

## تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی

حامد دهقانان<sup>۱</sup>

**چکیده:** دانش سازمانی در حال حرکت به سمت شکل‌گیری پارادایمی است که بتواند شکاف میان سطوح خرد و کلان را در تئوری‌ها و پژوهش‌ها کم یا حذف کند. یکی از موضوعاتی که به ماهیت چندسطحی آن در پژوهش‌های اخیر توجه شده است، موضوع انگیزه خدمت در بخش عمومی است. در این پژوهش، انگیزه خدمت در بخش عمومی در جایگاه ساختاری چندسطحی بررسی شده است. داده‌ها به کمک نرم‌افزار تحلیل خطی سلسله‌مراتبی (HLM) که یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل چندسطحی است، تحلیل شده‌اند. با بهره‌مندی از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، پرسشنامه استاندارد در اختیار کارکنان ۳۸ سازمان زیرمجموعه شهرداری تهران قرار گرفت و ۸۲۴ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده روابط چندسطحی متغیرهای پژوهش بود. انسجام گروه کاری به عنوان متغیر سطح گروهی، سبب تعدیل رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی می‌شود. بر اساس نتایج، اگرچه رهبری عامل تعیین‌کننده انگیزه خدمت در بخش عمومی است، مؤلفه‌های گروه‌های کاری تأثیر بیشتری در این زمینه دارند؛ به طوری که انگیزه خدمت در بخش عمومی (متغیر سطح فردی) توسط کیفیت ارتباط اعضای گروه تحت تأثیر قرار می‌گیرد. از یافته‌های مهم این تجزیه و تحلیل چندسطحی، اثر تعدیل‌کننده جو سازمانی (متغیر سطح سازمانی) بر رابطه بین عوامل فردی و گروهی است.

**واژه‌های کلیدی:** انسجام گروهی، انگیزه خدمت در بخش عمومی، تئوری چندسطحی، جو سازمانی، رهبری تحولی، شهرداری تهران.

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۱۰

E-mail: Dehghanan@atu.ac.ir

## مقدمه

در حالی که انگیزش کاری بخش مهمی از رفتار سازمانی را شکل می‌دهد و از بیشترین موضوعات مطرح در حوزه روان‌شناسی به‌شمار می‌رود، در بخش عمومی کشورمان کمابیش فراموش شده است. در مطالعات داخل کشور، به موضوع انگیزه خدمت در بخش عمومی و تفاوت‌های آن با بخش خصوصی توجه زیادی نشده است. امروزه در وضعیتی که سازمان‌های عمومی برای بهبود خدماتشان به‌طور دائم تحت فشارند، در بخش عمومی و خدمات دولتی باید مشخص شود چگونه مدیران می‌توانند با برانگیختن کارکنان دولتی، اهداف مهم دولتی را هوشمندانه دنبال کنند. این در حالی است که بیشتر پژوهش‌های پیشین در زمینه انگیزش کاری در بخش دولتی کشور، در چارچوب تئوری‌های متداول رفتاری اجرا شده است. اگرچه انگیزه خدمت در بخش عمومی در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در گروه خودشکوفایی و در تئوری دوعاملی هرزبرگ در طبقه انگیزاننده (لیت، ۲۰۰۰: ۴۴۰) دسته‌بندی شده است، هیچ‌یک از این تئوری‌های محتوایی، بینشی به مدیر نمی‌دهد که به واسطه آن بتواند بر سطح انگیزه خدمت کارکنان بخش عمومی مؤثر باشد. ناتوانی این تئوری‌ها در تشریح سطوح انگیزه خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاه‌های دولتی در موقعیتی مطرح می‌شود که امروزه توجه بر مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و ضرورت تقویت شاخص‌های انگیزه خدمت به جامعه میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأکید شده است. با وجود پژوهش‌های بسیار درباره انگیزه خدمت در بخش عمومی، هنوز شمار سؤال‌ها بیشتر از پاسخ‌هاست. انگیزش درونی در خدمت برای کمک به سعادت جامعه، به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است، اما همچنان سؤال‌هایی درباره اینکه آیا این انگیزه را می‌توان اندازه گرفت و آیا نوع خاصی از فرهنگ سازمانی و رفتارهای رهبری می‌تواند سبب افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی شود، به قوت خود باقی است. این سؤال‌ها از جمله سؤال‌هایی هستند که در مطالعات کمتر به آنها پرداخته شده است.

## پیشینه پژوهش

### تفاوت‌های انگیزشی در بخش دولتی و خصوصی

رینی معتقد است به‌دلیل ماهیت پیچیده‌سازه، تعریف و اندازه‌گیری انگیزه خدمت در بخش عمومی دشوار است. هیچ تعریف روشن یا استاندارد دقیقی برای اندازه‌گیری وجود ندارد و مشاهده یافته‌های ضدونقیض عجیب نیست. دلیل اصلی این پیچیدگی‌ها، تغییرپذیری ذاتی انگیزه خدمت در بخش عمومی است که اشکال متفاوتی در سازمان‌های مختلف پیدا می‌کند و به‌نظر می‌رسد در طول زمان و در پاسخ به تصویر متغیر مردم از خدمات عمومی، تغییر می‌کند.

(رینی، ۱۹۹۷: ۲۳۶). اخیراً سامتون تأیید کرد که کارکنان بخش عمومی به پاداش‌های درونی اهمیت بیشتری می‌دهند و این پاداش‌ها برای مدیران بخش عمومی اولویت محسوب می‌شود (برونو، ۲۰۱۳: ۱۳۸). نتایج فراتحلیلی مان بر پژوهش‌های بیش از دو دهه نشان داد، پرداخت در قبال عملکرد در بخش عمومی اثربخش نیست و کارکنان عمومی ترجیح می‌دهند به دیگران کمک کنند و برای جامعه مفید باشند (مان، ۲۰۱۲: ۳۴).

پراستنادترین تعریف از انگیزه خدمت در بخش عمومی، تعریفی است که جیمز پری و لوئیس وایز ارائه کردند. آنها انگیزه خدمت در بخش عمومی را تمایل فرد برای پاسخ به انگیزه‌هایی که به‌طور منحصربه‌فرد در سازمان‌های دولتی ریشه دارد، تعریف می‌کنند (بروئر، ۲۰۱۲: ۱۶). پری و وایز (۱۹۹۷: ۲۰۶) انگیزه‌های خدمت در بخش عمومی را در سه گروه انگیزه‌های عقلایی، هنجاری و عاطفی دسته‌بندی کردند. انگیزه عقلایی ریشه در نفع شخصی افراد دارد و در افرادی مشاهده می‌شود که معتقدند منافع آنها با منافع جامعه سازگار است. انگیزه هنجاری تمایل به خدمت در راستای منافع عمومی، احساس وفاداری به دولت و دغدغه عدالت اجتماعی را منعکس می‌کند و انگیزه عاطفی مثل نوع‌دوستی با تمایل برای کمک به دیگران مشخص می‌شود.

### عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی

بررسی تأثیر انگیزه خدمت در بخش عمومی از ابعاد مختلف موضوع پژوهش‌های متعدد در سال‌های اخیر بوده است. بروئر و سلدون مفاهیم فردی مرتبط با انگیزه خدمت در بخش عمومی را بررسی کردند (بروئر و سلدون، ۲۰۰۰: ۲۵۶). گرگوری به کاربرد سازه پری و وایز در مدیریت منابع انسانی توجه کرد (گرگوری، ۲۰۰۶: ۲۰۸). هاندیگم تفاوت عناصر سازه انگیزه خدمت در بخش عمومی را در آمریکا، فرانسه و هلند بررسی کرد (هاندیگم، ۲۰۰۵: ۵۰). سانگموک به بررسی رابطه میان رفتارهای شهروندی با انگیزه خدمت در بخش عمومی پرداخت (سانگموک، ۲۰۰۶: ۳۶). یکی از جنبه‌های مهم پژوهشی که بر آن تمرکز شده است، منافع زیاد سازمانی استخدام افراد با انگیزه خدمت در بخش عمومی است؛ چراکه انگیزه خدمت در بخش عمومی با تعهد شغلی بیشتر، نگرش مثبت به استخدام و تمایل کمتر به پاداش‌های مالی و حقوقی بیشتر، ارتباط دارد (نف و کروم، ۲۰۱۳: ۵).

### تأثیر رهبری تحولی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی

تا کنون در مطالعات متعددی، رابطه مستقیم سبک رهبری با عملکرد افراد بررسی شده است (چرچ، ۱۹۹۷؛ هیکت و همکاران، ۲۰۰۳؛ پرابهو و همکاران، ۲۰۰۰). مطالعات دهه اخیر بیشتر بر

نقش مؤثر رهبری بر عملکرد سطح بالا تأکید داشته است (پرابهو، رابسون و میچل، ۲۰۰۲؛ کراسبی، ۲۰۰۲؛ جابنون و رساسی، ۲۰۰۵).

مطالعه اسری، زین و رزالی (۲۰۱۰) نشان می‌دهد رهبری تحولی، سبب افزایش سطح پاسخ‌گویی سازمان در برابر نیازهای مشتریان خواهد شد (اسری و همکاران، ۲۰۱۰). مطالعات کراکتو و یوسف (۲۰۰۳)، کراسبی (۲۰۰۲)، آرمستد و کلی (۲۰۰۳)، جابنون و رساسی (۲۰۰۵) ارتباط معناداری را میان رهبری و پاسخ‌گویی نشان می‌دهد (اسری و همکاران، ۲۰۱۰). بخشی از پژوهش‌های اخیر درباره شاخص‌های انگیزه خدمت در بخش عمومی تلاش می‌کند به این سؤال پاسخ دهد که آیا رهبری می‌تواند بر سطوح انگیزه خدمت تأثیر بگذارد. برای مثال، نتایج پژوهش زارعی متین، الوانی، جندقی و احمدی (۱۳۸۹) در صنعت نفت که در فصلنامه مدیریت دولتی به چاپ رسیده است نشان داد سبک رهبری تحولی مدیران، رابطه معناداری با انگیزه کارکنان در بروز رفتارهای فرانقش دارد. مطالعه دیگری که در همین فصلنامه منتشر شده است، تأثیر سبک رهبری تحولی بر رفتارهای فرانقش کادر مراکز آموزشی را تأیید کرده است (زین‌آبادی، ۱۳۹۰: ۷۸).

#### تأثیر گروه کاری بر انگیزه خدمت در بخش عمومی

سازمان و گروه می‌تواند مشوق یا بازدارنده انگیزه باشد. مدارک و شواهد موجود به‌روشنی نشان می‌دهد روابط بین گروه و اعضای آن با عملکرد کاری افراد ارتباط شدیدی دارد (کارن، داوون و باربارا، ۲۰۰۹: ۴۴۷). روابط مؤثر بین گروه و اعضای آن، عاملی است که موجب بهبود عملکرد خواهد شد و شاید بتوان این تأثیر را فراتر از تأثیر ارتباط مناسب بین مدیر و کارمندانش دانست (کارن و همکاران، ۲۰۰۹). مطالعه اسری و همکارانش (۲۰۱۰) نشان می‌دهد مهارت‌های ارتباط میان‌فردی، سبب افزایش سطح پاسخ‌گویی می‌شود. روابط حمایتی بین مدیران و اعضای گروه استرس افراد را کاهش می‌دهد و در نتیجه بر کیفیت خدمات ارائه‌شده این افراد می‌افزاید (کارن و همکاران، ۲۰۰۹). رفتارهای مناسب دوجانبه میان اعضای گروه، می‌تواند فرایند هماهنگی اعضا را آسان کند که این اتفاق به ارتقای سطح کیفی عملکرد منجر خواهد شد (جردگ، بنو، آلیس و گرهارد، ۲۰۰۲: ۷۱). کارکنان می‌توانند با بهره‌گیری از روابط آزاد و بازخوردهای اطلاعاتی به‌طور مثبت بر انگیزه همکاران خود مؤثر باشند (رایس، ۲۰۰۶: ۹۵). زاهدی و همکارانش در پژوهشی با هدف بررسی نقش مشارکت در بهره‌وری کارکنان گمرک ایران نشان دادند توسعه مشارکت کارکنان به شکل‌گیری گروهی از پیش‌برنده‌های مؤثر در افزایش انگیزه کارکنان منجر خواهد شد (حسینی کاخکی و زاهدی، ۱۳۹۰: ۷۶). همچنین در سطح تحلیل گروهی، تأثیر الگوی

ارتباطی و برخی مؤلفه‌های گروهی در ایجاد انگیزه به تأیید رسیده است (حسن زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹).

#### **تأثیر جو سازمانی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی**

پژوهشگران از ابعاد گوناگونی تأثیر جو سازمانی را بررسی کرده‌اند (مویلیهان، ۲۰۰۷: ۵۱). در وضعیتی که جو سازمانی حمایتی است، تحقیقات درباره تفاوت‌های انگیزشی در بخش خصوصی و دولتی سکوت کرده‌اند. اگرچه یافته‌ها در این خصوص با هم تناقض دارند، تصور کلی این است که کارکنان بخش عمومی با تمایل به کار در محیط کاری حمایتی برانگیخته می‌شوند (هاستن، ۲۰۰۰؛ کارل، ۱۹۹۸). یافته‌های پژوهش سبکرو، کلهریان، کامجو و طالقانی (۱۳۹۰) هم این موضوع را تأیید کرد که جو حمایتی سازمانی در جامعه آماری پرستاران به بهبود عملکرد و کاهش تعارضات شغلی منجر خواهد شد. براساس نتایج پژوهش‌ها، کارمندی که در معرض فرهنگ سلسله‌مراتبی قرار دارند، سطوح پایین‌تری از انگیزه خدمت در بخش عمومی را تجربه می‌کنند (میلن، ۲۰۰۷: ۴۶؛ دونالد و پاندی، ۲۰۰۷: ۱۰۰). همچنین در سطح سازمانی به تأثیر مؤلفه‌هایی همچون فرایندگرایی، کارمندگرایی، سیستم باز و کنترل سخت توجه شده است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۳). در پژوهش دیگری، تأثیر سه فرهنگ گروهی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی بر دو سبک رهبری تحولی و مبادله‌ای بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ گروهی بر سبک مبادله‌ای و فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری تأثیرگذار است (حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹: ۵۵).

#### **تحلیل چندسطحی انگیزه خدمت در بخش عمومی**

با مطرح شدن ساختارها و چارچوب‌های تحلیلی چندسطحی در دو دهه اخیر، دانش سازمانی در حال حرکت به سمت شکل‌گیری پارادایمی است که بتواند شکاف میان سطوح خرد و کلان را در تئوری‌ها و پژوهش کم یا حذف کند. تلاش‌های اخیر در راستای مفهوم‌سازی و مطالعه سازمان‌ها به‌منزله سیستم چندسطحی، بر پایه رویکرد تعامل‌گرایان استوار است. تعامل‌گرایان رفتار را نتیجه تعامل فرد و محیط می‌دانند. همچنین پژوهش‌های تکوینی، تأثیر بسزایی در ظهور و توسعه رویکرد چندسطحی در رفتار سازمانی داشته‌اند. این پژوهش‌ها از یک‌سو اهمیت توجه به تأثیرهای بافتی چندسطحی بالا را بر پدیده‌های سطح پایین نشان دادند و از سوی دیگر مشخص کردند پدیده‌های سطح بالای سازمان مانند خطامشی‌ها، وظایف و فرایندها در سطوح پایین سازمان ریشه دارند (کاپمن، ۲۰۱۲: ۳۴۱).

اخیراً محققان به بررسی انگیزه خدمت در بخش عمومی با رویکرد چندسطحی توجه می‌کنند. جی هاتسون (۲۰۱۴) در پژوهشی مفهومی انگیزه خدمت در بخش عمومی را با روش تحلیل چندسطحی آزمود (هاستون، ۲۰۱۴: ۱۰۹). همچنین رایت و همکارانش، مدلی چندسطحی از انگیزه خدمت در بخش عمومی ارائه دادند (رایت و پاندی، ۲۰۱۴: ۵۰۲). پژوهشگرانی نظیر لیو، یانگ و یو (۲۰۱۴: ۹۴۹) و مومینی هان و پاندی (۲۰۰۷: ۴۰) هم با تأکید بر توجه هم‌زمان به تأثیر متغیرهای خرد و کلان، تأثیر جو سازمانی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی را بررسی کردند. در جدول ۱ نمونه‌ای از پژوهش‌هایی که طی سال‌های اخیر در زمینه انگیزه خدمت در بخش عمومی اجرا شده است، مشاهده می‌شود.

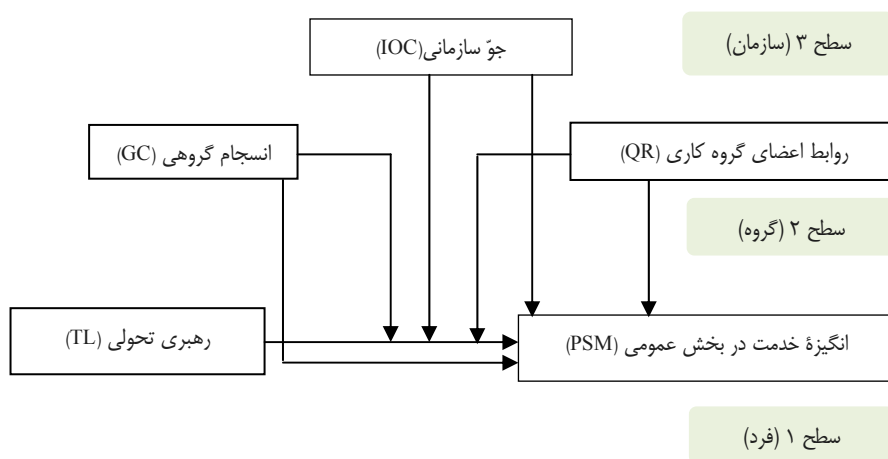
جدول ۱. پژوهش‌های اجرا شده در زمینه انگیزه خدمت در بخش عمومی طی دهه اخیر

نام پژوهشگر	سال	موضوع پژوهش
هایستون	۲۰۱۴	تحلیل چندسطحی انگیزه خدمت در بخش عمومی
برونو	۲۰۱۴	تأثیر جو سازمانی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی
رایت و همکاران	۲۰۱۴	ارائه مدل چندسطحی انگیزه خدمت در بخش عمومی
گرارلد کایلیر	۲۰۱۴	تأثیر سبک رهبری تحولی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی
بل	۲۰۱۴	تأثیر سبک رهبری بر انگیزه خدمت در بخش عمومی
لوتس و کایسر	۲۰۱۴	بررسی تأثیر انگیزه خدمت در بخش عمومی بر رضایت شغلی
وی، بانگ چنگ، کافنگ	۲۰۱۳	نقش انگیزه خدمت در بخش عمومی بر عملکرد و استرس شغلی
سامتون	۲۰۱۳	مقایسه عوامل انگیزاننده در بخش دولتی و خصوصی
نف و کروم	۲۰۱۳	منافع سازمانی استخدام افراد با انگیزه خدمت در بخش عمومی بالا
لویز	۲۰۱۲	تأثیر انگیزه خدمت به جامعه بر عملکرد افراد
اسکات و همکاران	۲۰۱۱	بررسی رابطه انگیزه خدمت در بخش عمومی و عملکرد کارکنان
فیلیپ کروسن	۲۰۱۱	تفاوت انگیزش پاداش‌های درونی و بیرونی در بخش عمومی و خصوصی
مومینی هان و همکاران	۲۰۰۷	تأثیر جو سازمانی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی
میلن، پاندی و مایندیهن	۲۰۰۷	تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر انگیزه خدمت در بخش عمومی
سانگموک	۲۰۰۶	رابطه رفتارهای شهروندی با انگیزه خدمت در بخش عمومی
پاندی، سنجای، گوردون، اسکات و پاندی	۲۰۰۵	تأثیر منفی تشریفات زائد اداری در انگیزه خدمت در بخش دولتی
هاندیگم	۲۰۰۵	مقایسه تطبیقی انگیزه خدمت در سه کشور آمریکا، فرانسه و هلند

مطالعات نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی در الگوی چندسطحی ظاهر می‌شوند. همچنین بر اساس نتایج مطالعات پیشین، سازمان و گروه می‌توانند مشوق یا

بازدارنده افراد برای خدمت در بخش عمومی باشند. در سطح گروهی روابط اعضای گروه و میزان انسجام گروهی بر انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. نکته مهم دیگر، نقش تعدیل‌کننده متغیرهای سطح کلان بر انگیزه خدمت در بخش عمومی است.

این پژوهش تلاش می‌کند در چارچوب مدل چندسطحی روابط، دو متغیر سبک رهبری و انگیزه خدمت در بخش عمومی در سطح تحلیل فرد، روابط اعضای گروه و انسجام گروهی در سطح تحلیل گروه و جو سازمانی در سطح تحلیل سازمانی را بررسی کند و به این پرسش پاسخ دهد که روابط چندسطحی این مؤلفه‌ها در چارچوب روش تحلیل خطی سلسله‌مراتبی چگونه است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

براساس مدل مفهومی یادشده فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

$H_1$ : رهبری تحولی ارتباط معناداری با انگیزه خدمت در بخش عمومی دارد.

$H_2$ : کیفیت روابط گروه کاری و انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی ارتباط معناداری با یکدیگر دارند.

$H_3$ : انسجام گروهی و انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی ارتباط معناداری با یکدیگر دارند.

$H_4$ : کیفیت روابط اعضای گروه، رابطه رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی را تعدیل می‌کند.

$H_5$ : انسجام گروه، رابطه رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی را تعدیل می‌کند.

H<sub>۶</sub>: میان جو سازمانی و انگیزه خدمت در بخش عمومی ارتباط معناداری وجود دارد.

H<sub>۷</sub>: جو سازمانی، رابطه رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش کارکنان ستادی شهرداری تهران و سازمان‌های تابع آن است. برای انتخاب نمونه آماری و تعمیم نتایج پژوهش به کل جامعه و مقایسه زیرگروه‌های مختلف با یکدیگر، روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌ای به کار رفت و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. پرسشنامه‌های پژوهش به نسبت تعداد کارکنان و با توجه به جنسیت، مدرک تحصیلی و رده شغلی در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت.

روش نمونه‌گیری طبقه‌ای هنگامی که اجرا می‌شود که درون گروه نوعی تجانس و بین گروه‌ها نوعی عدم تجانس وجود دارد. درحالی‌که در نمونه‌گیری خوشه‌ای، عدم تجانس بیشتری درون گروه‌ها و تجانس بیشتری بین گروه‌ها وجود دارد. بر همین اساس با توجه به ماهیت جامعه آماری پژوهش، نمونه‌گیری به صورت احتمالی طبقه‌ای صورت گرفت. در همین راستا نمونه پژوهش در سه سطح بدین شرح انتخاب شد. پرسشنامه‌ها برای ۸۷۵ نفر از کارکنان ارسال شد و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص جمع‌آوری شده، در نهایت ۸۲۴ نسخه مبنای تحلیل در سطح تحلیل فردی قرار گرفت ( $n_1, n_1 = 824$  معرف تعداد نمونه آماری در سطح تحلیل فردی است). به منظور تحلیل در سطح دو (تحلیل گروه‌های کاری)، نمونه آماری پژوهش به ۴۲ گروه کاری دسته‌بندی شدند ( $n_2, n_2 = 42$  معرف تعداد نمونه آماری در سطح تحلیل گروه است). این گروه‌های کاری از ۳۸ سازمان زیرمجموعه شهرداری انتخاب شدند ( $n_3, n_3 = 38$  معرف تعداد نمونه آماری در سطح تحلیل سازمان است).

۲۷۳ نفر از اعضای نمونه آماری پژوهش استخدام رسمی، ۳۴۹ نفر استخدام پیمانی و باقی قراردادی هستند. از نظر وضعیت تحصیلی ۹۵ نفر کارشناس ارشد، ۶۹۰ نفر کارشناس و ۳۹ نفر فوق دیپلم دارند. از نظر سابقه کار ۴۴۴ نفر از نمونه آماری دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال، ۱۸۰ نفر سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال و باقی سابقه کار بیش از ۲۰ سال دارند. همچنین سن ۱۹۸ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۹۹ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۹۵ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و سن باقی افراد بیش از ۵۰ سال است. فنون مختلفی برای تحلیل داده‌های چندسطحی به کار می‌رود و از آنجا که در تحلیل‌های چندسطحی انتخاب راهبرد تحلیل مناسب بستگی به سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش دارد، پس از ورود اطلاعات پرسشنامه‌ها به نرم‌افزار SPSS، برای اجرای آزمون‌های آماری و تحلیل داده‌ها از نسخه ۷ نرم‌افزار HLM استفاده شد.



برای گردآوری اطلاعات متغیرهای پژوهش، از چهار پرسشنامه استاندارد با مقیاس پنج‌تایی لیکرت به شرح زیر استفاده شد. برای اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، پس از اخذ نظر استادان و اعمال اصلاحات پیشنهادی آنان، آلفای کرونباخ به کمک نمونه اولیه محاسبه شد که برای هر یک از پرسشنامه‌های زیر ۸۵، ۸۶، ۸۳ و ۸۴ درصد به دست آمد.

۱. پرسشنامه سنجش انگیزه خدمت در بخش عمومی: برای جمع‌آوری داده‌های شاخص‌های انگیزه خدمت، از پرسشنامه اصلاح‌شده پری و وایز که چهار شاخص تعهد به منافع عمومی، همدردی، علاقه به سیاست‌گذاری و از خودگذشتگی را در قالب ۱۴ سؤال می‌سنجد، بهره برده شد. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است (النسو و گرگوری، ۲۰۰۱؛ بروئر، سلدن و فیسر، ۲۰۰۰)؛
۲. پرسشنامه سنجش رهبری تحولی: برای سنجش شاخص‌های رهبری تحولی از پرسشنامه چندفاکتوره رهبری استفاده شده است که شش شاخص مرتبط با سبک رهبری تحولی را در قالب ۲۱ سؤال بر مبنای مقیاس لیکرت می‌سنجد؛
۳. پرسشنامه جو سازمانی: این پرسشنامه را سیگل و کمرر طراحی کردند و بعداً توسط اسکات و بروس (۱۹۹۴) اصلاح شد. در پژوهش‌های قبلی، ضریب پایایی پرسشنامه جو سازمانی با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۸۳ درصد به دست آمده است (کراس، ۲۰۰۴)؛
۴. پرسشنامه سنجش کیفیت تبادل تیم عضو: این پرسشنامه را سیرز به منظور ارزیابی کیفیت رابطه بین تیم و اعضای آن طراحی کرد. این مقیاس ۱۰ ماده‌ای، سه حیطه کیفیت روابط بین کارکنان، اثربخشی جلسه‌های گروهی و انسجام گروهی را در برمی‌گیرد. پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۸۴ درصد گزارش شده است (اسکات و بروس، ۱۹۹۴).

### روش تجزیه و تحلیل داده‌های سلسله‌مراتبی

فرض اصلی مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی بر این اصل استوار است که واحدهای سطح پایین‌تر (برای مثال افراد)، در واحدهای سطح بالاتر مشخصی قرار گرفته‌اند (به‌طور مثال گروه‌ها و واحدهای مختلف سازمان). بنابراین، در جمع‌آوری داده‌ها از چنین سازمان‌هایی ضروری است که هر واحد پایین‌تر به یک واحد مشخص سطح بالاتر خود مرتبط شود. هنگام مواجهه پژوهشگر با این‌گونه متغیرها، سه گزینه برای انتخاب وجود دارد (تاتهم، هیر، بلک، بابین و اندرسون، ۲۰۱۲: ۵۲). ابتدا پژوهشگر می‌تواند داده‌ها را تجزیه و تفکیک کند؛ به طوری که به واحدهای سطح پایین نمره‌ای تخصیص داده شود که امتیاز آنها را در متغیرهای سطح بالاتر نشان دهد. دومین روش، ترکیب متغیرهای سطح پایین‌تر در همان سطح، همانند متغیرهای سطح بالاتر است. مزیت این

روش این است که با حذف تفاوت‌های سطح فردی در معیار خروجی، یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده به صورت بالقوه معنادار خواهد بود. این انحراف حذف‌شده ممکن است ارزش اطلاعاتی داشته باشد. علاوه بر این، اگر تفاوت‌های معناداری در سطح فردی وجود داشته باشد، پس از ترکیب و اجماع این متغیرها، برای نشان‌دادن ویژگی‌های سطح گروهی ممکن است به متغیرهای سطح گروهی با اعتبار سازه‌ای قابل تردید منجر شود. مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی، بیان‌کنندهٔ سومین گزینه برای برخورد با ساختار داده‌های سلسله‌مراتبی است. این مدل‌ها به‌طور ویژه برای غلبه بر ضعف‌ها و ناتوانی روش‌های تجزیه و ترکیبی که در قسمت قبل اشاره شد، طراحی شده‌اند. این مدل‌ها به صورت صریح مشخص می‌کنند که افراد حاضر در یک گروه به نسبت افراد سایر گروه‌ها ممکن است مشابهت بیشتری به یکدیگر داشته باشند یا ممکن است مشابهتی نداشته باشند، بنابراین، مشاهدات مستقلی ارائه می‌کنند. این روش، خطاهای تصادفی را در هر دو سطح بالا و پایین مدل‌سازی می‌کند و وابستگی متقابل و جزئی افراد در گروه‌های مشابه، تشخیص داده می‌شود. به بیان دیگر، در رویکرد چندسطحی به تعامل داده‌ها در سطوح پایین و بالا به‌طور هم‌زمان توجه می‌شود و فرض می‌شود که عناصر خط رگرسیون می‌توانند در هر سازمان و فرد تغییر کنند. این رویکرد موجب غنای تحلیل‌ها و نزدیک‌شدن آن به واقعیت می‌شود (تاتهم و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۵).

### پیش‌فرض‌های آماری و پیش‌نیازهای تحلیل چندسطحی

مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی مبتنی بر پیش‌فرض‌های خاصی در زمینهٔ ماهیت داده‌هاست. در مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی فرض بر این است که این مدل‌ها نرمال چندمتغیره‌اند. همچنین فرض می‌شود این مدل‌ها با متغیرهای مستقل همانند متغیرهای تصادفی رفتار می‌کنند. با مشخص‌بودن این فرض‌ها ممکن است متغیرهای مستقل با باقی‌مانده‌ها همبسته شوند. این حالت زمانی رخ می‌دهد که متغیر حذف‌شده با متغیرهای پیش‌بینی‌کننده موجود در مدل یا متغیرهای مستقل، همبستگی پیدا کند. درنهایت با توجه به داده‌های طولی در این مدل‌ها، فرض می‌شود باقی‌مانده‌های سطح یک مستقل‌اند. درحالی‌که این فرض در مدل‌سازی داده‌های سری زمانی برقرار نیست. علاوه بر پیش‌فرض‌های یادشده که بیان‌کنندهٔ منطق تحلیل آماری در مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی است، در مطالعات چندسطحی برای رسیدن به تحلیل‌های درست، باید پیش‌نیازهایی از نظر کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده رعایت شود. این پیش‌نیازها شرط مهمی برای ورود به تحلیل‌های چندسطحی محسوب می‌شوند. چنانچه این پیش‌نیازها رعایت نشود، تحلیل چندسطحی داده‌های گردآوری‌شده امکان‌پذیر نیست. به‌منظور بررسی امکان‌پذیری

تحلیل چندسطحی، وضعیت داده‌های گردآوری شده از نظر انطباق با این پیش‌نیازها به شرح زیر بررسی شد:

۱. **تفاوت میانگین متغیرهای بررسی شده در سطح گروه و سازمان:** در مطالعات چندسطحی ابتدا باید احتمال تفاوت میانگین کلیه متغیرهای پژوهش در سطح تحلیل گروه و سازمان بررسی شود؛ زیرا چنانچه تغییری ایجاد نشده باشد، امکان بررسی پدیده‌ای وجود ندارد. بنابراین، هر متغیری که در این آزمون تفاوت معناداری را در میانگین خود بین گروه‌ها نشان ندهد، نمی‌تواند در بررسی چندسطحی وارد شود (لایوی، ۲۰۰۲: ۷۹).
۲. **توافق درون گروهی:** در تحلیل چندسطحی سؤال مهمی که مطرح می‌شود این است که اگر تغییر واریانس بین داده‌هایی که قرار است تجمیع شوند زیاد باشد آیا تجمیع آن داده‌ها منطقی است؟ از آنجا که خصوصیات مشترک بیانگر خصوصیات است که به کلیه اعضای درون یک سطح قابل تعمیم است لازم است تا اعضا در ارزیابی آن سازه توافق داشته باشند. از این رو محاسبه شاخصی برای تعیین میزان توافق درون گروهی برای متغیرهای بررسی شده در سطح گروه و سازمان الزامی است. شاخص توافق درون گروهی از طریق فرمول زیر محاسبه شد.

$$r_{wg}(j) = \frac{j[1 - (S^2/\sigma^2)]}{j[1 - (S^2/\sigma^2)] + S^2/\sigma^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

که در این رابطه،  $S^2$  واریانس نمره‌های اختصاص یافته به متغیر مشاهده شده از سوی افراد،  $A$  تعداد گزینه‌های جواب در مقیاس لیکرت ( $A = 5$ )،  $\sigma^2 = \sigma_{null}^2$ : واریانس توزیع خنثی در موقعی که هیچ توافقی وجود ندارد،  $j$ : تعداد سؤال‌های هر متغیر.

جدول ۲. آزمون پیش‌نیازهای متغیرهای پژوهش برای تحلیل چندسطحی

نتیجه	$r_{wg}$	ANOVA (F Values)	متغیر
آزمون پذیر	۰/۸۳	۴۵۵/۸ <sup>a</sup>	انسجام گروهی (GC)
آزمون پذیر	۰/۷۷	۶۰۳/۳ <sup>a</sup>	کیفیت روابط اعضای گروه (QR)
آزمون پذیر	۰/۷	۱۰۳/۹ <sup>a</sup>	جو سازمان (OC)

$a = p < 0.001$

۳. **همبستگی درون طبقات:** همبستگی درون طبقه‌ای نشان می‌دهد چند درصد از واریانس متغیر وابسته سطح فردی توسط تفاوت بین گروه‌ها بیان می‌شود. همبستگی درون طبقه‌ای یکی از الزامات تحلیل چندسطحی است، در صورتی که همبستگی درون طبقه‌ای از ۰/۰۵

کمتر باشد امکان تحلیل وجود ندارد (جانسرد و روسر، ۲۰۰۲). میزان همبستگی درون طبقه‌ای برای متغیرهای خروجی این پژوهش بالاتر از ۰/۰۵ به دست آمد.

### تحلیل سه‌سطحی متغیرهای پژوهش

در تحلیل سه‌سطحی اثر مستقیم متغیرهای پیش‌بین سطح گروه و سازمان بر انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی و اثر تعدیل‌کننده متغیرهای سطح گروه و سازمان بر رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی بررسی می‌شود. خروجی نرم‌افزار HLM برای الگوی سه‌سطحی پژوهش به‌صورت زیر است.

Level-1 Model:

$$PSM_{ijk} = \pi_{.jk} + \pi_{\backslash jk} \times (TL_{ijk}) + e_{ijk}$$

رابطه ۲)

Level-2 Model:

$$\begin{aligned} \pi_{.jk} &= \beta_{..k} + \beta_{\backslash k} \times (QR_{jk}) + \beta_{\backslash rk} \times (GC_{jk}) \pi_{\backslash jk} \\ &= \beta_{\backslash k} + \beta_{\backslash \backslash k} \times (QR_{jk}) + \beta_{\backslash rk} \times (GC_{jk}) r_{\backslash jk} \end{aligned}$$

Level-3 Model:

$$\begin{aligned} \beta_{..k} &= \gamma_{...} + \gamma_{\backslash \backslash} (OC_k) + \mu_{..k} \\ \beta_{\backslash k} &= \gamma_{\backslash} \\ \beta_{\backslash rk} &= \gamma_{\backslash r} \\ \beta_{\backslash \backslash k} &= \gamma_{\backslash \backslash} + \gamma_{\backslash \backslash} (OC_k) + \mu_{\backslash \backslash k} \\ \beta_{\backslash \backslash k} &= \gamma_{\backslash \backslash} \\ \beta_{\backslash rk} &= \gamma_{\backslash r} \end{aligned}$$

Mixed Model:

$$\begin{aligned} B_{ijk} &= \gamma_{...} + \gamma_{\backslash \backslash} \times OC_k + \gamma_{\backslash} \times QR_{jk} + \gamma_{\backslash r} \times GC_{jk} + \gamma_{\backslash \backslash} \times TL_{ijk} \\ &\quad + \gamma_{\backslash \backslash} \times TL_{ijk} \times OC_k + \gamma_{\backslash \backslash} \times TL_{ijk} \times QR_{jk} + \gamma_{\backslash r} \\ &\quad \times TL_{ijk} \times GC_{jk} + r_{\backslash jk} \times TL_{ijk} + \mu_{..k} + \mu_{\backslash \backslash k} \times TL_{ijk} \\ &\quad + e_{ijk} \end{aligned}$$

در این رابطه،  $e_{ijk}$  اثر تصادفی سطح یک،  $\Pi_{ijk}$  ضرایب سطح یک،  $PSM_{ijk}$  متغیر وابسته (انگیزه خدمت در بخش عمومی برای فرد  $i$ ام در گروه  $j$ ام سازمان  $k$ ام)،  $TL_{ijk}$  متغیر پیش‌بین سطح یک (نمره رهبری تحولی برای فرد  $i$ ام در گروه  $j$ ام سازمان  $k$ ام)،  $B_{ijk}$  ضرایب سطح دو،  $R_{ijk}$  اثر تصادفی سطح دو،  $QR_{jk}$  متغیر پیش‌بین سطح دو (نمره کیفیت روابط اعضای گروه)،  $GC_{jk}$  برای گروه  $j$ ام در سازمان  $k$ ام،  $GC_{jk}$  متغیر پیش‌بین سطح دو (نمره انسجام گروهی برای گروه

زام در سازمان (k)، ضرایب سطح سه،  $\mu_{pqk}$  اثر تصادفی سطح سه،  $OC_k$  متغیر پیش بین سطح سه (جو سازمانی در سازمان (k)).

برای تحلیل مدل سه سطحی پژوهش مراحل زیر باید طی شود:

۱. **تبیین مدل سطح یک:** در این مدل انگیزه خدمت در بخش عمومی متغیر خروجی است و رهبری تحولی متغیر پیش بین سطح یک در نظر گرفته می شود. مدل سطح یک به ازای هر یک از افراد نمونه آماری پژوهش، دو ضریب ارائه می کند. عرض از مبدأ و شیب رهبری تحولی؛

۲. **تبیین مدل پیش بین سطح دو:** ضرایب سطح یک برای مدل سطح دو متغیر خروجی محسوب می شوند. در این مدل پارامترها تعیین کننده منحنی تغییرات متغیر وابسته به تفکیک هر یک از گروه های کاری هستند؛

۳. **تبیین ضرایب سطح یک به صورت میان سطحی:** در این مرحله به تحلیل میان سطحی (فرد و گروه) تغییرات عرض از مبدأ و شیب رهبری تحولی پرداخته می شود؛

۴. **تبیین مدل پیش بین سطح سه:** هر یک از ضرایب مدل سطح دو خروجی برای مدل سطح سه محسوب می شود؛ به طوری که در این مرحله تغییرات سازمان به سازمان متغیرهای پیش بین سطح سه در ضرایب سطح دو محاسبه می شود.

برای آغاز تحلیل براساس مراحل یاد شده، ابتدا مدل سه سطحی را بدون متغیرهای پیش بین سطح گروه و سازمان بررسی می کنیم. این مدل کاملاً مشابه مدل دوسطحی است. نرم افزار HLM در تحلیل های سه سطحی برای هر یک از ضرایب ثابت سطح سه آزمون t و برای ضرایب تصادفی آزمون  $\chi^2$  اجرا می کند. مدل سه سطحی در این مرحله عبارت است از:

$$\text{Level-1 Model: } PSM_{ijk} = \pi_{.jk} + \pi_{\backslash jk} \times (TL_{ijk}) + e_{ijk} \quad (\text{رابطه ۳})$$

$$\text{Level-2 Model: } \pi_{.jk} = \beta_{..k} + r_{.jk} \pi_{\backslash jk} = \beta_{\backslash .k} + r_{\backslash jk}$$

$$\text{Level-3 Model: } \beta_{..k} = \gamma_{...} + \mu_{..k} \beta_{\backslash .k} = \gamma_{\backslash ..} + \mu_{\backslash .k}$$

$$\text{Mixed Model: } PSM_{ijk} = \gamma_{...} + \gamma_{\backslash ..} \times TL_{ijk} + r_{.jk} + r_{\backslash jk} \\ \times TL_{ijk} + \mu_{..k} + \mu_{\backslash .k} \times TL_{ijk} + e_{ijk}$$

مقدار و سطح معناداری  $\gamma_{...}$  بیان کننده این است که میانگین نمره متغیرهای وابسته میان سازمان های مطالعه شده، متفاوت است. Hlm آزمون t استاندارد را برای پارامترهای  $\gamma_{...}$  و  $\gamma_{\backslash ..}$

اجرا می‌کند. اگر مقدار  $t$  معنادار باشد، یعنی پارامترها در سطح تحلیل سازمان تفاوت معناداری با صفر دارند. آزمون  $t$  استاندارد برای پارامترهای  $\gamma_{1..}$  نشان می‌دهد رهبری تحولی به صورت معناداری در سطح جامعه آماری پژوهش بر انگیزه خدمت در بخش عمومی تأثیرگذار است (جدول ۳). برای شیب آمیخته رگرسیون از متغیرهای وابسته نسبت به متغیر سبک رهبری تحولی  $\gamma_{1..}$  بیان می‌کند که به طور متوسط در موقعیتی که شاخص‌های رهبری تحولی میان مدیران در سطح بیشتری قرار دارند، مقدار متغیرهای وابسته هم میل به افزایش پیدا می‌کند. Hlm همچنین، برای واریانس باقی‌مانده ( $\gamma_{...}$  و  $\gamma_{1..}$ ) آزمون کای مربع اجرا می‌کند. آزمون‌های کای مربع نشان می‌دهند واریانس در عرض از مبدأ ( $\tau_{..}$ ) و شیب ( $\tau_{11}$ ) گروه‌ها تفاوت معناداری با صفر دارند یا خیر و آزمون کای مربع نشان می‌دهد واریانس در عرض از مبدأ گروه‌ها تفاوت معناداری با صفر دارد (جدول ۴).

جدول ۳. تأثیر رهبری تحولی بر متغیرهای وابسته پژوهش

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار $t$	درجه آزادی	P-Value
$\gamma_{1..}$ انگیزه خدمت در بخش عمومی	۰/۲۵۸۷۰	۰/۰۶۱۶۲	۴/۱۹۸	۳۷	<۰/۰۰۱

جدول ۴. نتایج نرم‌افزار HLM برای الگوی ضرایب تصادفی (تأثیرات تصادفی)

اثر تصادفی	S.D	سهم واریانس ( $\tau, \sigma$ )	درجه آزادی	$\chi^2$	P-Value
$\Gamma_1$ انگیزه خدمت در بخش عمومی	۰/۸۱۴۵۴	۰/۶۶۳۴۸	۴	۷۴۲/۳۴۹۷۰	<۰/۰۰۱
$\Gamma_2$ عمومی	۰/۰۵۷۷۵	۰/۰۰۳۳۴	۴	۱/۹۶۴۶۳	>۰/۰۰۵

آزمون  $t$  پارامتر  $\gamma_{11}$  و  $\gamma_{12}$  فرضیه برقراری ارتباط معنادار میان متغیرهای انسجام گروهی و کیفیت روابط اعضای گروه را با متغیرهای وابسته بیان می‌کند. معادله سطح دو برای  $\beta_{11}$  و  $\beta_{12}$  شامل دو پیش‌بینی کننده است، نتایج تحلیل در جدول ۵ نشان داده شده است. بر اساس نتایج تحلیل، دو شاخص انسجام گروهی و کیفیت روابط اعضای گروه، عامل پیش‌بینی کننده معنادار از واریانس بین گروهی در عامل عرض از مبدأ انگیزه خدمت در بخش عمومی هستند و به طور مستقیم بر انگیزه افراد تأثیر می‌گذارند.

آزمون کای مربع مرتبط با واریانس باقی‌مانده در عرض از مبدأ بین گروهی دلالت بر این دارد که هنوز واریانس معناداری در پارامترهای بین گروهی وجود دارد (جدول ۶).

تحلیل چندسطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی ۷۳۵

آزمون t پارامتر  $\gamma_{1.1}$  و  $\gamma_{2.1}$  فرضیه اثر تعدیل‌کنندگی متغیرهای انسجام گروهی و کیفیت روابط اعضای گروه را بر رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی نشان می‌دهد. انسجام گروهی و کیفیت روابط اعضای گروه کاری بر رابطه میان رهبری تحولی و متغیرهای انگیزه خدمت در بخش عمومی اثر تعدیل‌کنندگی دارد (جدول ۷).  
آزمون t استاندارد پارامتر  $\gamma_{1.1}$  نشان می‌دهد جو سازمانی بر رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی، اثر تعدیل‌کنندگی دارد.

جدول ۵. تأثیر متغیرهای پیش‌بین سطح گروه بر متغیرهای وابسته

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P-Value	
$\gamma_{1.1}$	۰/۱۲۲۴۱۲	۰/۲۳۳۹۸۳	۰/۵۲۳	۳۸	<۰/۰۰۱	
انگیزه خدمت در بخش عمومی	$\gamma_{2.1}$	-۰/۲۳۱۱۹۴	۰/۲۱۰۴۹۹	-۱/۰۹۸	۳۸	<۰/۰۰۱

جدول ۶. نتایج نرم‌افزار برای تأثیرات تصادفی

اثر تصادفی	S.D	سهم واریانس ( $\tau, \sigma$ )	درجه آزادی	$\chi^2$	P-Value
U <sub>..</sub>	۰/۲۳۵۳۸	۰/۰۵۵۴۱	۲	۲۲/۸۵۸۹	<۰/۰۰۱
U <sub>۱</sub>	۰/۴۴۳۰۰	۰/۱۹۶۲۵	۲	۶۲/۲۳۰۵	<۰/۰۰۱

جدول ۷. اثر تعدیل‌کنندگی متغیرهای سطح گروهی

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P-Value	
$\gamma_{1.1}$	۰/۲۹۳۷۵۰	۰/۱۲۹۸۴۰	۲/۲۶۲	۳۷	۰/۰۳۰	
انگیزه خدمت در بخش عمومی	$\gamma_{2.1}$	۰/۲۱۴۲۷۷	۰/۱۰۹۵۸۷	۱/۹۵۵	۳۸	۰/۰۵۸

جدول ۸. اثر مستقیم و تعدیل‌کنندگی جو سازمان

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P-Value	
$\gamma_{1.1}$	-۰/۱۹۹۱۳	۰/۰۴۰۸۱۰	-۰/۴۸۸	۳۶	۰/۶۲۹	
انگیزه خدمت در بخش عمومی	$\gamma_{1.1}$	۰/۲۶۰۰۳۵	۰/۱۰۱۱۵۲	۲/۵۷۱	۳۶	۰/۰۱۴

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از پرسش‌های این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحولی بر انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی بود. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحولی به صورت معناداری با انگیزه افراد برای خدمت در بخش عمومی ارتباط دارد. رابطه‌های بین رهبر، گروه و اعضای گروه به طور مثبت بر عملکرد تأثیرگذار است و اشتراک‌های کاری یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند. البته میزان این تأثیرات در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل متفاوت است؛ بنابراین، دور از ذهن نیست که اشتراک‌ها و همپوشانی عملکرد رهبر، گروه و اعضای گروه، به آسانی شناسایی نشود.

در این پژوهش رابطه‌های میان اعضای گروه‌های کاری و تأثیرات آن بر انگیزه خدمت در بخش عمومی بررسی شد. نتایج پژوهش به وضوح نشان‌دهنده اهمیت تأثیرات روابط میان اعضای گروه است. شواهد سایر مطالعات هم به روشنی نشان می‌دهد روابط میان گروه و اعضای آن با عملکرد کاری افراد به شدت ارتباط دارد (کارن و همکاران، ۲۰۰۹). براساس یافته‌های این پژوهش کیفیت روابط اعضای گروه به طور مثبتی بر انگیزه افراد تأثیر می‌گذارد و افرادی که سطح روابط بالایی در گروه دارند، عملکرد بهتری را در مقایسه با انتظاراتی که از آنها وجود دارد از خود نشان می‌دهند. تیم‌هایی که سطح ارتباط اعضای آنها با یکدیگر مناسب و مثبت است در بهبود رفتار افراد مؤثر خواهند بود. به این شکل که سایر اعضای گروه به فردی پیشنهاد همکاری و مشارکت در کاری را می‌دهند. با این اتفاق اعضای گروه نسبت به یکدیگر تعهد غیررسمی پیدا می‌کنند و این‌گونه رفتارهای مثبت را در یکدیگر تقویت می‌کنند.

در ارزیابی تأثیرات سطوح فردی فرض بر این است که روابط مؤثر بین گروه و اعضای آن عاملی است که موجب بهبود عملکرد خواهد شد و شاید بتوان این تأثیر را فراتر از تأثیرات ارتباط مناسب بین مدیر و کارمندانش دانست. ادراک شخصی فرد از محیط کاری خود بیش از هر چیز تحت تأثیر شاخص‌های اجتماعی قرار دارد، برای مثال برداشت افراد از تیم کاری خود به شدت متأثر از قضاوت شخصی آنها درباره گروه خواهد بود. کارکنان اغلب از نظرهای سایر اعضای گروه در جهت ایجاد درک درست از موقعیت کار برای خود استفاده خواهند کرد.

اگرچه به طور سنتی، مدیران خود را موظف می‌دانند که به کارکنان کمک کنند نقش‌ها و وظایف کاری خود را درک کنند و آنها را به درستی انجام دهند، ولی کارکنانی که در تیم‌های کاری فعالیت می‌کنند، بیشتر وقت خود را صرف برقراری ارتباط و هماهنگی با سایر همکاران خود می‌کنند. روابط خوب و حمایتی بین مدیران و اعضای گروه، استرس این افراد را کاهش داده و در نتیجه کیفیت خدمات‌رسانی این افراد را افزایش می‌دهد (کارن و همکاران، ۲۰۰۹).



یکی دیگر از سؤال‌های پژوهش این بود که آیا انسجام گروهی می‌تواند سبب تعدیل رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی شود؟ نتایج پژوهش نشان می‌دهد انسجام گروه کاری سبب تعدیل رابطه میان انگیزه خدمت در بخش عمومی و رهبری تحولی می‌شود، به طوری که انسجام گروهی ۶ درصد از واریانس موجود در روابط بین رهبری تحولی و انگیزه خدمت در شهرداری تهران را تشریح می‌کند و زمانی که گروه انسجام بیشتری دارد، انگیزه خدمت در بخش عمومی و رهبری تحولی ارتباط قوی‌تری با یکدیگر برقرار می‌کنند.

بر اساس یافته‌های پژوهش فرضیه اثر تعدیل‌کنندگی جو نوآورانه سازمانی بر رابطه میان رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی تأیید شد، به طوری که جو نوآورانه سازمانی ۵ درصد از واریانس موجود در روابط بین رهبری تحولی و انگیزه خدمت در بخش عمومی را تشریح می‌کند. اهمیت این موضوع از آنجاست که مدیران در سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری تهران فقط به اعلام کردن اینکه «از امروز به بعد ما به صورت گروهی کار می‌کنیم» اکتفا نکنند. نشان دادن تأثیرات متقابل روابط اعضای گروه درباره متغیرهای حیاتی برای سازمان لازم بوده و میزان مشارکت کارکنان در انجام فعالیت‌ها و وظایف سازمانی وابسته به میزان روابط آنها با یکدیگر است. بنابراین، سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری تهران باید روابط اعضای گروه‌های کاری و به طور کلی، روابط بین فردی کارکنان خود را ارتقا بخشند. این روابط درون گروهی و میان فردی، سرمایه اجتماعی سازمان شمرده می‌شوند. نکته مهم این است که سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری تهران باید مطمئن شوند که مدیران گسترش‌دهنده فلسفه توسعه و افزایش کار گروهی از طریق به کارگیری سیاست‌ها و تمرینات مناسب‌اند. برای مثال مدیران باید این پرسش‌های کلیدی را مد نظر داشته باشند:

- آیا توانایی کار گروهی هر فرد، در فرایند انتخاب او در این سازمان‌ها مؤثر است؟
- آیا برای این توانایی در سیستم جبران خدمت شهرداری، پاداش خاصی در نظر گرفته شده است؟
- آیا این توانایی در فرایند ارزیابی عملکرد مد نظر قرار گرفته است؟
- آیا سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری گروه‌های خود را با تمرینات مناسب آموزش داده‌اند؟

برای تشویق کارکنان به برقراری روابط مناسب میان مدیران و کارکنان، باید مدیران اهمیت برقراری این‌گونه روابط را درک کنند. منابع انسانی سازمان را می‌توان از طریق تعیین اهداف و فعالیت‌های آموزشی درباره اهمیت برقراری روابط مناسب میان کارکنان و مدیران آگاه کرد. تمرینات باید به صورت پایه‌ای و اساسی در گروه‌های کاری انجام پذیرد تا بدین وسیله مهارت‌های

ارتباطی گروهی مانند مدیریت تعارض، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری، حل مسئله، برقراری روابط و ایجاد تنوع و تغییر تقویت شوند و گسترش یابند.

در دهه اخیر یکپارچگی سطوح تجزیه و تحلیل به منظور ایجاد تئوری چندسطحی در مطالعات سازمان رشد کرده است. این در حالی است که مطالعات سازمان در کشور ما اغلب همچنان در چارچوب رویکرد یک‌سطحی صورت می‌گیرد. تفاوت نتایج و دقت برآوردها در تحلیل چندسطحی و همچنین لزوم توجه هم‌زمان به سطوح خرد و کلان تحلیل، به منظور ایجاد رویکردی یکپارچه و چندوجهی، بر ضرورت تبیین مدل‌های چندسطحی در پژوهش‌های مدیریت کشور را بیش از پیش تأکید می‌کند. پیشنهاد می‌شود این رویکرد جدید به مطالعات سازمان برای پاسخ به سؤال‌های پژوهشگران در سایر گرایش‌ها، اولویت در نظر گرفته شود. مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی سازوکاری برای آزمون برخی از تئوری‌های چندسطحی ارائه داده است. با توجه به اینکه استفاده از این رویکرد در میان پژوهشگران کشور در مراحل آغازین خود قرار دارد، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به کمک تکنیک‌های دیگری چون WABA و CLOP اجرا شود.

پژوهش حاضر در بررسی تأثیر متغیرهای پیش‌بین سطح گروه بر متغیرهای سطح فردی به دنبال پاسخ این سؤال بود که آیا گروهی که افراد در آن کار می‌کنند، تفاوت ایجاد می‌کند؟ اما از زاویه دیگر سؤال اساسی دیگری که مطرح می‌شود این است که چگونه افراد، خصوصیات و ویژگی‌های گروه کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی نمی‌توانند به پرسش پاسخ دهند. سختی و مشکل پاسخ‌گویی به این سؤال توسط مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی به علت این فرض است که معیارهای خروجی، در این مدل‌ها در پایین‌ترین سطح سلسله‌مراتبی اندازه‌گیری می‌شوند، درحالی‌که این سؤال بیان‌کننده حدود و مقداری است که خصوصیات و ویژگی‌های سطح فردی، پدیده‌های جامع و کلی سطح بالاتر را پیش‌بینی می‌کند و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در همین راستا بررسی تأثیر فرد بر گروه و سازمان با استفاده از سایر تکنیک‌های چندسطحی می‌تواند به عنوان موضوع پژوهش‌های آتی در دستور کار پژوهشگران قرار گیرد.

در اجرای پژوهش‌های آتی می‌توان از مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی برای درک بهتر از فرایندهای تیمی و خروجی‌های سازمانی استفاده کرد. پژوهشگران تمایل دارند روابط میان تیم‌ها و متغیرهای کلیدی مؤثر بر خروجی سازمان مانند عملکرد و رضایت مشتریان را مطالعه کنند. به کاربردن مدل‌های خطی سلسله‌مراتبی در تشخیص روابط بین گروه‌های کاری و خروجی‌های کلیدی آنها، می‌تواند در به دست آوردن اطلاعات تئوریک و عملیاتی مغفول مفید واقع شود.

## References

- Alonso, P. & Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration* 31 (4): 363-381.
- Armistead, C. & Kiely, J. (2003). Creating strategies for managing evolving customer service. *Managing Service Quality*, 13 (2):164-70.
- Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1): 109-136.
- Brewer, G.A. (2012). *Public Service Motivation: Theory, Evidence, and Prospects for Research*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association. Boston, MA.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. & Facer, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Bruno, S. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34 (7): 125- 147.
- Caillier, G.J. (2014). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 44 (2). DOI: 10.1177/0275074013515299.
- Capman, J.A. (2012). A framework for transformational change in organization. *leadership and organizational development journal*, 23(1): 338-342.
- Church, A. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 281-292.
- Crosby, L.A. (2002), Exploding some myths about customer relationship management, *Managing Service Quality*, 12 (5):261-277.
- Frey, B.S. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34 (7): 949-972.
- Jabnoun, N. & Rasasi, A.J.A. (2005), Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, 15 (1): 70-81.
- Jonserd, G.S. & Rooser, C. (2002). Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Journal of Services Marketing*, 16 (1): 9-34.

- Judge, T.A, Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 65-80.
- Hair Jr. J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2012). *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education International, Harlow.
- Hassani Kakhaki, A. & Zahedi, SH. (2012). A Model for Explaining the Role of Participation of Employees in Public Sector Human Productivity Enhancement. *Journal of Public Administration*, 4(1): 69-90. (in Persian)
- Higgt, M.J. (2003). Making sense of leadership in the 21st century. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5):273-84.
- Hondeghem, A. (2005). Public Management Institute Values and motivation in public administration. *Public Service Motivation in an international comparative perspective Joint EGPA-ASPA Conference*. Ethics and integrity of governance-The first transatlantic dialogue Leuven (Belgium), 2-5 June. 47-52.
- Hosseini, F., Rayej, H., Estiri, M. & Sharifi, S.M. (2010). A survey on Relationship between Organizational Culture & TFL and LMX Leadership Styles, *Journal of Public Administration*, 2 (4): 55-72. (in Persian)
- Houston, D.J. (2014). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal Public Adm Res Theory*, 24 (1): 109-136.
- Kaiser, L.C. (2014). Job Satisfaction and Public Service Motivation, Applied Sciences for Public Administration, *IZA Discussion Paper*. 7935. Available in: <http://ftp.iza.org/dp7935.pdf>.
- Kennedy, K.N., Deeter-Schmelz, D.R. & Wech, B.A. (2009). Multi level analysis of customer contact teams. *Journal of Services Marketing*, 23(6): 436-448.
- Leavy, B. (2002). Creativity – the new imperative, *Journal of General Management*, 28 (1):70-85.
- Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4): 423-446.
- Liu, B., Yang, K. & Yu, W. (2014). Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service, Examining the Role of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 44 (2). doi: 10.1177/0275074014524298.

- Mann, G.A. (2006). A Motive To Serve: Public Service motivation in Human Resource management. *Public Personnel Management*, 35 (1): 201-210.
- Marks, M. & Printy, M. (2013). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3): 107-114.
- Milne, P. (2007). Motivation incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6): 4-50.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.
- Naff, K.C. & Crum, J. (2013). Working For America: Does public service motivation make difference? *Review of Public Administration*, 19(4): 5-16.
- Perry, J. L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Prabhu, V.B., Robson, A. & Mitchell, E. (2002), Business excellence in the public sector – a comparison of two sub-groups with the "private" service sector. *TQM Magazine*, 14 (1): 34-43.
- Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context and selfperceptions of employee. *Journal of Business Research*, 59(9): 87-112.
- Sabokroo, M., Kalhorian, R., Kamjoo, Z. & Taleghani, GH. R. (2011). Work-family Conflict: The Role of Organizational Supportive Perception in Turnover Intention (Case study of nurses of Tehran's hospitals. *Journal of Public Administration*, 3(6): 111-126. (in Persian)
- Sangmook, K. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27 (8): 16-47.
- Schott, C., Van Kleef, D. D. & Steen, T. (2013). What does it mean and imply to be Public Service Motivated? *The American Review of Public Administration*, 45(5): 1-19.
- Scott, P. G. & Pandey, S.K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (2): 155 –178.
- Tatham, R.L., Hair, F.H. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2012). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. Pearson Education International.

- Yu, W., Liu, B. & Yang, K. (2014). Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service, Examining the Role of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 44 (2): 938-954.
- Wright, B. E. & Pandey, S.K. (2014). Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration & amp Society*, 40(5): 502-521.
- Zareie Matin, H., Alvani, M., Jandaghi, Gh. & Ahmadi, F.(2010). A Comprehensive Model for identify factors impact on develop of organizational citizenship behavior (Case study: People in staff of Iranian national oil Firm). *Journal of Public Administration*, 2(5): 39- 56. (in Persian)
- Zeinabadi, H. (2011). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in school: Retesting and changing a tested model in industry. *Journal of Public Administration*, 3(7): 63-80. (in Persian)