴ سازه اصلی و تعداد ۵۰ سازه فرعی تشکیل شده است. در ادامه به

در ادامه، تحلیل و ارزیابی عوامل مورد تایید احصاء شده از عوامل کتابخانه‌ای و همچنین خروجی پیشنهادات خبرگان در تکنیک دلفی خاکستری و فازی، به منظور ایجاد پرسشنامه ساختمان برای انگیزه خدمتی در نظر گرفته شد. با توجه به شناسایی شاخص‌های نهایی برای متغیر انگیزه خدمتی کارکنان، پرسشنامه پژوهش تدوین برای تایید نهایی در اختیار پنل خبرگی قرار گرفت. بر اساس تعداد خبرگانی که عوامل را مورد ارزیابی قرار دادند، حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی قابل قبول بر اساس جدول لاوشه<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) تعیین و برای محاسبه شاخص روایی محتوایی از خبرگان خواسته شد، میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی غیر مرتبط، نیاز به بازبینی اساسی، مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط مشخص کنند و سپس حداقل مقدار شاخص روایی محتوایی قابل قبول بر اساس جدول والتز و باسل<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) تعیین شد. شاخص روایی محتوایی CVI نشان داد که خروجی تعداد ۱۳ پرسش ۰,۶۷۲ است. در واقع از تعداد ۱۰ کارشناس روایی پرسشنامه، تعداد ۶ نفر این پرسش‌ها را مرتبط اما نیاز به بازبینی دانسته‌اند. لذا پرسش‌های مطرح شده در گام دوم نیز ویرایش شد. بعد از بازبینی، همه گویه‌های دارای ضریب بالاتر از ۰,۷۹ گرفت. در واقع از تعداد ۱۰ کارشناس، حداقل ۷ کارشناس، حداقل ۷ گویه‌های مطرح شده را تایید نموده‌اند. لذا روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت و با ۵۰ گویه در قالب طیف لیکرت به صورت امتیاز بسیار کم (نمره ۱) تا بسیار زیاد (نمره ۵) نمره‌گذاری و برای بررسی در سطح جامعه آماری نمونه به تعداد ۴۶۰ نفر توزیع شد. جدول (۶) ویژگی‌های جمعیتی جامعه نمونه را نشان می‌دهد. در ادامه به منظور ارزیابی پایایی و روایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و همچنین ساختار آزمون روایی همگرایی استفاده شد.

جدول (۶): توصیف جامعه آماری نمونه

تحصیلات	تعداد	جایگاه شغلی	تعداد	سابقه خدمتی	تعداد
دکتر	۲۲	مدیران ارشد	۵۵	کم‌تر از ۱۰ سال	۹۵
کارشناسی ارشد	۱۱۹	مدیران میانی	۳۱۱	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۳۷
کارشناسی	۲۷۰	مدیر اجرایی و کارشناس	۹۴	بیشتر از ۲۰ سال	۱۲۸
فوق دیپلم	۴۰				

جدول (۷): پایایی کلی پرسشنامه

عنوان مولفه	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی همگون
حمیت و دلبستگی سازمانی	۰,۸۸۰	۰,۸۹۷
امید و اطمینان	۰,۷۷۸	۰,۸۰۴

۱. . Lawshe

۲. . Waltz & Bausell

۰,۷۹۴	۰,۷۴۸	احساس فعال بودن و ارزشمندی
۰,۸۴۱	۰,۸۳۷	خوشبینی در روابط کارکنان
۰,۸۶۷	۰,۸۵۴	عدالت سازمانی
۰,۸۵۶	۰,۸۵۴	تشویقات و تنبیهات
۰,۹۱۴	۰,۸۹۵	رهبری اخلاق مدارانه
۰,۸۴۱	۰,۸۴۰	ثبات شغلی و گردش مشاغل
۰,۸۵۲	۰,۸۲۹	احساس مسئولیت
۰,۸۰۹	۰,۷۹۴	نظارت و ارزیابی مجموعه
۰,۷۵۷	۰,۷۱۲	ارتقای شغلی
۰,۸۱۹	۰,۷۹۵	کسب مهارت در کار
۰,۷۸۹	۰,۷۸۴	آرامش در محیط خدمتی
۰,۷۶۰	۰,۷۳۱	مقبولیت برون سازمانی

را تأیید کردند. لذا شاخص‌های روایی همگرایی از حد آستانه مشخص شده بالاتر است. در ادامه نیز خروجی این بررسی ارائه شده است.

آزمون آلفای کرونباخ و همچنین ضریب پایایی همگون در جدول (۷) نشان داد، پایانه کلی پرسشنامه با توجه به بالاتر بودن ضریب آلفای کرونباخ از حد آستانه ۰,۷، و همچنین بالاتر بودن ضریب پایایی همگون از ضریب آلفای کرونباخ متناظر تأیید شده است.

تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم به‌عنوان یک گام پیش‌بینی برای بررسی اعتبار سازه عوامل مستخرج از تحلیل‌های کتابخانه‌ای انجام شد. لذا بعد از بررسی پایایی، روایی پرسشنامه از طریق تحلیل عامل تأییدی بررسی شد. تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول در جدول (۸) نشان داد، سطح معناداری همه سازه‌های فرعی در تبیین سازه‌های اصلی مرتبط کم‌تر از حد آستانه ۰,۰۱ است. همچنین برای تشخیص این تناسب با داده‌های جمع‌آوری شده، شاخص‌های نیکویی برازش مورد ملاحظه قرار گرفت. شاخص نیکویی برازش  $(CFI=993/0>09/0)$ ، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد  $(RMSEA=055/0<09/0)$  و خی-دو هنجار شده  $(CMIN=989/6>3)$  اولیه این دسته‌بندی

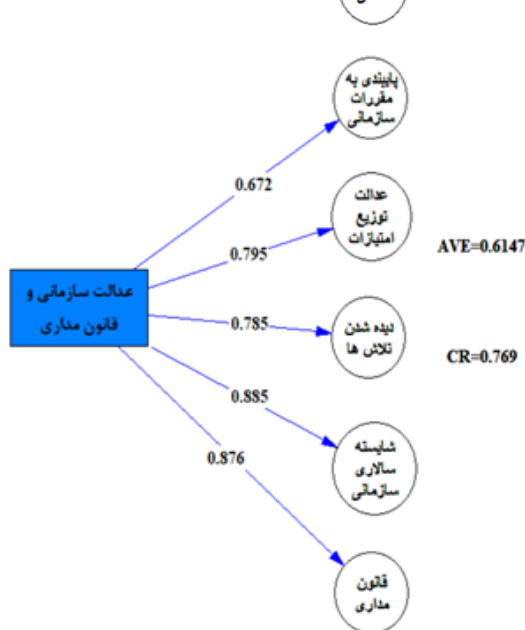
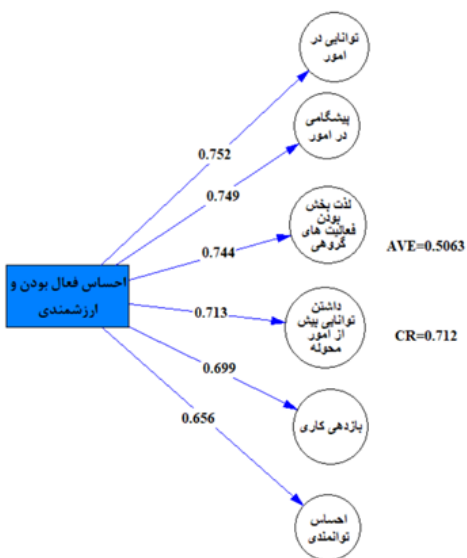
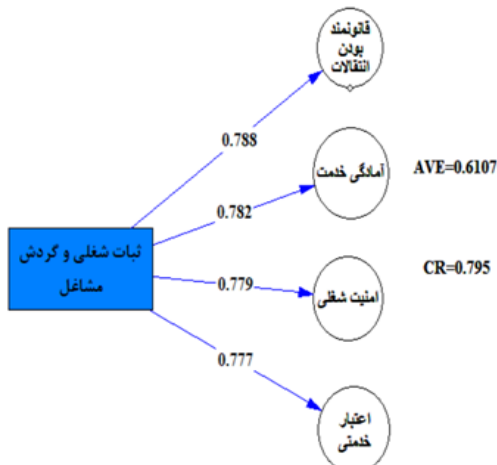
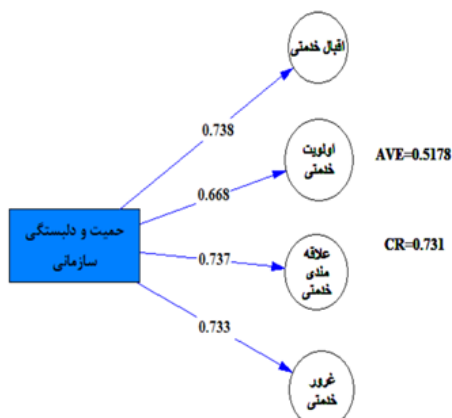
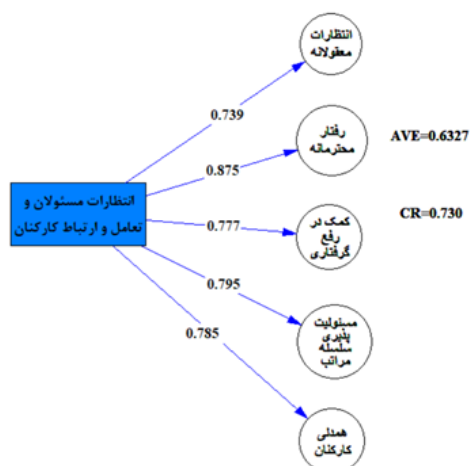
جدول (۸): پارامترهای تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول در تبیین انگیزه خدمتی توسط سازه‌های اصلی

مؤلفه	سازه‌های فرعی مؤثر بر انگیزه خدمتی (شاخص‌ها)	برآورد استاندارد	برآورد غیر استاندارد	خطای معیار	آماره t	معنی‌داری سطح
حمیت و دل بستگی سازمانی	اقبال و پذیرش جایگاه کنونی خدمتی	۰/۸۶۳	۱/۰۰۰	-	-	-
	در اولویت بودن خدمت در این جایگاه	۰/۸۸۰	۱/۰۱۱	۰/۰۵۵	۱۸/۴۵۰	۰/۰۰۱
	علاقه مندی به پیشرفت در جایگاه خدمتی	۰/۸۸۷	۰/۹۹۷	۰/۰۵۳	۱۸/۷۶۷	۰/۰۰۱
	احساس غرور در اعلام جایگاه خدمتی	۰/۸۹۲	۱/۰۰۸	۰/۰۵۳	۱۸/۹۸۶	۰/۰۰۱
امید و اطمینان	داشتن امید به آینده خدمتی	۰/۸۹۶	۱/۰۸۲	۰/۰۵۶	۱۹/۱۴۴	۰/۰۰۱
	داشتن نشاط خدمتی	۰/۹۲۴	۱/۱۵۴	۰/۰۵۶	۲۰/۵۰۹	۰/۰۰۱
	داشتن اعتقاد برای رسیدن به اهداف	۰/۹۱۶	۱/۱۱۶	۰/۰۵۶	۲۰/۰۸۰	۰/۰۰۱
احساس فعال بودن و ارزشمندی	پیشگامی در پذیرش ماموریت‌ها	۰/۹۱۴	۱/۰۸۶	۰/۰۵۴	۲۰/۰۱۳	۰/۰۰۱
	لذت بخش بودن فعالیت‌های گروهی	۰/۹۱۵	۱/۰۸۲	۰/۰۵۴	۲۰/۰۶۰	۰/۰۰۱
	داشتن توانایی بیش از امور محوله	۰/۸۸۲	۰/۹۸۴	۰/۰۵۳	۱۸/۵۴۱	۰/۰۰۱
	تلاش برای ارتقای بازدهی کاری	۰/۸۶۳	۱/۰۰۳	۰/۰۵۶	۱۷/۷۶۳	۰/۰۰۱
	احساس توانمندی در پیشبرد ماموریت‌ها	۰/۸۷۱	۱/۰۲۹	۰/۰۵۷	۱۸/۰۸۰	۰/۰۰۱
خوشبینی در روابط کارکنان	محسوس بودن توانایی‌ها بر ضعف‌ها	۰/۸۴۰	۰/۹۱۶	۰/۰۵۴	۱۶/۸۶۰	۰/۰۰۱
	اعتقاد به وجود اعتماد در بین همکاران	۰/۸۹۶	۱/۰۰۰	-	-	-
	وجود همدلی و صمیمیت در بین کارکنان	۰/۹۰۶	۰/۹۹۱	۰/۰۴۶	۲۱/۳۳۰	۰/۰۰۱
	حمایت و دلگرمی سلسله مراتب	۰/۹۱۱	۱/۰۴۶	۰/۰۴۸	۲۱/۶۴۰	۰/۰۰۱
	حضور در فعالیت‌های داوطلبانه	۰/۸۸۴	۰/۹۱۴	۰/۰۴۶	۲۰/۰۶۵	۰/۰۰۱

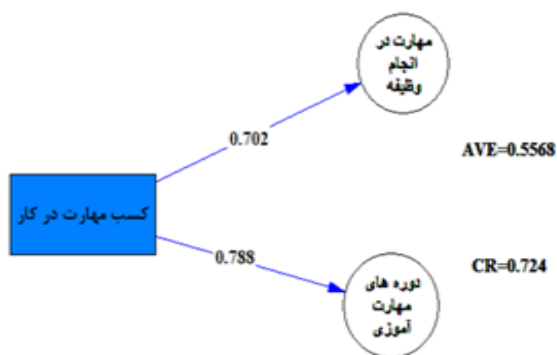
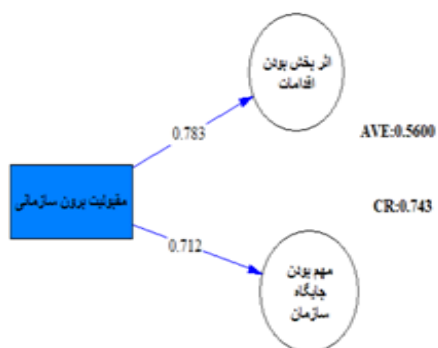
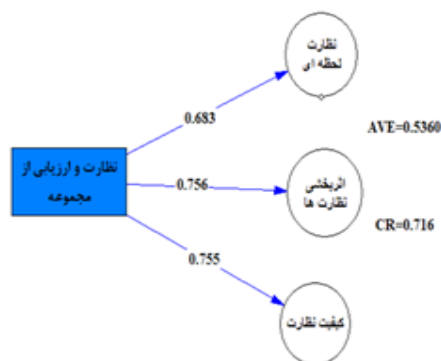
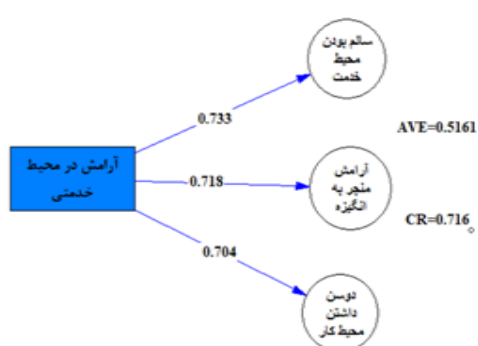
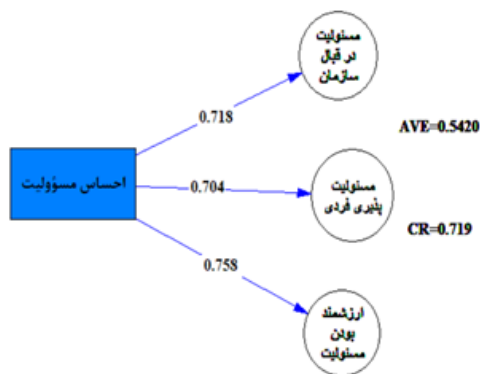
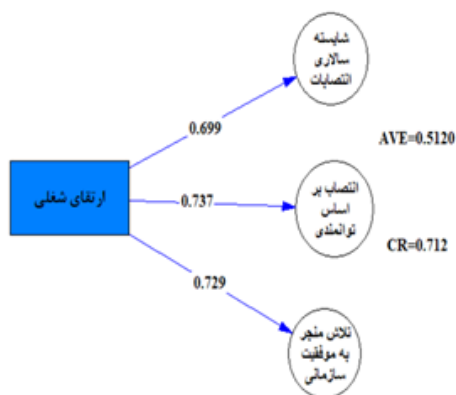
۰/۰۰۱	۱۶/۸۶۰	۰/۰۵۳	۰/۹۵۸	۰/۸۴۶	رعایت مقررات سازمانی توسط سلسله مراتب	<b>عدالت سازمانی</b>
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۹۱۰	رعایت عدالت در توزیع امتیازات	
۰/۰۰۱	۲۱/۸۲۱	۰/۰۴۶	۱/۰۱۴	۰/۹۰۰	دیده شدن همه تلاش‌ها	
۰/۰۰۱	۲۳/۸۳۶	۰/۰۴۱	۰/۹۸۳	۰/۹۲۸	رعایت شایسته‌سالاری سازمانی	
۰/۰۰۱	۲۲/۹۹۴	۰/۰۴۲	۰/۹۵۹	۰/۹۱۷	قانون‌مداری	
۰/۰۰۱	۲۱/۶۴۴	۰/۰۴۱	۰/۸۹۸	۰/۸۹۷	رعایت انصاف در تشویقات	<b>تشویقات و تنبیهات</b>
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۷۶	واقعی بودن تنبیهات بر اساس عملکرد	
۰/۰۰۱	۲۰/۳۰۸	۰/۰۵۲	۱/۰۵۷	۰/۹۰۸	سهولت در تشویقات و اغماض در تنبیهات	
۰/۰۰۱	۱۹/۵۸۴	۰/۰۵۲	۱/۰۲۳	۰/۸۹۳	انتظارات معقولانه سلسله مراتب	<b>رهبری اخلاق مدارانه</b>
۰/۰۰۱	۱۹/۵۳۶	۰/۰۵۲	۱/۰۱۴	۰/۸۹۲	وجود رفتار محترمانه در سطح مجموعه	
۰/۰۰۱	۱۸/۷۰۱	۰/۰۵۳	۰/۹۹۰	۰/۸۷۵	پیگیری و کمک در رفع گرفتاری	
۰/۰۰۱	۱۹/۶۲۸	۰/۰۵۴	۱/۰۵۴	۰/۸۹۴	مسئولیت‌پذیر بودن سلسله مراتب	
۰/۰۰۱	۱۹/۱۹۰	۰/۰۵۳	۱/۰۲۱	۰/۸۸۵	همدلی در بین کارکنان و مسئولین	
۰/۰۰۱	۱۸/۸۲۴	۰/۰۵۷	۱/۰۸۰	۰/۸۷۷	قانونمند بودن انتقالات	<b>ثبات شغلی و گردش مشاغل</b>
۰/۰۰۱	۱۸/۴۹۳	۰/۰۵۲	۰/۹۶۸	۰/۸۷۰	آمادگی حضور در محل‌های خدمتی دیگر	
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۷۷۹	حس داشتن امنیت شغلی	
۰/۰۰۱	۱۴/۰۵۶	۰/۰۸۴	۱/۱۸۱	۰/۸۵۶	احساس اعتبار خدمتی	

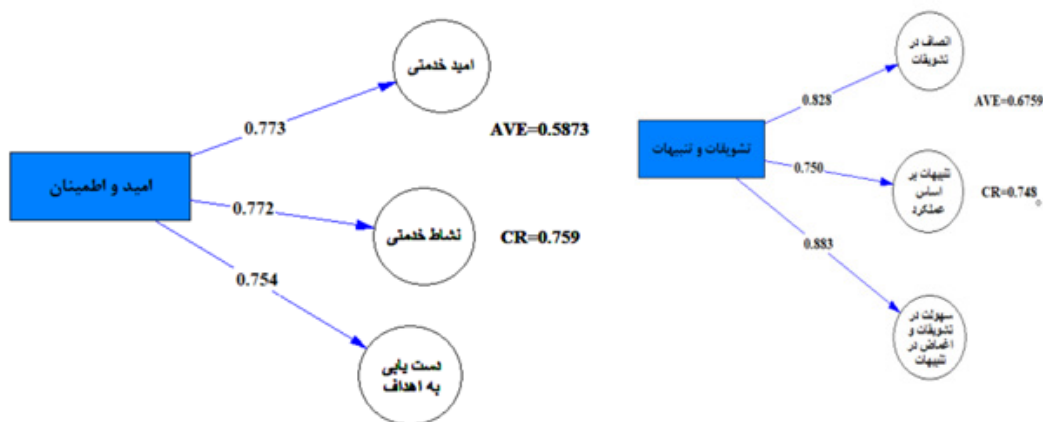
سازمان‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

۰/۰۰۱	۱۴/۱۲۰	۰/۰۸۰	۱/۱۲۸	۰/۸۵۹	مسئولیت در قبال سازمان	احساس مسئولیت
۰/۰۰۱	۱۱/۹۹۹	۰/۰۸۵	۱/۰۱۹	۰/۷۵۵	مسئولیت پذیری فردی	
۰/۰۰۱	۱۴/۴۸۸	۰/۰۸۰	۱/۱۶۰	۰/۸۷۶	ارزشمند بودن مسئولیت	
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۵۱	نظارت لحظه‌ای و بهنگام	نظارت و ارزیابی
۰/۰۰۱	۱۶/۴۹۲	۰/۰۶۲	۱/۰۲۷	۰/۸۶۲	اثر بخشی نظارت‌ها در کاهش مشکلات	
۰/۰۰۱	۱۵/۷۳۷	۰/۰۵۶	۰/۸۷۴	۰/۸۳۹	ارزشیابی بر اساس میزان توانایی و شایستگی	
۰/۰۰۱	۱۳/۸۹۶	۰/۰۶۹	۰/۹۵۶	۰/۷۷۷	تأثیر همزمان تخصص و تجربه در پیشرفت شغلی	ارتقای شغلی
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۷۱	توجه به هم‌تاسازی و جانشین‌پروری	
۰/۰۰۱	۱۶/۲۲۹	۰/۰۶۱	۰/۹۹۵	۰/۸۴۶	اهمیت تلاش در موفقیت فردی و سازمانی	
۰/۰۰۱	۱۷/۰۹۵	۰/۰۵۹	۱/۰۰۹	۰/۸۷۳	پایه‌سازی فرایند مدیریت دانش	کسب مهارت در کار
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۶۴	دوره‌های مهارت‌آموزی مبتنی بر روش‌های نوین	
۰/۰۰۱	۱۶/۶۳۸	۰/۰۶۳	۱/۰۵۶	۰/۸۵۷	سالم بودن محیط خدمت	آرامش در محیط خدمت
۰/۰۰۱	۱۶/۰۲۳	۰/۰۶۵	۱/۰۴۸	۰/۸۳۸	آرامش منجر به انگیزه	
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۲۰	دوسن داشتن محیط کار	
۰/۰۰۱	۱۶/۳۷۳	۰/۰۶۴	۱/۰۵۲	۰/۸۸۳	مهم بودن جایگاه سازمان	مقبولیت برون سازمانی
۰/۰۰۱	۱۶/۱۸۷	۰/۰۶۷	۱/۰۸۲	۰/۸۷۶	احساس اثربخش بودن اقدامات فردی و سازمانی	



سازمان‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران)





در ادامه تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم که نشان دهنده رابطه انگیزه خدمتی با مؤلفه‌ها و رابطه مؤلفه‌ها با گویه‌های پرسشنامه است، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در جدول (۹) و (۱۰) نشان داد، سطح معناداری همه سازه‌های فرعی در تبیین سازه‌های اصلی مرتبط کم‌تر از حد

آستانه ۰,۰۱ است. همچنین شاخص نیکویی برازش  $(CFI=358/0>09/0)$ ، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد  $(RMSEA=0789/0<09/0)$  و خی-دو هنجار شده  $(CMIN=453/8>3)$  برازش مدل با داده‌ها را تأیید کردند.

جدول (۹): پارامترهای تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در تبیین انگیزه خدمتی توسط سازه‌های اصلی

سازه‌های اصلی مؤثر بر انگیزه خدمتی	برآورد استاندارد	برآورد غیر استاندارد	خطای معیار	آماره $t$	معنی‌داری سطح
حمیت و دل‌بستگی سازمانی	۰/۹۳۳	۱/۰۰۰	-	-	-
امید و اطمینان	۰/۹۷۰	۱/۰۳۳	۰/۰۷۶	۱۳/۶۱۹	۰/۰۰۱
احساس فعال بودن و ارزشمندی	۰/۹۷۳	۱/۱۶۳	۰/۰۷۶	۱۵/۲۴۰	۰/۰۰۱
خوشبینی در روابط کارکنان	۰/۸۷۹	۰/۹۵۵	۰/۰۷۲	۱۳/۳۴۱	۰/۰۰۱
عدالت سازمانی	۰/۹۸۳	۱/۰۰۰	-	-	-
تشویقات و تنبیهات	۰/۸۷۳	۱/۱۴۲	۰/۰۸۳	۱۳/۶۸۱	۰/۰۰۱
رهبری اخلاق مدارانه	۰/۸۷۰	۱/۰۷۵	۰/۰۸۱	۱۳/۳۲۲	۰/۰۰۱
ثبات شغلی و گردش مشاغل	۰/۷۱۸	۱/۰۰۰	-	-	-
احساس مسؤلیت	۰/۸۸۰	۱/۰۳۶	۰/۱۰۲	۱۰/۱۵۱	۰/۰۰۱
ارتقای شغلی	۰/۹۹۷	۱/۲۲۴	۰/۱۰۸	۱۱/۲۸۹	۰/۰۰۱
کسب مهارت در کار	۰/۹۷۷	۱/۳۶۷	۰/۱۱۵	۱۱/۹۲۸	۰/۰۰۱
آرامش در محیط خدمتی	۰/۸۵۰	۱/۲۷۰	۰/۱۱۸	۱۰/۷۵۶	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۱۵/۷۳۲	۰/۰۶۹	۱/۰۸۷	۰/۹۷۹	مقبولیت برون سازمانی
۰/۰۰۱	۱۵/۳۸۰	۰/۰۷۲	۱/۱۱۵	۰/۹۴۲	نظارت و ارزیابی مجموعه

جدول (۱۰): پارامترهای تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در تبیین انگیزه خدمتی توسط سازه‌های فرعی

معنی‌داری سطح	آماره t	خطای معیار	بر آورد غیر استاندارد	بر آورد استاندارد	سازه‌های فرعی موثر بر انگیزه خدمتی
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۶۳	اقبال و پذیرش جایگاه کنونی خدمتی
۰/۰۰۱	۱۸/۳۹۳	۰/۰۵۵	۱/۰۱۰	۰/۸۷۹	در اولویت بودن خدمت در این جایگاه
۰/۰۰۱	۱۸/۷۴۲	۰/۰۵۳	۰/۹۹۸	۰/۸۸۷	علاقه مندی به پیشرفت در جایگاه خدمتی
۰/۰۰۱	۱۸/۹۹۶	۰/۰۵۳	۱/۰۱۰	۰/۸۹۳	احساس غرور در اعلام جایگاه خدمتی
۰/۰۰۱	۱۹/۱۰۵	۰/۰۵۷	۱/۰۸۲	۰/۸۹۶	داشتن امید به آینده خدمتی
۰/۰۰۱	۲۰/۴۸۱	۰/۰۵۶	۱/۱۵۵	۰/۹۲۵	داشتن نشاط خدمتی
۰/۰۰۱	۲۰/۰۴۹	۰/۰۵۶	۱/۱۱۷	۰/۹۱۶	داشتن اعتقاد برای رسیدن به اهداف
۰/۰۰۱	۱۹/۹۸۸	۰/۰۵۴	۱/۰۸۶	۰/۹۱۴	پیشگامی در پذیرش مأموریت‌ها
۰/۰۰۱	۲۰/۰۴۵	۰/۰۵۴	۱/۰۸۳	۰/۹۱۶	لذت بخش بودن فعالیت‌های گروهی
۰/۰۰۱	۱۸/۵۳۲	۰/۰۵۳	۰/۹۸۴	۰/۸۸۲	داشتن توانایی بیش از امور محوله
۰/۰۰۱	۱۷/۷۳۷	۰/۰۵۷	۱/۰۰۳	۰/۸۶۳	تلاش برای ارتقای بازدهی کاری
۰/۰۰۱	۱۸/۱۲۷	۰/۰۵۷	۱/۰۳۱	۰/۸۷۳	احساس توانمندی در پیشبرد مأموریت‌ها
۰/۰۰۱	۱۶/۷۷۰	۰/۰۵۴	۰/۹۱۴	۰/۸۳۸	محسوس بودن توانایی‌ها بر ضعف‌ها
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۹۴	اعتقاد به وجود اعتماد در بین همکاران
۰/۰۰۱	۲۱/۲۷۵	۰/۰۴۷	۰/۹۹۵	۰/۹۰۸	وجود همدلی و صمیمیت در بین کارکنان
۰/۰۰۱	۲۱/۴۱۹	۰/۰۴۹	۱/۰۴۷	۰/۹۱۰	حمایت و دلگرمی سلسله مراتب
۰/۰۰۱	۲۰/۰۳۵	۰/۰۴۶	۰/۹۱۸	۰/۸۸۶	حضور در فعالیت‌های داوطلبانه
۰/۰۰۱	۱۸/۰۴۶	۰/۰۵۳	۰/۹۶۰	۰/۸۴۶	رعایت مقررات سازمانی توسط سلسله مراتب
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۹۱۱	رعایت عدالت در توزیع امتیازات
۰/۰۰۱	۲۱/۹۳۴	۰/۰۴۶	۱/۰۱۴	۰/۹۰۱	دیده شدن همه تلاش‌ها
۰/۰۰۱	۲۳/۹۴۸	۰/۰۴۱	۰/۹۸۳	۰/۹۲۹	رعایت شایسته‌سالاری سازمانی
۰/۰۰۱	۲۳/۰۷۱	۰/۰۴۲	۰/۹۵۹	۰/۹۱۷	قانون‌مداری

۰/۰۰۱	۲۱/۴۳۰	۰/۰۴۲	۰/۸۹۳	۰/۸۹۴	داشتن رویکرد منظم در تشویقات
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۷۶	واقعی بودن تنبیهات بر اساس عملکرد
۰/۰۰۱	۲۰/۲۷۵	۰/۰۵۲	۱/۰۵۶	۰/۹۰۷	سهولت در تشویقات و اغماض در تنبیهات
۰/۰۰۱	۱۹/۶۱۴	۰/۰۵۲	۱/۰۲۳	۰/۸۹۴	انتظارات معقولانه سلسله مراتب
۰/۰۰۱	۱۹/۵۶۵	۰/۰۵۲	۱/۰۱۵	۰/۸۹۳	وجود رفتار محترمانه در سطح مجموعه
۰/۰۰۱	۱۸/۷۱۴	۰/۰۵۳	۰/۹۹۰	۰/۸۷۵	پیگیری و کمک در رفع گرفتاری
۰/۰۰۱	۱۹/۵۸۷	۰/۰۵۴	۱/۰۵۳	۰/۸۹۳	مسئولیت‌پذیری بودن سلسله مراتب
۰/۰۰۱	۱۹/۱۸۵	۰/۰۵۳	۱/۰۲۱	۰/۸۸۵	همدلی در بین کارکنان و مسئولین
۰/۰۰۱	۱۸/۸۰۳	۰/۰۵۷	۱/۰۷۹	۰/۸۷۷	فانوشمند بودن انتقالات
۰/۰۰۱	۱۸/۵۳۱	۰/۰۵۲	۰/۹۶۸	۰/۸۷۱	آمادگی حضور در محل‌های خدمتی دیگر
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۷۷۹	حس داشتن امنیت شغلی
۰/۰۰۱	۱۴/۰۵۶	۰/۰۸۴	۱/۱۸۱	۰/۸۵۶	احساس اعتبار خدمتی
۰/۰۰۱	۱۴/۱۲۰	۰/۰۸۰	۱/۱۲۸	۰/۸۵۹	مسئولیت در قبال سازمان
۰/۰۰۱	۱۱/۹۹۹	۰/۰۸۵	۱/۰۱۹	۰/۷۵۵	مسئولیت‌پذیری فردی
۰/۰۰۱	۱۴/۴۸۸	۰/۰۸۰	۱/۱۶۰	۰/۸۷۶	ارزشمند بودن مسئولیت
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۵۱	نظارت لحظه‌ای و بهنگام
۰/۰۰۱	۱۶/۴۹۲	۰/۰۶۲	۱/۰۲۷	۰/۸۶۲	اثر بخشی نظارت‌ها در کاهش مشکلات
۰/۰۰۱	۱۵/۷۳۷	۰/۰۵۶	۰/۸۷۴	۰/۸۳۹	ارزشیابی بر اساس میزان توانایی و شایستگی
۰/۰۰۱	۱۳/۸۹۶	۰/۰۶۹	۰/۹۵۶	۰/۷۷۷	تأثیر همزمان تخصص و تجربه در پیشرفت شغلی
-	-	-	۱/۰۰۰	۰/۸۷۱	توجه به همسازی و جانشین‌پروری
۰/۰۰۱	۱۶/۲۲۹	۰/۰۶۱	۰/۹۹۵	۰/۸۴۶	اهمیت تلاش در موفقیت فردی و سازمانی
۰/۰۰۱	۱۷/۰۹۵	۰/۰۵۹	۱/۰۰۹	۰/۸۷۳	پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش
۰/۰۰۱	۱۶/۰۲۸	۰/۰۶۶	۱/۰۵۱	۰/۸۷۸	دوره‌های مهارت‌آموزی مبتنی بر روش‌های نوین
۰/۰۰۱	۱۶/۰۲۹	۰/۰۶۸	۱/۰۸۹	۰/۸۷۸	سالم بودن محیط خدمت
۰/۰۰۱	۱۶/۹۷۲	۰/۰۶۳	۱/۰۷۲	۰/۹۱۰	آرامش منجر به انگیزه
۰/۰۰۱	۱۶/۰۹۶	۰/۰۵۵	۰/۸۷۸	۰/۸۲۱	دوسن داشتن محیط کار
۰/۰۰۱	۱۵/۷۳۲	۰/۰۶۰	۰/۹۳۷	۰/۸۱۱	مهم بودن جایگاه سازمان
۰/۰۰۱	۱۷/۳۷۰	۰/۰۵۷	۰/۹۹۶	۰/۸۶۴	احساس اثر بخشی بودن اقدامات فردی و سازمانی

## تعیین میزان اهمیت مولفه های انگیزه خدمتی

### تکنیک کریتیک (دیدگاه مخاطبین)

در جدول های (۱۱) و (۱۲) ارائه شده است. از دیدگاه جامعه مخاطب، مولفه های مقبولیت برون سازمانی (با ضریب ۰,۰۸۷)، کسب مهارت در کار (با ضریب ۰,۰۸۵)، آرامش در محیط خدمتی (با ضریب ۰,۰۸۲)، تشویقات و تنبیهات (با ضریب ۰,۰۷۸) و همچنین ثبات شغلی و گردش مشاغل (با ضریب ۰,۰۷۷)، از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. در مقابل مولفه های امید و اطمینان، رهبری اخلاق مدارانه و همچنین احساس فعال بودن و ارزشمندی از اولویت پایین تری برخوردار است.

به منظور تعیین وزن هر مولفه نیاز به تشکیل ماتریس تصمیم گیری در سطح جامعه آماری می باشد که از ماتریس همبستگی درونی مولفه ها استفاده شد. در ادامه با استفاده از تکنیک کریتیک، اندازه عبارت ( ) تشکیل و با توجه ضریب انحراف معیار هر متغیر ( )، مقدار اطلاعات استخراج شده از معیار J ( ) استخراج می شود. نتایج تعیین وزن هر یک از مولفه های ۱۴ گانه پژوهش

Inter-Item Correlation Matrix

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1	۰	۰,۴۰۳	۰,۲۷	۰,۲۸۴	۰,۲۸۳	۰,۳۵۱	۰,۲۵۲	۰,۵۰۹	۰,۹۶۸	۰,۹۹۷	۱,۰۱۲	۱,۰۲۷	۰,۴۸۰	۰,۹۷
C2	۰,۴۰۳	۰	۰,۳۴۶	۰,۴۲۲	۰,۴۲	۰,۴۸۳	۰,۴۱۶	۰,۶۰۷	۰,۹۹۴	۰,۹۵۸	۱,۰۱۸	۱,۰۳۲	۱,۰۱	۰,۹۸۵
C3	۰,۲۷	۰,۳۴۶	۰	۰,۲۰۵	۰,۲۴	۰,۲۸	۰,۲۳	۰,۴۶۳	۰,۹۳۱	۰,۹۴۶	۰,۹۸	۰,۹۹۵	۰,۹۷۳	۰,۹۲۴
C4	۰,۲۸۴	۰,۴۲۲	۰,۲۰۵	۰	۰,۲۰۹	۰,۲۴۱	۰,۲۳۸	۰,۴۵۸	۰,۹۸۹	۰,۹۹۲	۰,۹۸۳	۱,۰۲	۰,۹۹۹	۰,۹۵۴
C5	۰,۲۸۳	۰,۴۲	۰,۲۴	۰,۲۰۹	۰	۰,۱۳۸	۰,۱۴۸	۰,۴۳۷	۰,۹۱۹	۰,۹۶۷	۰,۹۶۸	۰,۹۵۷	۰,۹۶۹	۰,۹۲۱
C6	۰,۳۵۱	۰,۴۸۳	۰,۲۸	۰,۲۴۱	۰,۱۳۸	۰	۰,۱۲۴	۰,۴۶۴	۰,۹۶۹	۰,۹۷۵	۰,۹۸۸	۰,۹۷۸	۰,۶۱۲	۰,۹۳۵
C7	۰,۲۵۲	۰,۴۱۶	۰,۲۳	۰,۲۳۸	۰,۱۴۸	۰,۱۲۴	۰	۰,۳۸۹	۰,۹۶۴	۰,۹۸۱	۱,۰۰۹	۱,۰۰۱	۰,۵۷۳	۰,۹۵۵
C8	۰,۵۰۹	۰,۶۰۷	۰,۴۶۳	۰,۴۵۸	۰,۴۳۷	۰,۴۶۴	۰,۳۸۹	۰	۰,۵۲۳	۰,۵۴۷	۰,۶۰۱	۰,۶۱۵	۰,۶۰۸	۰,۵۹۲
C9	۰,۹۶۸	۰,۹۹۴	۰,۹۳۱	۰,۹۸۹	۰,۹۱۹	۰,۹۶۹	۰,۹۶۴	۰,۵۲۳	۰	۰,۲۸۲	۰,۳۶۳	۰,۳۸۸	۰,۳۷۵	۰,۴۱
C10	۰,۹۹۷	۰,۹۵۸	۰,۹۴۶	۰,۹۹۲	۰,۹۶۷	۰,۹۷۵	۰,۹۸۱	۰,۵۴۷	۰,۲۸۲	۰	۰,۲۸۱	۰,۴۱۱	۰,۲۹۳	۰,۳۶۶
C11	۱,۰۱۲	۱,۰۱۸	۰,۹۸	۰,۹۸۳	۰,۹۶۸	۰,۹۸۸	۱,۰۰۹	۰,۶۰۱	۰,۳۶۳	۰,۲۸۱	۰	۰,۳۱۲	۰,۲۹۸	۰,۳۰۳
C12	۱,۰۲۷	۱,۰۳۲	۰,۹۹۵	۱,۰۲	۰,۹۵۷	۰,۹۷۸	۱,۰۰۱	۰,۶۱۵	۰,۳۸۸	۰,۴۱۱	۰,۳۱۲	۰	۰,۳۸۷	۰,۳۷
C13	۰,۴۸۰	۱,۰۱	۰,۹۷۳	۰,۹۹۹	۰,۹۶۹	۰,۶۵۹	۰,۵۹۸	۰,۶۰۸	۰,۳۷۵	۰,۲۹۳	۰,۲۹۸	۰,۳۸۷	۰	۰,۱۹۴
C14	۰,۹۷	۰,۹۸۵	۰,۹۲۴	۰,۹۵۴	۰,۹۲۱	۰,۹۳۵	۰,۹۵۵	۰,۵۹۲	۰,۴۱	۰,۳۶۶	۰,۳۰۳	۰,۳۷	۰,۱۹۴	۰

جدول (۱۲): تعیین وزن مولفه های انگیزه خدمتی

شاخص		$C_j$	$\sum_{i=1}^m C_i$	$W_j$
حمیت و دلبستگی سازمانی	۸۰۸۲۸.	۶/۷۳۷	۹۸,۷۹۵	۰/۰۶۷
امید و اطمینان	۵۷۰۱۴.	۵/۱۸۵		۰/۰۵۲
احساس فعال بودن و ارزشمندی	۷۵۲۸۱.	۵/۸۵۹		۰/۰۵۹
خوشبینی در روابط کارکنان	۸۷۴۱۰.	۶/۹۸۸		۰/۰۷۰
عدالت سازمانی	۹۵۹۲۳.	۷/۲۶۷		۰/۰۷۳
تشویقات و تنبیهات	۹۸۸۸۷.	۷/۸۳۸		۰/۰۷۸
رهبری اخلاق مدارانه	۶۶۲۱۲.	۴/۵۱۱		۰/۰۵۷
ثبات شغلی و گردش مشاغل	۹۹۹۷۵.	۷/۷۰۵		۰/۰۷۷
احساس مسئولیت	۷۴۲۳۰.	۶/۷۳۶		۰/۰۶۷
نظارت و ارزیابی مجموعه	۷۵۰۷۶.	۶/۷۵۴		۰/۰۶۸
ارتقای شغلی	۸۶۲۱۳.	۷/۸۵۹		۰/۰۷۹
کسب مهارت در کار	۸۹۰۹۰.	۸/۴۵۷		۰/۰۸۵
آرامش در محیط خدمتی	۸۹۴۶۶.	۸/۱۵۵		۰/۰۸۲
مقبولیت برون سازمانی	۹۸۴۸۴.	۸/۷۴۴	۰/۰۸۷	

وزن دهی ESO مولفه های آرامش در محیط خدمتی (با ضریب ۰,۱۲۱)، ارتقای شغلی (با ضریب ۰,۰۸۳)، کسب مهارت در کار (با ضریب ۰,۰۸۳)، ثبات شغلی و گردش مشاغل (با ضریب ۰,۰۷۴)، تشویقات و تنبیهات (با ضریب ۰,۰۶۹) و همچنین عدالت سازمانی (با ضریب ۰,۰۶۲) از وزن و اولویت بیشتری برخوردار هستند.

### وزن دهی به روش ESO (دیدگاه خبرگان)

در ادامه با توجه به نظرات خبرگان و با استفاده از تکنیک های ارائه شده در پژوهش ژائو و همکاران (۲۰۲۱)، میزان اهمیت و اولویت هر یک از مولفه ها تعیین که نتایج آن در جدول (۱۳)، ارائه شده است. مطابق روش

جدول (۱۳): وزن دهی به روش ESO

$W_{cj}$	$W''_{ij}$	$W'_j$	$W_{nj}$	$W_j$	مولفه های انگیزه خدمتی
۰,۱۲۱	۰,۱۲۹	۰,۱۱۳	۴,۰۳۷	۰,۱۱۷	آرامش در محیط خدمتی
۰,۱۰۰	۰,۱۰۶	۰,۰۹۴	۳,۳۴۷	۰,۰۹۷	ارتقای شغلی
۰,۰۸۳	۰,۰۸۷	۰,۰۷۸	۲,۷۹۱	۰,۰۸۱	کسب مهارت در کار

۰,۰۷۴	۰,۰۷۹	۰,۰۶۹	۲,۴۷۰	۰,۰۷۲	ثبات شغلی و گردش مشاغل
۰,۰۶۹	۰,۰۷۳	۰,۰۶۵	۲,۲۱۳	۰,۰۶۷	تشویقات و تنبیهات
۰,۰۶۲	۰,۰۶۵	۰,۰۵۸	۲,۰۷۰	۰,۰۶۰	عدالت سازمانی
۰,۰۵۷	۰,۰۵۹	۰,۰۵۵	۱,۹۶۷	۰,۰۵۷	مقبولیت برون سازمانی
۰,۰۵۱	۰,۰۵۳	۰,۰۴۹	۱,۷۹۳	۰,۰۵۰	خوشبینی در روابط کارکنان
۰,۰۴۴	۰,۰۴۵	۰,۰۴۳	۱,۵۵۳	۰,۰۴۵	احساس مسؤولیت
۰,۰۴۰	۰,۰۴۱	۰,۰۳۹	۱,۴۰۱	۰,۰۴۱	نظارت و ارزیابی مجموعه
۰,۰۳۷	۰,۰۳۵	۰,۰۳۸	۱,۳۴۶	۰,۰۳۹	امید و اطمینان
۰,۰۳۲	۰,۰۳۱	۰,۰۳۲	۱,۱۳۹	۰,۰۳۳	احساس فعال بودن و ارزشمندی
۰,۰۳۰	۰,۰۲۸	۰,۰۳۱	۱,۰۹۷	۰,۰۳۲	حمیت و دلبستگی سازمانی
۰,۰۲۷	۰,۰۲۴	۰,۰۳۰	۱,۰۶۳	۰,۰۳۱	رهبری اخلاق مدارانه

- در ادامه با همگرا نمودن تکنیک‌های وزن دهی کریتیک و ESO وزن نهایی مولفه‌ها به صورت جدول (۱۴)، تعیین شد. با توجه به نتایج:
۱. مولفه آرامش در محیط خدمتی ( با ضریب ۰,۱۰۱) دارای بالاترین اهمیت در ایجاد انگیزه خدمتی در بین کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی آجا است.
  ۲. مولفه ارتقای شغلی (با ضریب ۰,۰۸۹۵) در اولویت دوم اهمیت قرار دارد.
  ۳. مولفه کسب مهارت در کار (با ضریب ۰,۰۸۴۰) در اولویت سوم اهمیت قرار دارد.
  ۴. مولفه ثبات شغلی و گردش مشاغل (با ضریب ۰,۰۷۵۵) در اولویت چهارم اهمیت قرار دارد.
  ۵. مولفه تشویقات و تنبیهات (با ضریب ۰,۰۷۳۵) در اولویت پنجم اهمیت قرار دارد.

جدول (۱۴): وزن نهایی مولفه‌های انگیزه خدمتی

وزن نهایی	وزن دهی ESO	وزن دهی کریتیک	عنوان مولفه
۰,۰۴۸	۰,۰۳۰	۰,۰۶۷	حمیت و دلبستگی سازمانی
۰,۰۴۴	۰,۰۳۷	۰,۰۵۲	امید و اطمینان
۰,۰۴۵	۰,۰۳۲	۰,۰۵۹	احساس فعال بودن و ارزشمندی
۰,۰۶۰	۰,۰۵۱	۰,۰۷۰	خوشبینی در روابط کارکنان
۰,۰۶۷	۰,۰۶۲	۰,۰۷۳	عدالت سازمانی و قانونمداری
۰,۰۷۳	۰,۰۶۹	۰,۰۷۸	تشویقات و تنبیهات
۰,۰۵۷	۰,۰۵۷	۰,۰۵۷	انتظارات مسئولان و تعامل و ارتباط کارکنان
۰,۰۷۵	۰,۰۷۴	۰,۰۷۷	ثبات شغلی و گردش مشاغل

۰,۰۵۵	۰,۰۴۴	۰,۰۶۷	احساس مسئولیت
۰,۰۵۴	۰,۰۴۰	۰,۰۶۸	نظارت و ارزیابی مسئولین از مجموعه
۰,۰۸۹	۰,۱۰۰	۰,۰۷۹	ارتقای شغلی
۰,۰۸۴	۰,۰۸۳	۰,۰۸۵	کسب مهارت در کار
۰,۱۰۱	۰,۱۲۱	۰,۰۸۲	آرامش در محیط خدمتی
۰,۰۷۲	۰,۰۵۷	۰,۰۸۷	جایگاه عقیدتی در سامانه فرماندهی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آزمون روایی همگرایی در نرم افزار لیزرل و با توجه به بارهای عاملی بدست آمده، روایی کلی پژوهش از سوی جامعه مخاطب مورد تایید قرار گرفت. لذا می‌توان این پرسشنامه را به عنوان یک پرسشنامه محقق ساخته برای اندازه‌گیری روندهای پیشرفت و یا پسرفت در بازه‌های زمانی مختلف در نظر گرفت. در ادامه، به منظور تعیین میزان اهمیت مولفه‌ها به صورت همزمان از تکنیک مخاطب محور کریتیک و خبره محور ESO استفاده شد. نتایج این بررسی نشان داد، به طور مشترک از دیدگاه خبرگان و کارکنان سازمان مورد مطالعه، سازه‌های آرامش در محیط خدمتی، ارتقای شغلی، کسب مهارت در کار، ثبات شغلی و گردش مشاغل و همچنین تشویقات و تنبیهات از سطح اهمیت بالاتری برخوردار است.

در تبیین نتایج بدست آمده می‌توان گفت، وجود آرامش در محیط کار می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقای انگیزه خدمتی داشته باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به کاهش استرس و فشار روانی اشاره نمود زیرا باعث می‌شود کارکنان در سازمان مورد مطالعه، با انرژی و تمرکز بیشتری به وظایف خود بپردازند. همچنین سالم بودن محیط خدمت با رعایت نسبی برانگیزاننده‌های ذهنی و نگرشی، باعث افزایش رضایت شغلی شده و در این صورت کارکنان انجام وظایف خود با کیفیت بالا تمایل بیشتری نشان می‌دهند. با توجه به اینکه کارکنان در محیط‌های آرام، تمرکز بیشتری داشته و مثبت اندیشی در آن‌ها تقویت می‌شود، خلأقت و پیشنهاد راه‌حل‌های نوآورانه را به همراه داشته و این حس موفقیت، انگیزه خدمتی کارکنان را در خلق مسیرهای

این بررسی، با اهداف شناسایی سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان سازمان‌های دولتی با مطالعه موردی یک سازمان فرهنگی، صورت گرفته است. به همین منظور، علاوه بر انجام مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای بویژه در سطح سازمان‌های فرهنگی با رویکردها و ماموریت‌های همسو با مطالعه موردی انجام شده، از نظرات تعداد ۱۰ نفر از خبرگان سازمانی که دارای سطح تحصیلات دکترا، تجربه خدمتی بیش از ۲۵ سال و همچنین حضور در جایگاه مدیر راهبردی و مدیر ارشد بودند، در ساختار تکنیک دلفی در محیط غیر قطعی فازی- خاکستری استفاده شد. نتایج نشان داد، سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی شامل مولفه‌های حمیت و دل‌بستگی سازمانی، امید و اطمینان، احساس فعال بودن و ارزشمندی، خوشبینی در روابط کارکنان، عدالت سازمانی، تشویقات و تنبیهات، انتظارات مسئولان و تعامل و ارتباط کارکنان، ثبات شغلی و گردش مشاغل، احساس مسولیت، نظارت و ارزیابی مجموعه، ارتقای شغلی، کسب مهارت در کار، آرامش در محیط خدمتی و مقبولیت برون سازمانی است که این ۱۴ سازه اصلی، می‌تواند توسط ۵۰ سازه فرعی اندازه‌گیری و تبیین شود. آزمون روایی محتوایی CVI در ۲ مرحله پرسشنامه انگیزه خدمتی را از سوی خبرگان تایید نمود. پس از توزیع پرسشنامه در سطح جامعه هدف تعداد ۴۶۰ پرسشنامه تایید و در نرم افزار SPSS ثبت شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ خروجی ۰,۷۲۵ را نشان داد و مورد تایید قرار گرفت. در ادامه با بهره‌مندی

تجربیات خدمتی را با تخصص‌ها و دانش‌های جدید ادغام نماید، کارکنان مهارت‌های جدیدی مبتنی بر اهداف سازمانی کسب نموده و فرد قادر به انجام وظایف خود با دقت و کارایی بالاتر است که همین امر بر انگیزه خدمتی تاثیر بسزایی خواهد داشت. از طرفی چشم انداز مدیران راهبردی سازمان در برگزاری دوره های مهارت آموزی که مبتنی بر روش‌ها و فناوری‌های نوین، به کارکنان فرصت می‌دهد تا مسائل پیچیده‌تر را به شیوه‌ای مؤثرتر حل کنند و موفقیت در مواجهه با این چالش‌ها می‌تواند انگیزه خدمتی به نحو موثرتری تقویت نماید. مبتنی بر سازه‌های ارتقای شغلی می‌توان گفت، با توجه به اینکه ارتقای شغلی با افزایش سطح مقبولیت درون سازمانی و مزایای مالی همراه است، می‌تواند با افزایش رضایت شغلی کارکنان را به انجام بهتر وظایف خود ترغیب کند. در این بین کارکنان مدیران راهبردی سازمان، باید تخصص و تجربه خدمتی را در پیشرفت شغلی به صورت همزمان در نظر گرفته تا انگیزه خدمتی کارکنان با سطح خدمتی پایین‌تر، کاهش نباشد. در این بین باید هم‌تا سازی و جانشین پروری در برنامه‌های کوتاه مدت سازمان تثبیت شده و کارکنان احساس نمایند که حضور در این برنامه‌ها برای ارتقای شغلی آن‌ها هدف‌گذاری شده است و به این ترتیب برای یادگیری و فراگیری از کارکنان بالاتر از خود، انگیزه کافی داشته و با آگاهی از اهمیت تلاش در ایجاد موفقیت‌های فردی و سازمانی، این انگیزه ایجاد می‌شود که پیشرفت‌ها و ارتقای شغلی متناسب با سطح تلاش و گذاشتن توان بیشتر است.

### پیشنهادات

۱- با توجه به اینکه پرسشنامه انگیزه خدمتی از پایایی و روایی مناسبی برخوردار بوده است، پرسشنامه تدوین شده می‌تواند در قلمرو زمانی و مکانی مختلف در سطح سازمان مورد نظر پیاده‌سازی شده و روندهای ارتقای انگیزه خدمتی کارکنان با شناخت دقیق سازه‌های مؤثر بر کاهش انگیزه خدمتی، در اختیار مدیران راهبردی و سیاست‌گذاران قرار گیرد بنابراین پیشنهاد میشود پرسشنامه پژوهش به عنوان یک ابزار سنجش

موفقیت بهتر، ارتقا می‌دهد. در این بین مدیران ارشد نقش مهم و حیاتی در انتقال حس دوست داشتن محیط کار، توسط کارکنان دارند که به عنوان نمونه می‌توان به ایجاد تعادل کار و زندگی، تامین منابع و ابزار مناسب، فرهنگ سازمانی مثبت و همچنین ایجاد فضاهای گفت و گو محور برای پیاده سازی نظرات و ایده‌های کارکنان اشاره نمود. تعریف و ایجاد یک رویکرد منظم در تشویقات، به کارکنان سازمان مورد نظر انگیزه می‌دهد تا به تلاش‌های خود ادامه دهند تا بوسیله تقویت رفتارهای مثبت، سطح بالتری از کیفیت خدمات را ارائه دهند. در واقع این فرایند ضمن ایجاد رقابت سالم و همسو نمودن تلاش‌های فردی با اهداف سازمانی، به کارکنان این احساس تداعی می‌شود که تلاش‌هایشان مورد توجه و تقدیر قرار گرفته است. در مقابل واقعی بودن تنبیهات بر اساس عملکرد، می‌تواند درک بهتری از الزامات و انتظارات سازمانی را در ذهنیت کارکنان ترسیم نماید. از طرفی مادامی که عامل تنبیه با رعایت اغماض‌های مختلف، تنها به اصلاح رفتارهای خارج از عرف سازمانی توجه نماید، می‌تواند به تغییرات مثبتی در عملکرد کارکنان کمک نماید و پیش بردگی مطلوبی برای سازمان به‌همراه داشته باشد. هنگامی که کارکنان سازمان مورد مطالعه، به این امر واقف باشند که ثبات شغلی آن‌ها، تنها مبتنی بر سطح بهره‌وری خدمتی می‌باشد، امنیت شغلی خود را با سطح انگیزه خدمتی خود همسو نموده و متناسب با آن، احساس تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت. از طرفی این ثبات شغلی می‌تواند به طور مداوم به توسعه مهارت‌های خود بپردازند و برای پیشرفت در سازمان برنامه‌ریزی کنند، که این امر انگیزه آنها را افزایش می‌دهد. همچنین اگر گردش مشاغل مبتنی بر قوانین و بر اساس الگوهای پیشرفت خدمتی انجام شود، به کارکنان فرصت‌های جدید و چالش‌های تازه ارائه دهد. این تغییرات می‌تواند به تحریک انگیزه، جلوگیری از فرسودگی و یکنواختی، ایجاد انگیزه برای دست یابی به مهارت‌ها و تجربه جدید و همچنین افزایش علاقه به کار کمک کند. چنانچه سازمان مورد مطالعه، به ارتقای زیرساخت‌های توسعه مدیریت دانش اقدام نموده و

روحیه خدمتی در اختیار مرکز مطالعات سازمان مورد نظر و همپراز آن قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می‌شود، راهکارهای تقویت روحیه خدمتی کارکنان سازمان مورد نظر در پژوهشی مستقل و مبتنی بر سازه‌های تایید شده مورد واکاوی قرار گیرد.

۳- متناسب با شناخت ایجاد شده از سطح اهمیت سازه‌های موثر بر انگیزه خدمتی، از سوی مدیران طرح و قوانین برنامه‌هایی میان مدت برای تقویت این سازه‌ها تدوین و با ضمانت اجرایی مدیران راهبردی سازمان مورد نظر، قابلیت‌ها و چگونگی پیاده‌سازی برنامه‌ها با ثبات و تشریح گزارش‌های مستمر در اختیار کارکنان قرار گیرد.

## منابع

### الف - فارسی

(۱۴۰۰)، واکاوی انتقادی انگیزه خدمت عمومی در جهت سلامت نظام اداری سازمان های دولتی، فصلنامه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۳(۵): ۳۳۱-۳۱۷.

-عباسیان فر، طیبه، برومند، زهرا، رضائیان، علی و غلام زاده، داریوش (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل دل‌بستگی کارکنان بر اساس مدل پنج عاملی شخصیت، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱۲(۵۴): ۱۵۵-۱۴۲.

-کاوند، ندا، محمدی مقدم، یوسف و عصار، محمدتقی (۱۴۰۱)، تبیین و واکاوی انگیزه خدمت عمومی در منظومه فکری مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مطالعات دفاع مقدس، ۲۹(۳۰): ۱۶۶-۱۳۷.

-کاوند، ندا و مرجانی، میربابک (۱۴۰۰)، ارائه الگوی انگیزه خدمت عمومی در سازمان های دولتی با تکیه بر منویات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱(۳۳): ۲۸-۱.

-منظری توکلی، علیرضا، بهرامزاده، محمدرضا و سلاجقه، سنجر (۱۴۰۰)، پیش آیندهایی برای انگیزه کارمندان، فصلنامه علمی رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۳(۷): ۱۰۹-۹۷.

### ب - انگلیسی

-Abane, J. A., & Phinaitrup, B.-A. (2022). Performance Management Practices and Motivation in Developing Countries: A Further Validation of the Public Service Motivation Construct in Ghana. *Management & Economics Research Journal*, 4(1), 54-80

-Binkova, K., & Stepankova, E. (2023). Motivation of Men and Women to Join the Armed Forces, *Proceedings of the 6th International Conference on Gender Research*, University of Defence, Brno, Czech Republic

-احدی شعار، سیدمجید، مجیدی مریم، قربان حسینی مسعود، ساده احسان (۱۳۹۹)، طراحی الگوی جامع پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در سازمان های حاکمیتی. حقوق اداری، ۸(۲۵): ۹-۴۷.

-اکرمی نیا محمد، رضایی سیاوش و اسکینی، حسین (۱۴۰۱)، راهبردهای فرهنگی ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران: سازمان عقیدتی سیاسی اجا.

-پرده شناس، سعید؛ سامانیان، مصیب و کفاشپور، آذر (۱۳۹۹)، کشف و تبیین الگوی انگیزه خدمت با رویکرد معنویت محور در کار با استفاده از نظریه داده بنیاد تعالی منابع انسانی، ۱(۲): ۸۱-۶۸.

-حاجیپور، محمد و امیرخانی، طیبه (۱۴۰۰)، مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص ها. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۱(۴): ۱۱۲-۸۷.

-حاجی زاده میمندی، مسعود و بنیادی، لیلا (۱۳۹۸)، عوامل مؤثر بر امنیت شغلی کارکنان سازمان ها (فرا تحلیلی از تحقیقات موجود)، توسعه اجتماعی ۲(۱۴): ۶۰-۳۳.

- خاناحمدی، اسماعیل (۱۴۰۰)، بررسی شاخص های انگیزه مؤثر در تحقق رسالت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران تربیت پاسدار انقلاب اسلامی، ۱۰(۲۱): ۵۹-۳۸.

-رضائیان، مجتبی، زهی، نقی، حجتی، سیدعبداله و بیک زاد، جعفر (۱۴۰۰)، تبیین الگوی مطلوب عوامل زمینه ای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی: محرکی بر بهبود محیط کسب و کار. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۴(۳): ۹۰-۷۳.

-شکوهی، حسین (۱۳۹۵)، سازوکارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح، راهبرد دفاعی، ۳(۱۴): ۶۷-۴۱.

-فردوسی پور، لیلی، منظری توکلی، حمدالله، کمالی، محمد جمال، سلاجقه، سنجر و ملائی حمیدرضا

Rahman Crescent Institute of Science and Technology

-Morgan, J.(2021).The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate, Wiley,London.

-Neumann, O.,&Schott, K.(2021). Behavioral Effects of Public Service Motivation among Citizens:Testing the Case of Digital Co-Production,International Public Management Journal,41(13),1-26.

-Ryan, E., & Deci, E. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. Contemporary Educational Psychology, 61(12),1083-1105

-Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, Contemporary Educational Psychology, 61(16),102-129

-Setyawati, N.W., Woelandari, D.S., Rianto, M.R .(2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance, East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)9(1), 1957-1970

-Diem, T.T., Tuliao, K.V.,& Chen, C.W.(2022).Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions, Behav Sci (Basel), 12(2): 49-72

- Engidaw, A.E.(2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 43(10),210-237

-Horvath, Z., & Hollosy, V.G.(2019). The revision of Hungarian publicservice motivation (PSM) model. Central European Journal of Labor Law and Personnel Management, 2 (1), 17-28.

-Jansen, T., Meyer, J., Wigfield, A., & Möller, J. (2022). Which student and instructional variables are most strongly related to academic motivation in K-12 education? A systematic review of meta-analyses. Psychological Bulletin, 148(1-2), 1–26.

-Jiang, j., Kusamoto, M.,& Tanaka, A.(2021).Moderating Effects of Individual Differences in Causality Orientation on Relationships between Reward, Choice, and Intrinsic Motivation, Frontline Learning Research,9(3), 359-389

-Mehak , S.,& Batcha, H.M.(2023). Exploring the antecedents of motivation on employee performance in the leather industry in South India, Abdur



Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences, David Eccles School of Business, University of Utah, Salt Lake City, USA, 12(3), 1287-1295

-Zhao, W., Xiao, C., Chai, Y., Feng, X., Liang, X and Fang, Z. (2021). Application of a New Improved Weighting Method, ESO Method Combined with Fuzzy Synthetic Method, in Water Quality Evaluation of Chagan Lake, Water, 13(10), 1-15

-Sudha, A., Azam, S.F. & Tham, J. (2023). Meta-analysis on the relevance of Public Service Motivation (PSM) for public sector employees. *Polaris Global Journal of Scholarly Research and Trends*, 2(1), 25-36

-Suen, T.Y.T.; Cheung, S.K.S.; Wang, F.L.; Hui, J.Y.K. (2022) Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivational Factors on Employee Participation in Internal Crowdsourcing Initiatives in China. *Sustainability*, 78(14), 59-73.

-Ted, Y., Suen, T., Simon, K., Cheung, S Fu Lee Wang, F.L., & John, Y. K. (2022). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivational Factors on Employee Participation in Internal Crowdsourcing Initiatives in China, *Journal of the Sustainability*, 12(3), 1-23

-Thuy, N.T., & Phinaitrup, B. (2021). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam: The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, 15(5), 1-18

-Wibowo, S., Solehudin, A., Haryanto, B., & Widawati, Y. (2022). The effect of Reward and Punishment on Work Discipline. *Research Trend in Management and Technology*, 1(1) 48-56

-Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022).