

## انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۱

طیبه امیرخانی\*

تهمینه برهانی\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر، انگیزش کارکنان در بخش عمومی مورد توجه پژوهش‌گران بسیاری قرار گرفته است، زیرا ماهیت کار در بخش عمومی، نیاز به کارکنانی را ایجاد می‌کند که دغدغه خدمت به عموم مردم را داشته باشند و با این هدف، انگیزش یابند. این پژوهش با هدف بررسی انگیزش کارکنان بخش عمومی، به بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش با در نظر گرفتن متغیر میانجی رفاه کارکنان، می‌پردازد. داده‌های پژوهش با نظر جویی از ۱۳۳ نفر از کارکنان آزمایشگاه مرکزی بیمارستان امام خمینی، جمع‌آوری شده و از رویکرد تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS، برای آزمون فرضیه‌ها و تایید مدل پیشنهادی استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد ویژگی‌های شغل در بخش عمومی هم به طور مستقیم و هم با در نظر گرفتن نقش میانجی رفاه کارکنان، بر انگیزش موثر است. بر اساس نتایج، پیشنهادهایی برای تقویت رفاه ذهنی کارکنان و افزایش انگیزش آنان ارائه شده است.

مفاهیم کلیدی: انگیزش کارکنان بخش عمومی، رفاه کارکنان، رفاه ذهنی کارکنان، ویژگی‌های شغل، بخش عمومی.

---

\*استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی  
\*\*کارشناس ارشد مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

از عقایدی که از دیرباز در میان فیلسوفان و اندیشمندان بخش عمومی مطرح بوده، ایده‌ای است که کارکنان بخش عمومی باید منافع شخصی خود را در تعقیب منفعت عمومی و خدمت به جامعه بزرگ‌تر، واگذارند. فیلسوفان از زمان سقراط و افلاطون و کنفوسیوس، این ایده را ابراز می‌داشتند که کارکنان بخش عمومی باید به خدمات عمومی، تعهد داشته باشند. بازارها و بازارگرایان بر انگیزه‌های بیرونی اتکا دارند و به‌طور فزاینده‌ای منفعت شخصی را جایگزین هنجارهای بخش عمومی و ارزش‌ها و اعتقادات درونی می‌کنند. از این‌رو نزاع در خصوص ماهیت انسانی همواره ادامه داشته است و پژوهش‌گران رشته‌های گوناگون بر مبنای مدل‌های موجود در خصوص ماهیت انسانی، دیدگاه‌های گوناگونی در خصوص انگیزش و مبنای آن ارائه داده‌اند. در این راستا برخی از این مدل‌ها بر پایه منفعت شخصی نیستند بلکه بر منفعت عمومی و رفاه جامعه تأکید دارند و بیشتر مشابه دیدگاه‌های کلاسیک در مورد خدمات عمومی هستند. این مدل‌ها در پژوهش‌های اداره امور عمومی با نام انگیزش کارکنان در بخش عمومی<sup>۱</sup> (PSM)، شناخته می‌شوند (Perry, 2010).

انگیزش در بخش عمومی در دو دهه اخیر، پژوهش‌های چالش انگیز گوناگونی را به خود اختصاص داده است (Brewer, Selden and Facer II, 2000; DeHart-Davis, Mariowe, and Pandey, 2006; Moynihan and Panday, 2007; Wright, Houston, 2011, 2007) و این توجه همچنان در حال رشد است. برای مثال پژوهش‌های اخیر به بررسی رهبری تحول‌آفرین (Paarlberg and Lavigna, 2010)، رضایت شغلی (Bright, 2008; Taylor, 2008)، تمایل به ترک خدمت (Bright, 2008; Steijn, 2008)، تعهد سازمانی (Moynihan and Pandey 2007; Taylor, 2008)، و عملکرد شغلی و سازمانی (Frank and Lewis 2004; Kim 2005) با انگیزش در بخش عمومی پرداخته‌اند. با این‌وجود رایج و گرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ادعا می‌کنند اگر چه این پژوهش‌ها به میزان زیادی درک ما را از انگیزش در بخش عمومی افزایش داده‌اند، لیکن این ادراک، مقید به روش‌ها، جامعه آماری، موقعیت‌ها و سایر فرض‌های زیربنایی است که در هر فرایند وجود دارد. از این‌رو با در نظر گرفتن دانش فعلی از انگیزش در بخش عمومی که اساساً از پژوهش‌های پیمایشی میان بخشی استخراج شده است، هنوز هم درک ما از این مفهوم محدود است. با توجه به این امر، نیاز است تا مطالعه‌های بیشتری بر عوامل اثرگذار و آثار PSM در سازمان صورت پذیرد. یکی از عواملی که تأثیر آن بر انگیزش کارکنان در این

پژوهش بررسی شده، ویژگی‌های شغل است. در این راستا پری و پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) بیان می‌دارند که ماهیت شغل یا مجموعه وظایفی که شغل را تشکیل می‌دهد، می‌تواند بر انگیزش کارکنان در بخش عمومی اثر گذارد. از این رو آن‌ها بیان می‌دارند ساختارها و هدف‌های سازمانی که منحصر به بخش عمومی هستند به‌طور آشکاری بر ویژگی‌های مشاغل در بخش عمومی اثر می‌گذارند. این دو پژوهش‌گر بر این اعتقادند که، اگر چه ویژگی‌هایی از مشاغل بخش عمومی که بر انگیزش شغلی اثر می‌گذارند به‌خوبی بررسی و مستند نشده‌اند، لیکن انتظار می‌رود قابلیت اندازه‌گیری عملکرد فردی، درجه وضوح هدف‌ها و میزان چالشی بودن شغل، بیش از سایر عوامل بر انگیزش کارکنان اثرگذار باشند. با توجه به این امر در این پژوهش تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش کارکنان بخش عمومی بررسی می‌شود.

در راستای تلاش برای افزایش انگیزش خدمات عمومی، از دیگر عواملی که در این پژوهش تأثیر آن بر انگیزش کارکنان بخش عمومی بررسی شده، رفاه کارکنان است. رفاه در دو بعد عینی و ذهنی تعریف می‌شود. در گذشته بیشتر بر بعد عینی این مفهوم تأکید می‌شده؛ ولی از آنجاکه ابعاد عینی مثل داشتن شغل و درآمد و...، به‌تنهایی تأمین‌کننده رفاه افراد نیست، توجه به رفاه ذهنی از قبیل امنیت، رضایت شغلی، احساس آرامش و ... به علت تأثیر مستقیم آن بر کیفیت زندگی انسان اهمیت ویژه‌ای یافته است. از این رو مطالعات آینده نیز بر درک بهتر عواملی متکی خواهد بود که بر رفاه ذهنی انسان تأثیرگذار است (برادران و حسین پور، ۱۳۹۱). در این پژوهش تأثیر رفاه کارکنان بر انگیزش خدمات عمومی بررسی شده است لیکن در این راستا رفاه کارکنان، متغیر میانجی در نظر گرفته شده؛ بدین ترتیب که تأثیر ویژگی‌های شغل بر رفاه کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به یادآوری است که هر سه این متغیرها از دیدگاه کارکنان بررسی شده‌اند.

این پژوهش در آزمایشگاه مرکزی بیمارستان امام خمینی انجام شده است؛ چراکه بیمارستان‌ها سازمان‌هایی از بخش عمومی هستند که به آسیب‌پذیرترین بخش جامعه خدمات ارائه می‌دهند از این رو کار آن‌ها با حساسیت زیادی مواجه است، ضمن اینکه پرسنل بیمارستان‌ها با فشار کاری بالایی رو به رو هستند و همین امر دشواری کار آن‌ها را دوچندان می‌کند؛ این امر در خصوص بیمارستان‌های بخش عمومی بیشتر صدق می‌کند چراکه در ایران، بیمارستان‌های بخش عمومی به دلیل ارزان‌تر بودن خدمات ارائه شده با مراجعان بیشتری مواجهند و این امر مسئولیت و فشار کاری بیشتری بر پرسنل وارد می‌کند. لذا بیمارستان‌ها بیش از هر نوع سازمان دیگری در بخش عمومی به کارکنانی نیاز دارند که

انگیزش بالایی داشته باشند، خدمت در راستای منافع عمومی را به منفعت شخصی خود ترجیح دهند و با همه توان در راستای برآورده کردن نیازهای شهروندان فعالیت کنند. با توجه به اینکه PSM در زمره موضوع‌هایی است که با وجود توجه قابل‌ملاحظه به آن در خارج از کشور<sup>۴</sup> (Perry, 2010)، در پژوهش‌های داخلی کمتر به آن توجه شده، نتایج این پژوهش، در راستای شناسایی PSM و اهمیت آن برای بخش عمومی و برخی از عوامل افزایش‌دهنده آن، به مدیران بخش عمومی کمک خواهد کرد.

### مبانی نظری و چارچوب مفهومی پژوهش

پری، مش و پالبرگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در فراتحلیلی که بر پژوهش‌های علوم رفتاری و اجتماعی در خصوص عوامل برانگیزاننده عملکرد انجام داده‌اند به این نکته اشاره می‌کنند که یافته‌های پژوهش آن‌ها تحلیل رینی و استین‌بار<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) را حمایت می‌کند که بیان می‌داشتند سه نوع انگیزش - انگیزش بخش عمومی، انگیزش بر اساس فلسفه وجودی سازمان و انگیزش بر اساس وظیفه - به عنوان پیشایندهای اثربخشی سازمان وجود دارد. از زمانی که مفهوم PSM، مورد توجه قرار گرفت، پژوهش‌ها بیانگر تأثیر مثبت آن بر عملکرد بود (Belle, Wright, Christensen, 2012؛ از این رو توجه پژوهش‌گران بسیاری را به خود جلب کرد) (Pandey, 2012; Lavigna, 2012; Kim, 2012; Coursey, Yang and Isett, 2013; Belle, 2012). انگیزش واژه‌ای است کلی، که تمامی فرایندهایی را که عنصر اصلی آن تحقق رفتار هدفمند است، پوشش می‌دهد (Kim, and Vandenabeele, 2010). نظریه انگیزش بخش عمومی نشان می‌دهد PSM به‌طور مستقیم با رفتارها و روش‌های کار مرتبط است. طرفداران نظریه انگیزش بخش عمومی بیان می‌کنند، افراد با PSM بالاتر در شغل‌های بخش عمومی، رضایت بیشتری دارند و با سازمانی که وظایفشان را به آن‌ها محول می‌کند، همکاری می‌کنند؛ بنابراین چنین فرض می‌شود که PSM تمایل فردی مهمی است که روش‌های کار کارکنان در بخش عمومی را توضیح می‌دهد (Kim, 2012).

در راستای تعریف انگیزش در بخش عمومی می‌توان به پری، هاندقم و وایس<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرد که بیان می‌دارند ریشه PSM در عقایدی مبتنی بر تفاوت انگیزه‌ها در بخش عمومی و خصوصی است. انگیزش در بخش عمومی در مبانی نظری مدیریت دولتی به چند شیوه گوناگون ولی با قابلیت مقایسه، تعریف شده است. آن‌ها به نقل از پری و وایس<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) به

این نکته اشاره می‌کند که انگیزش بخش عمومی، تمایل یک فرد به پاسخ به محرک‌هایی است که به طور اساسی یا به صورت منحصربه‌فرد، در سازمان‌ها یا نهادهای بخش عمومی ریشه دارد. این تعریف، آشکارا در جستجوی تأکید بر انگیزه‌هایی از قبیل وظیفه شهروندی یا دلسوزی است که خاص سازمان‌های بخش عمومی می‌باشد. پری و همکارانش (۲۰۱۰) در ادامه ارائه تعریف‌ها از انگیزش در بخش عمومی بیان می‌دارند که رینی و استین‌بار<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) در تحلیلی از PSM و اثربخشی دولت، تعریف عمومی‌تری از PSM ارائه می‌کنند. آن‌ها این سازه را با نوع‌دوستی مرتبط کرده و PSM را نوعی از انگیزش نوع‌دوستانه برای خدمت به منافع گروهی از مردم، دولت، ملت یا نوع بشر می‌دانند. از تعریف‌های جدیدتر PSM، می‌توان به تعریف واندنابیل<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد که PSM را اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که ورای منافع شخصی و سازمانی جای دارد و منافع نهاد سیاسی بزرگ‌تر را مد نظر قرار می‌دهد و باعث می‌شود تا افراد بر طبق آنچه برای آن نهاد مناسب است عمل کنند.

با توجه به این تعریف‌ها می‌توان گفت، نظریه انگیزش کارکنان بخش عمومی به ارتباط میان انگیزش و منافع عمومی می‌پردازد. منافع عمومی، بحث محوری در پژوهش‌های پیشین در رابطه با مدیریت عمومی است. در سال‌های اخیر پژوهش‌گران، کارهای تجربی نیز در راستای بررسی انگیزش خدمات عمومی و نقش آن در رفتارهای کارکنان بخش عمومی انجام داده‌اند (Moynihan, and Pandey, 2007). گرچه مباحث PSM به‌طور خاص به انگیزش در بخش عمومی می‌پردازد لیکن در تمام بخش‌ها قابل کاربرد است (Houston, 2011). موینهان و پاندی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌دارند که نظریه‌های مرتبط با PSM صرفاً در بخش دولتی کاربرد ندارند بلکه برای بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی نیز هر کدام به میزانی صدق می‌کنند. در این راستا برخی از کارهای تجربی نشانگر شواهدی ناشی از عدم تفاوت میان محرک‌های خارجی و داخلی سازمان‌های خصوصی و دولتی است. مطالعه‌های اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌های بخش خصوصی، شغل‌هایی را پیشنهاد می‌دهند که به کارکنان اجازه رضایت‌مندی از نیازهای انگیزش بخش عمومی را می‌دهد و از این استدلال که PSM محدود به بخش عمومی نمی‌شود، حمایت می‌کند (Homberg & McCarthy, 2015).

از جمله عوامل انگیزشی که منجر به افزایش انگیزش می‌شود، می‌توان به مسئولیت بیشتر، تحسین به خاطر انجام کار، رضایت شغلی، ماهیت کار، ترفیع، رشد و کسب موفقیت، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی اشاره کرد (معینی و مرادی، ۱۳۹۱).

رور و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) در مقاله خود به این نکته اشاره می‌کنند که رینی<sup>۱۳</sup> پی برد که تعریف و اندازه‌گیری PSM به دلیل ماهیت پیچیده ساختاری آن کار بسیار دشواری است. پری (۱۹۹۶)، ساختاری را برای سنجش PSM پیشنهاد می‌دهد؛ در راستای تبیین این ساختار، پری (۱۹۹۶) تعریف پری و وایس (۱۹۹۰) از PSM را که در سطرهای پیشین به آن اشاره شد، مبنا قرار می‌دهد و از این تعریف نتیجه می‌گیرد، انگیزه ای عقلایی که می‌تواند افراد را در راستای خدمات عمومی برانگیزاند، فرصت مشارکت در شکل‌گیری خطمشی عمومی است. از این رو جذب شدن به خطمشی‌گذاری عمومی می‌تواند تصویر اهمیت شخصی فرد را تقویت کند و در ایجاد انگیزه مؤثر باشد.

او در ادامه ی مقاله خود بیان می‌دارد، یکی از مهم‌ترین مبنای هنجاری مشخص شده برای خدمات عمومی، تعهد به منافع عمومی<sup>۱۴</sup> است. تمایل به خدمت در راستای منافع عمومی، اساساً نوع‌دوستانه است و جزء اساسی انگیزش در نظر گرفته می‌شود. بنا به گفته پری، در این راستا باید به این نکته توجه داشت که تمایل به خدمت در راستای منافع عمومی، صرفاً یک ارزش اساسی برای سازه PSM است. اخلاق خدمات عمومی شامل حس منحصر به فرد و وظیفه مدنی<sup>۱۵</sup> نیز می‌شود.

یک مبنای هنجاری مرتبط دیگر برای مدیران دولتی از مفهوم عدالت اجتماعی<sup>۱۶</sup> نشأت می‌گیرد. عدالت اجتماعی شامل فعالیت‌هایی می‌شود که با هدف بهبود رفاه اقلیت‌هایی انجام می‌گیرد که فاقد منابع اقتصادی و سیاسی هستند.

پری به نقل از فردریکسون و هارت<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۵) بیان می‌دارد، انگیزه اصلی کارکنان بخش عمومی باید میهن‌پرستی خیرخواهانه<sup>۱۸</sup> باشد؛ آن چیزی که دلسوزی<sup>۱۹</sup> نامیده می‌شود. او میهن‌پرستی خیرخواهانه را عشق گسترده به همه مردم در چارچوب مرزهای سیاسی تعریف می‌کند که این امر منجر به حفظ حقوق اساسی همه آنها توسط وضع قوانین توانمندساز خواهد شد. در این راستا فردریکسون و هارت بیان می‌دارند که این مفهوم، عشق به ارزش-های کشور و عشق به دیگران را در خود دارد.

ششمین انگیزه که غالباً با خدمات عمومی همراه است فداکاری<sup>۲۰</sup> است. تمایل به اولویت بخشیدن خدمت به دیگران در مقابل پاداش‌ها و منافع شخصی.

پری در مقاله خود مقیاسی را برای سنجش PSM با توجه به این شش بعد ارائه می‌کند. کیم (۲۰۱۲) با اشاره به مطالعه انجام شده توسط کیم و واندنابیل (۲۰۱۰) در خصوص برخی محدودیت‌های ابعاد ارائه شده توسط پری (۱۹۹۶) بیان می‌دارد که سازه PSM را می‌توان با

ابعاد کشش به مشارکت عمومی<sup>۲۱</sup>، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری تعریف کرد. کیم (۲۰۱۲) در ادامه به این نکته اشاره می‌کند که به منظور تأیید روایی و پایایی این سازه، مطالعه بین‌المللی انجام شده است؛ گرچه نتایج مطالعه یاد شده ساختار چهاربعدی PSM را تأیید کرد لیکن به طور کامل با ساختار نخستین سازگار نبود. بدین ترتیب که بعد کشش به مشارکت عمومی با بعدهای فرعی مربوط به تعهد به ارزش‌های عمومی ترکیب شد و بعد کشش به خدمات عمومی<sup>۲۲</sup> شکل گرفت که بر تمایل کارکنان به خدمت به عموم مردم، کار کردن در راستای منافع عمومی و مشارکت در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری تأکید دارد. سرانجام اینکه شاخص اندازه‌گیری PSM از دیدگاه کیم (۲۰۱۲) چهار بعد زیر را در بر می‌گیرد: کشش به خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری. بعد کشش به خدمات عمومی انگیزه‌های ابزاری PSM، و بعد تعهد به ارزش‌های عمومی، انگیزه‌های ارزش محور، را اندازه می‌گیرد در حالی که ابعاد دلسوزی و فداکاری در مورد انگیزه‌های هویتی و از خودگذشتگی به بحث می‌پردازد.

عوامل زیادی می‌تواند بر انگیزش کارکنان در بخش عمومی اثر گذارد. یکی از این عوامل که پری و پورتر (۱۹۸۲) به آن اشاره می‌کنند، ماهیت شغل یا مجموعه وظایفی است که شغل را تشکیل می‌دهد چراکه هدف‌ها و ساختارهای منحصربه‌فرد دولت بر طراحی مشاغل در بخش عمومی اثر می‌گذارد. نکته‌ای که در اینجا اهمیت دارد، ماهیت مشاغل در بخش عمومی است. برای مثال پری و پورتر (۱۹۸۲) از قول رینی، بک‌آف و لوین<sup>۲۳</sup> (۱۹۷۶)، نیومن و والندار<sup>۲۴</sup> (۱۹۷۸) و فوتلر<sup>۲۵</sup> (۱۹۸۱) بیان می‌دارند که درخواست‌ها و تقاضاهای زیاد وارد بر مدیران بخش دولتی برای رعایت قانون، در نظر گرفتن منافع بیرونی متضاد و به دست آوردن منابع مالی در محیط سیاسی احتمالاً نقش‌های آن‌ها را از مدیران در سایر بخش‌ها مجزا می‌کند. به عبارت دیگر دولت اساساً ارائه‌دهنده خدمات است و نه کالاها و در نتیجه تقاضاهای کاری برای بخش دولتی بیش از بخش‌هایی است که خدمات شخصی ارائه می‌دهند. این امر در ویژگی‌های شغل خود را نشان می‌دهد.

در این راستا در پژوهشی دیگر پالبرگ و لایوگنا<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۰) به این نکته اشاره می‌کنند که ویژگی‌های شغل با ارتقای درک کارکنان از معناداری اجتماعی کارشان و بهبود وضوح هدف‌ها، رابطه میان ارزش‌های خدمات عمومی و عملکرد را تقویت می‌کند. آن‌ها بیان می‌دارند که کارکنان به میزانی که فکر می‌کنند کار آنها بر رفاه سایرین اثرگذار است، انگیزه برای انجام آن کار دارند. در این راستا بسیاری از کارکنان، هدف کار خود را ایجاد تفاوت‌های

مثبت در زندگی دیگران می‌دانند و بسیاری به دلیل تمایل به خدمت کردن به دولت جذب می‌شوند.

این دو پژوهش‌گر در این راستا بیان می‌دارند، میزانی معناداری کار برای کارکنان، به چگونگی ارزیابی آنان از تاثیر کارشان بر افرادی که از آن کار نفع می‌برند، بستگی دارد. در راستای تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش بخش عمومی، پری و همکاران (۲۰۰۶) در فراتحلیلی از ۱۶ مقاله، به این نکته دست می‌یابند که تکنیک‌های انگیزشی مورد علاقه مدیران و پژوهش‌گران در بخش عمومی عبارت است از طراحی شغل و برنامه‌های کاری جایگزین. منطق انگیزشی زیربنایی این دو روش این است که آن‌ها به طور مثبتی بر استقلال کارکنان اثر می‌گذارند - به عنوان یکی از ۵ ویژگی اساسی شناسایی شده توسط هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰)<sup>۳۷</sup> - و به نوبه خود پیامدهای کاری و فردی را بهبود می‌بخشند. از این رو در این پژوهش تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش کارکنان در بخش عمومی بررسی خواهد شد. با توجه به این امر فرضیه نخست این پژوهش به شرح زیر است:

### **ویژگی‌های شغل بر انگیزش خدمات عمومی تأثیر مثبت و معناداری دارد.**

ریشه‌های مدرن طراحی شغل در نظریه دو عاملی هرزبرگ از انگیزش و رهنمودهای او برای غنی‌سازی شغل (و همچنین عملکرد) با در نظر گرفتن عوامل رضایت بخشی است که منجر به رشد فردی در محیط‌های کاری خواهد شد. این امر شامل طراحی شغل‌ها به شیوه‌ای می‌شود که برای شاغل، چالش برانگیز یا موفقیت‌آفرین باشد. اخیراً بخش قابل توجهی از مباحث طراحی شغل بر مدل ویژگی‌های شغل‌هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) متمرکز شده است. آن‌ها بیان می‌دارند، شغل‌هایی که در ویژگی‌های انگیزشی غنی هستند (مانند معناداری وظیفه)، از نظر روانی کارکنان را برمی‌انگیزانند (تجربه معناداری در کار) و این امر به نوبه خود احتمال دستیابی به پیامدهای فردی و کاری مطلوب را افزایش خواهد داد (Perry, Mesch, and Paarlberg, 2006).

ویژگی‌های شغل اساساً به چگونگی انجام کار و طیف و ماهیت وظایفی که با یک شغل خاص همراه است، می‌پردازد (Morgeson and Humphery, 2006). این ویژگی‌ها عبارتند از: «تنوع در مهارت» که به الزام مهارت‌ها و استعداد‌های گوناگون برای انجام فعالیت‌های خاص در یک شغل، می‌پردازد (عریضی سامانی و صباحی، ۱۳۸۸). به بیان دیگر،



گونگونی مهارت، به درجه ای که شغل نیاز دارد کارکنان، محدوده وسیعی از وظایف را انجام دهند، تمرکز دارد. تصدی شغل‌هایی که عملکرد شماری از فعالیت‌های کاری مختلف را شامل می‌شود، می‌تواند جالب‌تر و لذت‌بخش‌تر باشد (سنجری کرهرودی، ۱۳۸۰). «هویت شغل (وظیفه)» به درجه‌ای اشاره دارد که شغل، همه بخش‌های کار را شامل می‌شود و نتایجی را در بردارد که می‌تواند به آسانی شناسایی شود. «اهمیت شغل»، درجه و میزان تأثیر کار فرد بر سایر همکاران یا مشتریان درون یا بیرون سازمان است. «استقلال (خود مختاری)»، شاید مهم‌ترین ویژگی است که به طور گسترده مطالعه شده است و فرض می‌شود جایگاه اصلی را در نگرش‌های انگیزشی طراحی شغل دارد. استقلال به مثابه میزان آزادی و عدم وابستگی یک فرد در انجام وظایف شغلی در نظر گرفته می‌شود (Morgeson and Humphery, 2006). در تعریفی دیگر استقلال عمل بدان معناست که شغل، آزادی، استقلال و اختیار واقعی به فرد می‌دهد تا انجام کار را زمان‌بندی کرده و درباره روش‌های انجام کار تصمیم بگیرد (سیدی و سرلاب، ۱۳۹۱). استقلال شامل سه بعد وابسته به هم است که شامل (۱) زمان‌بندی کار (۲) تصمیم‌سازی و (۳) روش‌های کار می‌شود (سنجری کرهرودی، ۱۳۸۰). «بازخورد»، منعکس‌کننده میزانی است که شغل اطلاعات مستقیم یا غیر مستقیم را در مورد عملکرد وظیفه‌ای فرد فراهم می‌آورد (Morgeson and Humphery, 2006).

پری و همکاران (۲۰۰۶) به این نکته اشاره می‌کنند که ویژگی‌های شغل، ترک خدمت و غیبت را کاهش داده و همچنین رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و کیفیت کار را بهبود می‌بخشد. چراکه به گفته تامپسون و پروتاس<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۵) شغلی که استقلال و قدرت اعمال صلاحیت در چگونگی و زمان انجام کارها برای کارکنان فراهم می‌آورد، آن‌ها را قادر به حل تعارض‌ها و پاسخ به تقاضاهای گوناگون می‌سازد. از این رو انتظار می‌رود به میزانی که طراحی شغل حس کنترل کارکنان را افزایش می‌دهد، سبب کاهش استرس و فشار بر کارکنان، بهبود کیفیت روابط کار- خانواده و افزایش رضایت شغلی، خانوادگی و به طور کلی رضایت از زندگی بیش از زمانی شود که این ویژگی‌ها وجود ندارند. با توجه به این امر می‌توان گفت که رفاه کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

رابطه میان ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان، توجه قابل ملاحظه‌ای را در مبانی نظری استرس شغلی به خود اختصاص داده است. در این راستا برخی مدل‌های مفهومی، ویژگی-

های شغل را به سلامت و رفاه کارکنان ارتباط داده‌اند (Jonge, Bosma, Peter and Siegrist, 2000).

در این زمینه جونگ و همکاران<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه علی، میان ویژگی‌های شغل و رفاه روانی کارکنان می‌پردازند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان‌گر این است که ویژگی‌های شغل بر رفاه روانی کارکنان تأثیرگذار است. در این مطالعه آن‌ها بیان می‌دارند درحالی‌که توافق نسبی در خصوص این رابطه وجود دارد لیکن عدم توافقی‌هایی در مورد ماهیت، اندازه و به‌طور خاص جهت علی این رابطه نیز وجود دارد. برای مثال در مدل ویژگی‌های شغل‌هاکمن و اولهام (۱۹۸۰)<sup>۳۰</sup> چنین فرض شده که جریان علی یک سویه است، بدین ترتیب ویژگی‌های شغل بر رفاه کارکنان اثر می‌گذارد و بالعکس آن درست نیست. اگر چنین رابطه‌ای با پشتوانه نظری قوی حمایت شود، می‌توان گفت ممکن است ریشه مشکلات رفاهی مشاهده شده کارکنان در ویژگی‌های شغل‌ها باشد؛ از این رو ساختاردهی مجدد مشاغل نقطه آغاز مفیدی برای مداخله‌های اثربخش است.

این در حالی است که جونگ و همکاران (۲۰۰۱) اشاره می‌کنند برخی مدل‌های تبادلی مانند مدل سایبرنتیک ادوارد<sup>۳۱</sup> از استرس - مقابله و رفاه (۱۹۹۸) بر ماهیت دوسویه فرایند تأکید دارد بدین ترتیب که ویژگی‌های شغلی ادراک شده نیز تحت تأثیر رفاه کارکنان قرار می‌گیرد.

از این رو جونگ و همکاران بیان می‌دارند، مطابق با دیدگاه فرس و زاف (۱۹۸۸)<sup>۳۲</sup> و همچنین کسلر و گرین‌برگ (۱۹۸۱)<sup>۳۳</sup> با شواهد پژوهشی موجود نمی‌توان در مورد علیت میان این دو متغیر صحبت کرد و صرفاً می‌توان ادعا کرد میان دو متغیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان نوعی رابطه وجود دارد.

این امر بدین معناست که شواهدی که مبین روابط علی قوی میان ویژگی‌های شغل و پیامدهای رفاهی آن است، پراکنده و محدود هستند. این در حالی است که بررسی روابط علی از جنبه‌های نظری، کاربردی و روش‌شناسی اهمیت دارد. با توجه به این امر فرضیه دیگر پژوهش به شرح زیر است:

**ویژگی‌های شغل، بر رفاه کارکنان تأثیر دارد**

مفهوم رفاه از مفاهیم سهل و ممتنع علوم اجتماعی است، یعنی با وجود اینکه به راحتی در دوره‌های مختلف تعریف شده است، به ندرت درباره تعریف آن توافق وجود دارد. شاید این موضوع به دلیل زمینه‌های خاص ماهیت مفهومی رفاه، سیر تحول آن و زمینه‌های تاریخی خاص از جمله توجه به مقوله رفاه و نحوه نگرش به انسان از دیدگاه‌های گوناگون بوده است. بر همین اساس، در خصوص رفاه اجتماعی نیز بحث مستمری میان رویکردهای ذهنی و عینی وجود دارد (برادران و حسین پور، ۱۳۹۱). رفاه را می‌توان توصیف وضعیت زندگی مردم دانست و معمولاً به دو بخش عینی و ذهنی تقسیم می‌شود (مدیری و آزادار ملکی، ۱۳۹۱). مفهوم رفاه در سازمان‌ها نیز مطرح شده است و توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است و علاوه بر رفاه عینی، توجه به رفاه ذهنی کارکنان سازمان نیز اهمیت زیادی یافته است چراکه بر همه جنبه‌های سازمان از جمله عملکرد کارکنان تأثیر خواهد گذاشت (Zheng et al., 2015).

ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی مفهوم رفاه کارکنان می‌پردازند. در این راستا آنها اشاره می‌کنند که کاتن و هارت (۲۰۰۳)<sup>۳۴</sup> رفاه کارکنان<sup>۳۵</sup> را هیجان‌های مثبت و منفی و ارزیابی‌های شناختی از رضایت شغلی می‌دانند. پژوهش‌گران دیگری بیان می‌دارند، رفاه کارکنان باید شامل تجربه‌های روانشناختی مرتبط با کار و غیر مرتبط با کار و وضعیت سلامت باشد. ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) از قول سیگریست و همکاران<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۶) به این تعریف از رفاه کارکنان اشاره می‌کنند که دربردارنده کیفیت زندگی کارمند و وضعیت روانی او در محل کار، رفاه کلی، رضایت شغلی و خستگی هیجانی می‌شود. در این راستا آنها از آلیس و همکاران<sup>۳۷</sup> نقل می‌کنند، عوامل فردی و موقعیتی در مفهوم‌سازی رفاه کارکنان اثرگذار هستند و می‌توان رفاه کارکنان را به طبقه‌های مرتبط و غیرمرتبط با کار تقسیم کرد. در نهایت ژنگ و همکاران از طریق مصاحبه‌های عمیق به این نکته دست می‌یابند که رفاه کارکنان شامل سه جنبه اصلی است: زندگی، کار و نیازهای روان‌شناسانه در هر دو جنبه کار و زندگی. در نتیجه رفاه کارکنان علاوه بر اینکه ادراک‌ها و احساس‌های کارکنان در مورد کارشان و رضایت از زندگی را در بر می‌گیرد، شامل تجربه‌های روانی و سطح رضایت در کار و زندگی شخصی نیز می‌شود. با توجه به این امر ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) رفاه کارکنان را یک متغیر سه بعدی و شامل رفاه روانی<sup>۳۸</sup> (PWB)، رفاه کاری<sup>۳۹</sup> (WWB) و رفاه ذهنی<sup>۴۰</sup> (SWB) می‌دانند.

SWB شامل رضایت از زندگی و عواطف ذاتی می‌شود، این نوع از رفاه، ارزیابی کلی افراد از کیفیت زندگی بر اساس استانداردهای شخصی فرد است، نه براساس استانداردهای دیگران و دربرگیرنده دو عامل اصلی است: ۱- رضایت از زندگی یا درکی از کیفیت زندگی فرد؛ ۲- تجربه احساسی که شامل احساسات مثبت و منفی است، که احساسات مثبت به عبارتی دوری از احساسات منفی است. پژوهش‌گران بیان می‌دارند که SWB سه جزء مهم را در برمی‌گیرد: سطح بالای هیجان‌های مثبت، سطح پایین هیجان‌های منفی و رضایت کلی از زندگی. یک ویژگی مهم SWB ذهنی بودن آن است به این معنا که ارزیابی از رفاه بر مبنای استانداردهای خود شخص و نه دیگران است.

ریشه‌های فلسفی PWB به فلسفه لذت‌جویی<sup>۴۱</sup> برمی‌گردد که بر حس خوب از فعالیت‌های روانی و برآورده کردن پتانسیل‌های شخصی تأکید دارد و شامل شش بعد است که عبارتند از: پذیرش خود<sup>۴۲</sup>، روابط مثبت با دیگران، تسلط بر محیط<sup>۴۳</sup>، استقلال، رشد شخصی و هدفمند بودن در زندگی (Zheng et al., 2015).

WWB رضایت کاری و عواطف مرتبط با کار را در برمی‌گیرد. هر دو عواطف مرتبط با کار و عواطف ذاتی شامل جنبه‌های مثبت و منفی می‌شود.

از جمله عوامل اثرگذار بر رفاه کارکنان می‌توان به استرس شغلی، حجم کار (حجم کاری به تنهایی می‌تواند کارکنان را به سمت هر دو مسأله تنش و روحیه (دلگرمی) هدایت کند. به عنوان مثال، انجام دادن حجم کاری بالا می‌تواند، پیشرفت مثبتی برای کارکنان باشد در حالی که احساس نیاز به اضافه‌کاری اغلب یک عامل استرس‌زاست و فرد را به سمت تنش هدایت می‌کند) (Cotton and Hart, 2003) و غیره اشاره نمود. از جمله پیامدهای پایین بودن رفاه کارکنان این است که سطوح پایین‌تر رفاه ممکن است، غیبت و تعدیل را افزایش دهد که این امر به نوبه خود می‌تواند هزینه‌های استخدام دوباره و نیاز به آموزش کارکنان را افزایش دهد. رفاه پایین‌تر ممکن است کیفیت خدمات مشتری را کاهش و خطاها را افزایش دهد (Holman, 2002).

با توجه به آنچه در خصوص رفاه کارکنان و سه بعد آن شرح داده شد، می‌توان انتظار داشت کارکنان با احساس رفاه بیشتر در سازمان، تعهد بیشتری به ارزش‌های عمومی داشته باشند، و به میزان بیشتری به خدمات عمومی جذب شوند و با دلسوزی و فداکاری بیشتری به فعالیت بپردازند؛ بدین ترتیب که رفاه کارکنان، انگیزش آن‌ها در بخش عمومی را افزایش دهد.

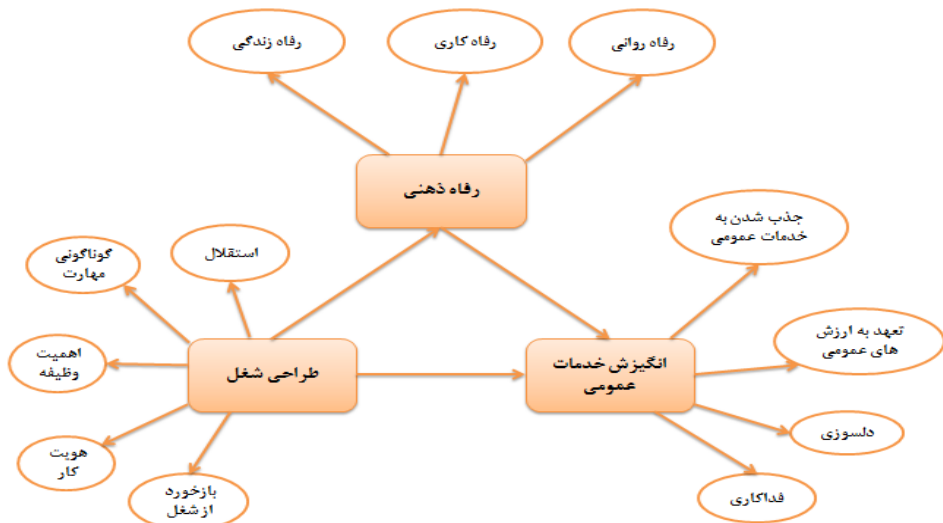
از این رو فرضیه دیگر پژوهش به شرح زیر است:

### رفاه ذهنی کارکنان بر انگیزش خدمات عمومی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در این پژوهش فرض می‌شود به دلیل اینکه ویژگی‌های شغلی با تأثیر بر ماهیت کار و معنادر ساختن کار می‌تواند احساس لذت بخش بودن شغل را به پرسنل بدهد، منجر به افزایش رفاه ذهنی کارکنان خواهد شد، از این رو رفاه کارکنان می‌تواند در رابطه میان طراحی شغل و انگیزش خدمات عمومی، نقش میانجی را ایفا کند. با توجه به این امر فرضیه دیگر این پژوهش به شرح زیر است:

### طراحی شغل، با تأثیر بر رفاه ذهنی کارکنان، بر انگیزش خدمات عمومی تأثیر می‌گذارد

مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر (شکل ۱) است:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

این پژوهش در بخش آزمایشگاه مرکزی بیمارستان امام خمینی با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد. تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۱۳۲ نفر مشخص شد، ولی با توجه به احتمال عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۳۳ پرسشنامه تحلیل شدند.

## پرسشنامه و سنجش متغیرها

در این پژوهش از سه پرسشنامه ویژگی‌های شغل، انگیزش خدمات عمومی و رفاه ذهنی کارکنان استفاده شد که هر سه در زمره پرسشنامه‌های استاندارد هستند. به منظور سنجش ویژگی‌های شغل، پرسشنامه استاندارد مورگسون<sup>۴۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶) با ابعاد زیر، مورد استفاده قرار گرفت.

- استقلال، با چهار سؤال و سؤال‌هایی از قبیل شغل من، اختیار تصمیم‌گیری در مورد ترتیب انجام کارها را به من می‌دهد؛ من در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغلم استقلال دارم؛
  - گوناگونی مهارت با سه سؤال و سؤال‌هایی از قبیل شغل من دارای تنوع وظایف است؛ شغل من انجام وظایف مختلف را دربر می‌گیرد؛
  - اهمیت وظیفه با سه سؤال و سؤال‌هایی از قبیل نتایج کار من تاثیر عمده‌ای بر زندگی دیگران دارد؛ شغل من تاثیر معناداری بر زندگی مردم خارج از سازمان دارد؛
  - هویت شغل با سه سؤال و سؤال‌هایی از قبیل شغل من برنامه ریزی شده است، بنابراین می‌توانم کار را از ابتدا تا انتها انجام دهم؛ شغل من، کامل کردن بخشی از کار را که آغاز و پایان مشخصی دارد را دربر می‌گیرد؛
  - بازخورد از شغل با سه سؤال از قبیل شغل من اطلاعاتی را درباره عملکردم در اختیارم قرار می‌دهد؛ شغل من به گونه‌ای است که من از طریق انجام آن می‌توانم اطلاعاتی در خصوص میزان مناسب بودن عملکردم دریافت کنم؛
- انگیزش خدمات عمومی در چهار بعد کشش به خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری سنجیده شد. در متغیر انگیزش خدمات عمومی، پرسشنامه استاندارد کیم (۲۰۱۲) مورد استفاده قرار گرفت. کشش به خدمات عمومی، چهار گویه دارد و

برخی گویه‌های آن عبارتند از: من برای بهبود خدمات عمومی، علاقه به کمک کردن دارم؛ برای من بسیار مهم است تا کاری انجام دهم که منافع آن همه افراد را در بر بگیرد. برای سنجش تعهد به ارزش‌های عمومی از سه گویه استفاده شد؛ برخی از گویه‌ها عبارتند از: من معتقدم ارائه فرصت‌های برابر به کارکنان بسیار مهم است؛ رفتار اخلاقی برای کارکنان بخش عمومی، ضروری است. بعد دلسوزی چهار گویه دارد و برخی از گویه‌های آن عبارتند از: من با افرادی که در مضیقه مالی هستند، احساس همدردی می‌کنم؛ من با مردمی که با مشکلات مواجه می‌شوند، همدلی می‌کنم. بعد فداکاری سه گویه دارد و برخی از گویه‌های آن عبارتند از: من برای کمک به جامعه، حاضرم ریسک زیان شخصی را بپذیرم؛ معتقد به اولویت دادن وظایف اجتماعی نسبت به منافع شخصی خود هستم.

به منظور سنجش رفاه کارکنان از پرسشنامه استاندارد ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) و با ابعاد رفاه روانی، رفاه کاری و رفاه ذهنی استفاده شد. بعد رفاه روانی چهار گویه دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: امور روزانه‌ام را به‌خوبی مدیریت می‌کنم؛ اصولاً درباره‌ی خودم احساس خوبی دارم. بعد رفاه کاری چهار گویه دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: من لذت واقعی را در کارم پیدا می‌کنم؛ اساساً از موقعیت‌های کاری‌ام در شغل اخیرم راضی هستم. بعد رفاه زندگی سه گویه دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: نسبت به زندگی‌ام احساس رضایت دارم؛ بیشتر اوقات احساس خوشحالی واقعی می‌کنم.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۴۵</sup> (PLS) استفاده شده است که در ادامه نتایج حاصل از بررسی مدل شرح داده می‌شود:

#### ۱. برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، از معیارهای پایایی و روایی همگرا استفاده شد. از این رو نخست، بارهای عاملی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌گونه که شرح داده شد، پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استاندارد بوده، اما از آنجایی که پژوهش‌گران نتوانستند پژوهش مشابه داخلی با استفاده از این پرسشنامه بیابند، تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. در این فرایند، سؤال‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰.۵ داشتند، به منظور تأمین

روایی واگرا، حذف شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، منجر به حذف بعد اهمیت وظیفه و هویت کار از ویژگی‌های شغل شد.

بعد از مشخص شدن بار عاملی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها نیز محاسبه شد که برای رفاه ذهنی کارکنان ۰.۸۳۶۶، برای PSM ۰.۸۳۶۵ و برای طراحی شغل، ۰.۸۳۵۹ به دست آمد که نشان از قابل قبول بودن این شاخص دارد و این امر نشانگر پایایی مناسب متغیرهای مدل است.

بعد از حذف این سؤال‌ها روایی همگرا (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) متغیرها بررسی شد. جدول شماره (۱) نتایج به دست آمده را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: روایی همگرا و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

متغیرها	AVE	CR	متغیرها	AVE	CR
رفاه ذهنی	۰.۶۱۴۳۷۷	۰.۸۲۶۹۹۷	جذب شدن به خدمات عمومی	۰.۶۲۵۷۰۲	۰.۸۳۳۲۶۲
انگیزش خدمات عمومی	۰.۶۱۵۸۱۳	۰.۸۷۴۲۴۴	تعهد به ارزش‌های عمومی	۰.۶۷۴۴۵۹	۰.۸۰۵۵۸۴
رفاه روانی	۰.۵۴۶۰۴۴	۰.۸۲۷۶۹۵	فداکاری	۰.۷۶۲۱۹۹	۰.۸۶۴۸۶۳
دلسوزی	۰.۷۷۱۷۷۷	۰.۸۷۱۱۷۳	بازخورد از شغل	۰.۵۷۹۸۵۴	۰.۸۰۵۴۲۴
گوناگونی مهارت	۰.۵۹۳۹۴۰	۰.۸۱۴۴۰۱	طراحی شغل	۰.۶۰۴۴۱۴	۰.۸۶۹۵۲۹
رفاه کاری	۰.۵۲۲۵۲۸	۰.۸۲۴۰۲۲	استقلال	۰.۶۰۲۵۰۱	۰.۸۵۸۲۹۶
رفاه	۰.۷۲۴۳۰۶	۰.۸۷۲۳۰۴			

همان‌گونه که در این جدول نشان داده شده است، همه متغیرهای پژوهش دارای روایی همگرایی بالای ۰.۵ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰.۷ هستند از این رو قابل قبول محسوب می‌شوند. بنابراین، مدل نهایی پژوهش که بارعاملی مرتبط با سؤال‌ها و متغیرها و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد در شکل شماره یک پیوست مقاله آمده است.

## ۲. برآزش مدل ساختاری

معیار نخست از برآزش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. ضریب معناداری در خصوص تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش بخش عمومی ۲.۵۹۷ است که با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر این رابطه (۰.۳۰۷) می‌توان گفت که فرضیه نخست این پژوهش تأیید می‌شود و ویژگی‌های شغل می‌تواند بر انگیزش کارکنان در بخش عمومی، تأثیر مثبت و



معناداری بر جای گذارد. ضریب معناداری در خصوص تأثیر ویژگی‌های شغل بر رفاه کارکنان ۱۴.۵۷۸ است که با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر این رابطه (۰.۷۵۰) این رابطه نیز تأیید می‌شود و ویژگی‌های شغل در این پژوهش توانسته است بر رفاه کارکنان اثرگذار باشد. فرضیه دیگر این پژوهش اثرگذاری رفاه کارکنان بر انگیزش بخش عمومی است که با ضریب معناداری ۲.۷۴۱ و ضریب مسیر ۰.۳۳۴، تأیید می‌شود.

با توجه به این نتایج می‌توان گفت که رفاه کارکنان در رابطه میان ویژگی‌های شغل و انگیزش کارکنان بخش عمومی، نقش میانجی را نیز ایفا می‌کند.

در این راستا توجه به این نکته لازم است که  $R^2$  رفاه کارکنان ۰.۵۶۲ است از این رو تأثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر رفاه کارکنان متوسط به بالا محسوب می‌شود و ویژگی‌های شغل در سازمان می‌تواند تا ۵۶.۲ درصد از تغییرات رفاه کارکنان را تبیین کند.  $R^2$  انگیزش کارکنان بخش عمومی نیز ۰.۳۶۰ است که تأثیرگذاری رفاه کارکنان و ویژگی‌های شغل بر PSM را متوسط، نشان می‌دهد و این دو متغیر حداکثر ۳۶ درصد از تغییرات در PSM را تبیین می‌کنند.

ضرایب معناداری مدل در شکل شماره ۲ در پیوست ارائه شده است.

## نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش بخش عمومی با در نظر گرفتن متغیر میانجی رفاه کارکنان، پرداخته است. بدین ترتیب که تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش در بخش عمومی هم به طور مستقیم و هم با در نظر گرفتن نقش میانجی رفاه کارکنان، بررسی شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار PLS گویای این است که ویژگی‌های شغل می‌تواند بر PSM تأثیرگذار باشد. همان‌گونه که بیان شد،  $R^2$  متغیر انگیزش در بخش عمومی ۰.۳۶۰ است. در این راستا تأکید بر این امر لازم است که در پژوهش‌های علوم اجتماعی احصاء تمام عوامل اثرگذار بر متغیر، دشوار و یا در بسیاری از موارد غیر ممکن است، از این رو ویژگی‌های شغل و رفاه ذهنی کارکنان حدود ۳۶ درصد از تغییرات در انگیزش خدمات عمومی را تبیین می‌کنند و سایر تغییرات در PSM مربوط به متغیرهایی است که در این پژوهش در نظر گرفته نشده است.

لازم به یادآوری است که در این پژوهش، انگیزش بخش عمومی در چهار بعد کشش به خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری، بررسی شده است. تأیید

تأثیر ویژگی‌های شغل بر انگیزش خدمات عمومی با پژوهش انجام شده توسط پالبرگ و لاویگنا<sup>۴۶</sup> (۲۰۱۰) هم راستا است. این دو پژوهش‌گر در پژوهش خود نشان دادند که ویژگی‌های شغل با افزایش درک کارکنان از اهمیت اجتماعی کارشان و بهبود وضوح هدف‌ها بر PSM اثر می‌گذارد.

همان‌گونه که مشاهده شد، دو بعد هویت کار و اهمیت کار از مدل طراحی شغل حذف شدند و ابعاد استقلال، بازخورد و تنوع وظیفه، مبنای کار قرار گرفت. از این رو می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که استقلال بیشتری برای تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی، زمان و روش انجام کار دارند، کار آنها امکان دریافت بازخوردهای مناسب برای آنها را فراهم می‌آورد، وظایف روزمره و یکنواختی را انجام نمی‌دهند و شغل آنها شامل مجموعه‌ای از وظایف است، انگیزه بیشتری برای فعالیت دارند و با دلسوزی، فداکاری، تعهد بیشتر به ارزش‌های عمومی به فعالیت می‌پردازند و فعالیت در بخش عمومی برای آنها جذابیت بیشتری دارد.

در این پژوهش نشان داده شد که کارکنانی که شغل آنها از ویژگی‌های یاد شده برخوردار است، رفاه بیشتری را نیز در سازمان تجربه می‌کنند. همان‌گونه که در مبنای نظری بررسی شد در خصوص تأثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر رفاه و جهت این تأثیر در مبنای نظری همگرایی وجود ندارد. این پژوهش نشان‌گر تأثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر رفاه کارکنان است و نشان می‌دهد که در صورتی که شغلی از ویژگی‌های یاد شده برخوردار باشد، کارکنان احساس رفاه بیشتری خواهند کرد به گونه‌ای که ویژگی‌های شغل می‌تواند تا ۵۶ درصد از تغییرات در رفاه کارکنان را تبیین کند که در واقع با نتیجه پژوهش جونگ و همکاران (۲۰۰۱) هم‌راستا است. البته باید به این نکته توجه داشت که دو پژوهش‌گر نامبرده ویژگی‌های شغل را شامل استقلال، حمایت و تقاضاهای شغلی می‌دانند و رضایت، انگیزش و فرسودگی را نیز به عنوان ابعاد رفاه روانی در نظر گرفته‌اند؛ ضمن اینکه در پنل اول این پژوهش تأثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر رفاه و در پنل دوم، تأثیر رفاه کارکنان بر ویژگی‌های شغل را مطالعه کرده‌اند و نتایج تحلیل آنها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نشان‌گر تأثیرگذاری ویژگی‌های شغل بر رفاه است. در تبیین چرایی این تأثیرگذاری، هلمان (۲۰۰۲) اشاره می‌کند تنوع کار، عامل مهمی برای کارکنان است، او بیان می‌دارد کنترل شغلی زیاد، ارتباط منفی با رضایت شغلی و ارتباط مستقیم با خستگی روحی دارد. کار یکنواخت، ارتباط مستقیم با خستگی روحی دارد که آن نیز مرتبط با حجم کاری بالا است. به طور خلاصه هلمان، کنترل

کم شغل، تنوع کم، افزایش حجم کاری را عوامل مؤثر در ایجاد استرس و همچنین تغییر در رفاه ذهنی کارکنان می‌داند.

همچنین نتایج این پژوهش بیانگر تأثیرگذاری رفاه بر انگیزش در بخش عمومی است، بدین ترتیب می‌توان ادعا کرد ویژگی‌های شغل علاوه بر اینکه به طور مستقیم بر انگیزش کارکنان اثر می‌گذارد، با تأثیرگذاری بر رفاه کارکنان نیز می‌تواند منجر به افزایش انگیزش شود که هر دو متغیر با هم ۳۶ درصد از تغییرات در PSM را تبیین می‌کنند و سایر تغییرات انگیزش کارکنان به متغیرهایی وابسته است که در این پژوهش بررسی نشده است.

در تبیین دلایل تأیید این فرضیه باید گفت که نظریه انگیزش بخش عمومی نشان می‌دهد که PSM به طور مستقیم با رفتارها و روش‌های کار مرتبط است. در واقع فرض شده است PSM تمایل فردی مهمی است که روش‌های کار کارکنان بخش عمومی را توضیح می‌دهد (Kim, 2012). با توجه به این امر می‌توان گفت کارکنانی که از مسئولیت‌های کاری راضی هستند، احساس رضایت خوبی را نسبت به شغل فعلی خود دارند، لذت واقعی را در کار می‌یابند، و یا کار را یک تجربه معنادار می‌دانند، انگیزش بیشتری داشته باشند. همان‌گونه که در ابتدای این مطالعه اشاره شد، در بخش عمومی در بسیاری اوقات انتظار می‌رود که کارکنان بدون توجه به پاداش‌های مادی انگیزه فعالیت داشته باشند از این رو انتظار می‌رود که کارکنانی که رفاه ذهنی بیشتری دارند تعهد بیشتری به ارزش‌های عمومی داشته باشند، و به میزان بیشتری به خدمات عمومی جذب شوند و با دلسوزی و فداکاری بیشتری به فعالیت بپردازند.

این پژوهش در آزمایشگاه بیمارستان امام خمینی انجام شد. بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که پرسنل آنها با حجم کاری زیادی مواجه اند و مشتریان آنها را، آسیب‌پذیرترین قشر جامعه تشکیل می‌دهد. از این رو معمولاً پرسنل بیمارستان‌ها بالاخص در بخش عمومی معمولاً با فشار کاری زیادی رو به رو هستند. در این راستا جهانی و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی خود به نقل از منجمد و همکاران، ساعات کار زیاد، شرایط نامساعد محیط کار، ضعف شیوه ارزشیابی و ضعف در شیوه تشویق و تنبیه را علت نارضایتی پرستاران بیان نمودند. همچنین آنها به نقل از کوهستانی و همکاران به این نکته اشاره می‌کنند، با توجه به این که پرسنل بیمارستان قسمت مهمی از زندگی خود را در محیط کار و تحت شرایط متفاوتی می‌گذرانند بیشتر در معرض تنیدگی شغلی هستند و این مسئله اثر عمیقی بر سلامتی و کیفیت ارائه خدمات آنها دارد. با توجه به

این امر بیمارستان‌ها به پرسنلی نیاز دارند تا از انگیزش بالایی برخوردار باشند و بتوانند با جذب شدن به خدمات عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دلسوزی و فداکاری، به ایفای نقش خود بپردازند و ناملایمت‌ها را تاب آورند. از این رو به سیاستگذاران این بیمارستان و سایر بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود در طراحی شغل به استقلال کاری کارکنان توجه کنند و این استقلال را در زمان بندی کار، تصمیم‌سازی و روش‌های کار لحاظ کنند. مشاغل کارکنان را به شیوه‌ای طراحی کنند که از تنوع کافی برخوردار باشد و کارکنان مجبور به انجام کارهای تکراری و یکنواخت در طول روز نشوند چراکه این امر خستگی آنها را افزایش می‌دهد و از انگیزش آنها می‌کاهد. ضمن اینکه به مسئولان امر پیشنهاد می‌شود از ارائه بازخوردهای به موقع و صحیح به پرسنل غفلت نورزند و آنها را از نتیجه فعالیت‌های خود آگاه سازند. این امر می‌تواند علاوه بر ایجاد انگیزش در کارکنان به افزایش سطح رفاه آنها نیز منجر شود و افزایش سطح رفاه کارکنان بر اساس نتایج این پژوهش منجر به افزایش انگیزش آنها خواهد شد. با توجه به این امر، به سیاستگذاران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، به رفاه کارکنان توجه کنند و رفاه را تنها به رفاه عینی خلاصه نکنند.

به دلیل اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و کم بودن پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص PSM، به پژوهش‌گران آینده پیشنهاد می‌شود به شناسایی عوامل موثر در افزایش و کاهش انگیزش خدمات عمومی بپردازند. چراکه به نظر می‌رسد در ایران بسیاری از کارکنانی که در بخش عمومی به فعالیت می‌پردازند، از انگیزش کافی برخوردار نیستند. با توجه به تأثیری که رفاه ذهنی کارکنان می‌تواند بر انگیزش آنها داشته باشد، شناسایی عوامل تقویت‌کننده رفاه ذهنی کارکنان نیز به پژوهش‌گران آینده پیشنهاد می‌شود.

این پژوهش نیز، مانند پژوهش‌های مشابه با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از تعمیم‌پذیری آن به جامعه آماری مورد نظر می‌کاهد. برخی از این محدودیت‌ها به ماهیت پیمایشی پژوهش برمی‌گردد. برای مثال پرسشنامه در ذات خود با محدودیت‌هایی مواجه است که از جمله می‌توان به بی دقتی احتمالی پاسخ دهندگان در پاسخ به سؤال‌ها اشاره کرد. با وجودی اینکه پرسشنامه‌های این پژوهش بی نام بود، این وضعیت ممکن است به دلیل نگرانی پاسخ دهندگان در مشخص شدن اظهار نظر و افشای اسرار آنها و یا صرفاً بدلیل ارتباطات و احساسات باشد.

## پی‌نوشت‌ها:

- 1- Public Service Motivation(PSM)
- 2- Wright and Grant
- 3- Perry and Porter
- ۴- در سال ۲۰۱۰ سمپوزیومی توسط انجمن مدیریت دولتی آمریکا بر روی موضوع Public Service Motivation برگزار شده است که مقاله‌های آن در نشریه Public Administration Review چاپ شده است.
- 5- Perry, Mesch and Paarlberg
- 6- Rainey and Steinbauer
- 7- Perry, Hondegheem and Wise
- 8- Perry and Wise
- 9- Rainey and Steinbauer
- 10- Vandenabeele
- 11- Moynihan, and Pandey
- 12- Brewer et al.
- 13- Rainey
- 14- Commitment to public interest
- 15- Civic duty
- 16- Social Justice
- 17- Frederickson and Hart
- 18- patriotism of benevolence
- 19- compassion
- 20- self-sacrifice
- 21- attraction to public participation
- 22- attraction to public service
- 23- Rainey, Backoff and Levien
- 24- Newman and Wallendar
- 25- Fottler
- 26- Paarlberg and Lavigna
- 27- Hackman and Oldham
- 28- Thompson and Prottas
- 29- Jonge et al.
- 30- Hackman & Oldham
- 31- Edwards
- 32- Frese and Zapf
- 33- Kessler and Greenberg
- 34- Cotton and Hart
- 35- Employee Well-Being
- 36- Siegrist et al
- 37- Ilies et al.
- 38- Psychological Well-Being (PWB)
- 39- Employee Well-Being (WWB)
- 40- Subjective Well-Being (SWB)
- 41- eudaimonism
- 42- self-acceptance
- 43- environment mastery
- 44- Morgeson
- 45- Partial Least Squares
- 46- Paarlberg and Lavigna

## منابع

- برادران، مراد؛ حسین پور، نسرین (۱۳۹۱). رابطه سرمایه اجتماعی با رفاه ذهنی کارکنان وزارت رفاه و تامین اجتماعی، فصلنامه پژوهشی رفاه اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۴۹.
- جهانی، فرزانه؛ فرازی، علی اصغر؛ رفیعی، محمد؛ جدیدی، رحمت‌الله، و عنبری، زهره (۱۳۸۹). رضایت شغلی و عوامل مرتبط با آن در کارکنان بیمارستان‌های شهر اراک ۱۳۸۸. *مجله علمی-پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک*، سال چهاردهم، شماره ۱، ۳۳-۳۹.
- سنجری کرهرودی، احمدرضا (۱۳۸۰). طراحی مجدد شغل در مدیریت منابع انسانی. *تدبیر*، شماره ۱۱۸.

سیدی، امیر؛ سرلاب، زهرا. (۱۳۹۱). طراحی شغل بانوان، عاملی مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌ها. *فروغ تدبیر*، شماره ۲۰.

عریضی سامانی، سید حمیدرضا؛ صباحی، پرویز. (۱۳۸۸). رابطه طراحی شغل با تعهد و عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیلی انگیزش پیشرفت. *مجله روانشناسی*، سال سیزدهم، شماره ۵۰. مدیری، فاطمه؛ آزاد ارمکی، تقی (۱۳۹۲). بررسی تفاوت‌های جنسیتی در رفاہ ذهنی ایرانیان، *مجله علوم اجتماعی (دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد)*، سال دهم، شماره ۲: ۲۴۲-۲۲۵.

معینی، سید رضا؛ مرادی، داود (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش نیروی انسانی بانک ملت (استان تهران، البرز و مناطق آزاد تجاری)، *پژوهش نامه علوم اجتماعی*، سال ششم، شماره چهارم.

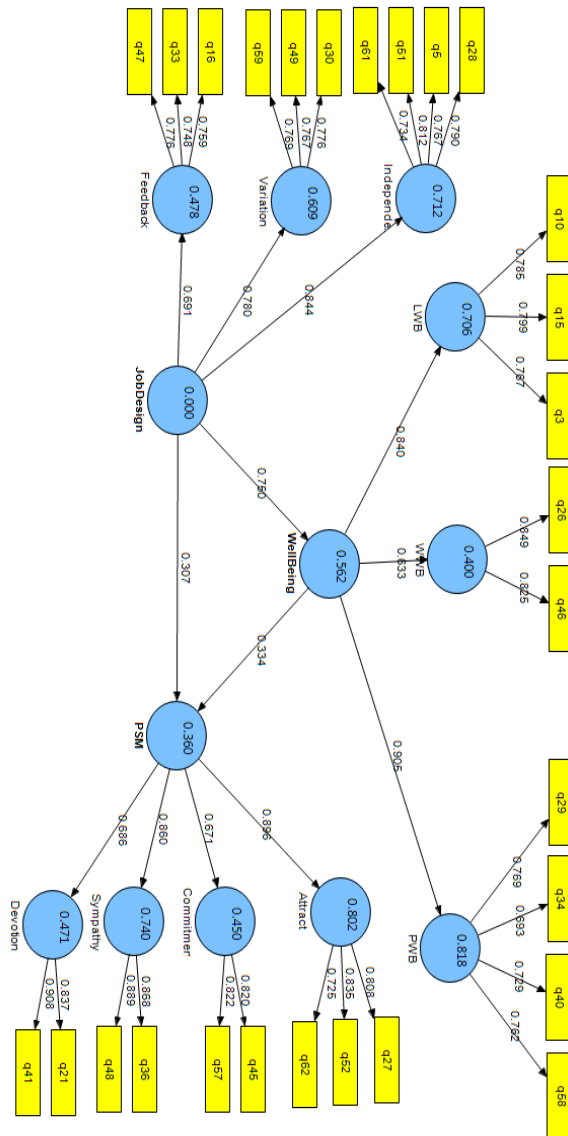
- Bellé, N.(2012). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153.
- Brewer, G.A., Selden, S.C., and Facer II, R.L.(2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254- 264.
- Bright , L.2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149–66.
- Cotton, P., Hart, P. (2003).Occupational Well-Being and Performance: A Review Of Organizational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Coursey, D., Yang, K., and Pandey, S.K.(2012). Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenberg's Reformulation of PSM Theory, *Public Administration Review*, 72(4), 572-582.
- Dehart-Davis, L., Mariowe, J., and Pandey, S.K.(2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 66(6), 873-887.
- Frank, S. A., and Lewis, G.B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working?. *American Review of Public Administration*, 34(1), 36–51.
- Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J.(2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee wellbeing: a large-scale cross-sectional study , *Social Science & Medicine*, 50: 1317-1327.
- Jonge, J., Dorman, C., Janssen, P., M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A., and Nijhuis, J.N.(2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 29–46.
- Holman,D.(2002). Employee Wellbeing in Call centres?. *Human Resource Management Journal*, .12 (4), 35-50.
- Homberg, F., McCarthy, D.(2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration*

- Review*, 75(5), 711–722.
- Houston, D.J.(2011). Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes toward Work Motives across Nations, *Public Administration Review*, 71(5), 761-771.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840.
- Kim, S. 2005. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–62.
- Kim, S., and Vandenberg, W.(2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally, *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Lavigna, B. (2012). Commentary on “Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 216-217.
- Morgeson, F., Humphrey, S.(2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Moynihan, D.P., and Pandey, S.K.(2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Paarlberg, L.E. and Lavigna, B.(2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance, *Public Administration Review*, 70(5), 710–718.
- Perry, J.L., and Porter, L.W.(1982). Factors affecting the context for motivation in public organization, *The Academy of Management Review*, 7, 89- 98.
- Perry, J.L.(1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6(1), 5-22.
- Perry, J.L., Mesch, D., Paarlberg, L.(2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited, *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Perry, J.L.(2010). Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research, *Public Administration Review*, 70(5), 679-680.
- Perry, J.L., Hondeghem, A., Wise, L.R.(2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Thompson, C.A., and Prottas, D.J.(2005) Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100 –118.
- Steijn, B. (2008). Person–Environment Fit and Public Service Motivation.

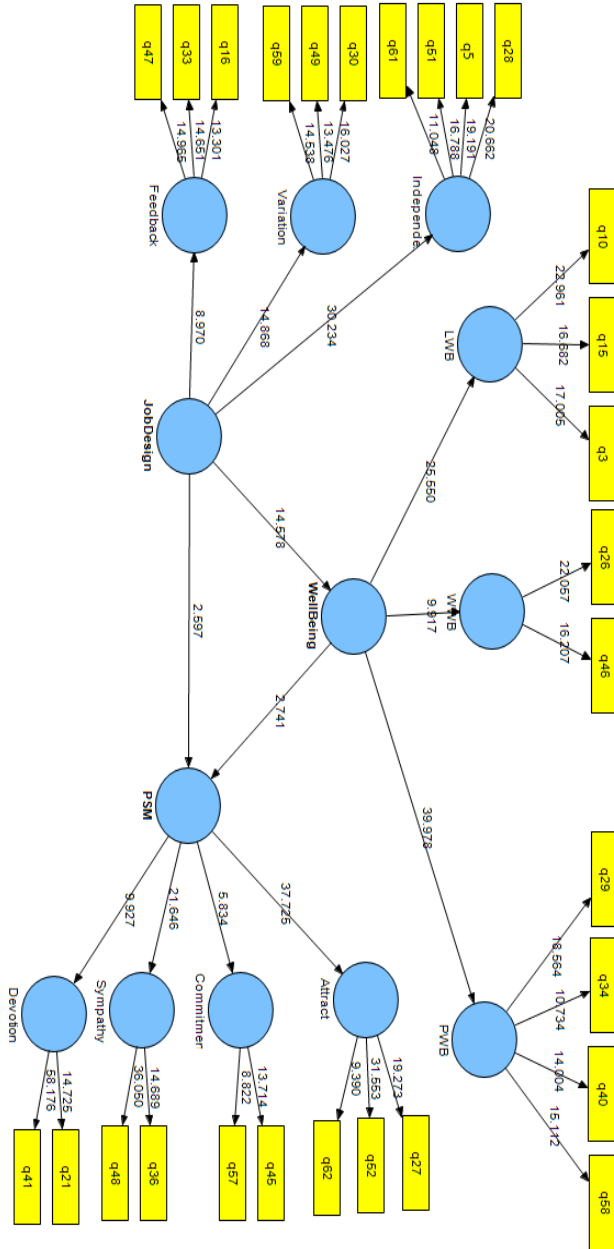
- International Public Management Journal*, 11(1), 13–27.
- Taylor, J.(2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67–88.
- Wright, B.E.(2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1),54-64.
- Wright, B.E. and Grant, A. M.(2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects, *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.
- Wright, B.E., Christensen, R.K., Isett, K.R.(2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change, *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., and Zhang, C.(2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36,621-644.



پیوست



شکل شماره ۱: بارعاملی سؤال‌ها



شکل شماره ۴: ضرایب معناداری مدل