

## **Explaining The Incentive Preferences of Employees: Is There a Difference between Public and Private Sector**

Roghayeh Abdali<sup>\*</sup>  
Ahmad ali Khaef<sup>\*\*</sup>  
Hasan Danayi fard<sup>\*\*\*</sup>  
Parviz Ahmadi<sup>\*\*\*\*</sup>

Received: 2017/2/9

Accepted: 2017/8/23

### **Abstract**

There is a lot of controversy with regard to essential and accidental differences of public and private sector organizations, because the current studies have not yet achieved consensus on the similarities and differences between these two sectors. In this regard, the current studies are based on three main approaches: 1) political approach, 2) generic approach, 3) professional approach. Accordingly, this study is to explore incentive preferences of employees (including financial/non-financial incentives, intrinsic motivation, supportive and social atmosphere) in public and private sectors. Data were collected using a standard questionnaire. More than 1,300 questionnaires were distributed and in the end, 1021 questionnaires (519 questionnaires from private sector and 512 from public sector) were used in the final analysis. The results found no significant difference in the viewpoints of public and private sector employees about giving priority to financial incentives, self-development (intrinsic motivation) and supportive and social atmosphere. About the effect of demographic variables on dependent variables, the women and older people gave higher priority to self-development and supportive and social atmospheres.

**Keywords:** Motivation, Development, Private Organization, Public Organization, Incentive

---

<sup>\*</sup> Phd. in Management, Tarbiat Modares University

<sup>\*\*</sup> Full professor of Management Faculty, Tarbiat Modares University(corresponding author) [khaefelahi@gmail.com](mailto:khaefelahi@gmail.com)

<sup>\*\*\*</sup> Full Professor of Management Faculty, Tarbiat Mdaress University

<sup>\*\*\*\*</sup> Associate professor of Management Faculty, Tarbiat Modares University

## تبیین اولویت‌های تشویقی کارکنان: آیا تفاوتی بین بخش خصوصی و دولتی وجود دارد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱

رقیه ابدالی \*

احمد علی خائف الهی \*\*

حسن دانائی فر \*\*\*

پرویز احمدی \*\*\*\*

### چکیده

بر سر تفاوت‌های ذاتی و عرضی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی بحث و جدل‌های فراوانی وجود دارد، زیرا مطالعات موجود همچنان به اجماعی کامل در باب شباهت‌ها و تفاوت‌های این دو بخش نائل نشده‌اند؛ از این رو مطالعات فعلی بر سه رویکرد کلی استوار است: ۱- رویکرد سیاسی ۲- رویکرد عمومی و ۳- رویکرد حرفه‌ای. بر این اساس پژوهش حاضر درصدد آزمون تفاوت بین دو بخش دولتی و خصوصی بر اساس نوع اولویت‌های کارکنان به مشوق‌ها (مالی/غیرمالی، انگیزش درونی، محیط اجتماعی و حمایتی) است. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری شد. بیش از ۱۳۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت تعداد ۱۰۲۱ پرسشنامه (۵۱۹ پرسشنامه از بخش خصوصی و ۵۱۲ بخش دولتی) در تجزیه و تحلیل نهایی به کار گرفته شد. نتایج نشان داد دیدگاه کارکنان بخش دولتی و خصوصی در خصوص اولویت‌دهی به مشوق‌های مالی، انگیزش درونی و محیط کاری و اجتماعی حمایتی تفاوت معنادار ندارد. در زمینه تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر متغیرهای وابسته، زنان و افراد با تجربه‌تر اولویت بیشتری به توسعه خود و محیط کاری و اجتماعی حمایتی در هر دو بخش قائل شدند.

واژگان کلیدی: انگیزش، توسعه، سازمان خصوصی، سازمان دولتی، مشوق

\* دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول) khaefelahi@gmail.com

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

## ۱. مقدمه

بر سر تفاوت‌های ذاتی و عرضی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی بحث و جدل‌های فراوانی وجود دارد، زیرا مطالعات موجود همچنان به اجماعی کامل در باب شباهت‌ها و تفاوت‌های این دو بخش نائل نشده‌اند؛ از این رو با توجه به حیطه نظریه مدیریت دولتی، حداقل سه جهت‌گیری را می‌توان مشخص کرد:

نخست، رویکرد سیاسی است که در آن مدیریت دولتی به عنوان بخشی از فرایند فرآیند دولت و وابسته به دیگر مطالعات در علم سیاست در نظر گرفته شده است. در این دیدگاه نظریه سازمان دولتی صرفاً بخشی از نظریه سیاسی بزرگ‌تر محسوب می‌شود و اصطلاحاتی نظیر آزادی، عدالت، برابری، حساسیت نشان دادن (پاسخ‌دهی)<sup>۱</sup> و غیره در مورد بروکراسی دولتی و همین‌طور قوه مجریه، قوه مقننه و قوه قضائیه به کار برده می‌شود.

دوم، رویکرد عمومی<sup>۲</sup> که در آن سازمان‌های دولتی به همان سبک و سیاق سازمان‌های خصوصی در نظر گرفته شده‌اند. در این دیدگاه، نظریه سازمان دولتی صرفاً بخشی از نظریه سازمان است. حامیان این دیدگاه مدعی‌اند دغدغه‌های اساسی مدیریت یکی است، چه در یک شرکت خصوصی اعمال مدیریت شود چه در یک مؤسسه دولتی. در این حال، باید انتظار داشت تجارب آموخته شده در یک محیط بتواند به سادگی قابلیت انتقال به محیط دیگر را داشته باشد. همچنین ادعا می‌شود محور اصلی توجه چنین رویکردی نیز باید کارایی باشد.

سوم، این که گفته شود مدیریت دولتی یک قلمرو، یا حوزه‌ای حرفه‌ای است، شبیه حقوق و طب که برای ایجاد تأثیرات عملی، بر دیدگاه‌های نظری مختلفی استوار است. از این منظور نظریه سازمان دولتی هم دست‌نیافتی است و هم نامطلوب (دنهارت، ۱۹۳۷، صص. ۳۷-۴۰).

با توجه به جهت‌گیری‌های مذکور، نظریه‌ها و رهنمودهای متفاوتی در خصوص انگیزش کارکنان بخش خصوصی و دولتی ارائه شده و در تمامی این نظریه‌ها، بر اهمیت زیاد انگیزش نه تنها برای سازمان‌های خصوصی، بلکه برای سازمان‌های عمومی تأکید شده است، زیرا به فهم رفتار کارکنان، پیش‌بینی نتایج تصمیم‌مدیریتی و تأثیرگذاری روی افراد به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و اهداف خودشان کمک می‌کند (Panagiotis, Alexandros, & George, 2014, p.417). پری و وایز<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و دیگر طرفداران انگیزش خدمات عمومی<sup>۴</sup> استدلال می‌کنند که اساس انگیزشی خدمات عمومی و خصوصی متفاوت است (Frank & Lewis, 2004, p.46). همچنین بازننگری ادبیات بولنز و بروک<sup>۵</sup> (2007, p.65) نیز نشان می‌دهد انگیزش کاری میان کارکنان و مدیران بخش عمومی خیلی دشوارتر از همتایان بخش خصوصی است. در مقابل این دیدگاه‌ها،

برخی صاحب‌نظران بر عدم تفاوت رفتارها و نگرش کارکنان بخش خصوصی و عمومی تأکید دارند. سایمون<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کند مطالعات تطبیقی دقیق به این نتیجه دست یافتند که شناسایی تفاوت بین سازمان‌های انتفاعی، غیرانتفاعی و سازمان‌های عمومی دشوار است. اگر تفاوت بین دو بخش، مدیریت بود، احتمالاً انتظار می‌رفت کارکنان بسته به بخشی که کار می‌کنند، رفتار متفاوتی داشته باشند؛ اما مطالعات طی دوره زمانی قابل ملاحظه‌ای در رفتار کارکنان در تشریح هرگونه تفاوت بین کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی با شکست مواجه شده است. بارسپول و ویلدروم<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) ۲۸ مطالعه سطح سازمانی از ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۷ را که رفتار کارکنان در دو بخش را مقایسه می‌کردند، بررسی کرده و هیچ‌گونه شواهد تجربی روشن و صریح در پشتیبانی از این فرضیه که بین رفتارهای کارکنان دو بخش دولتی و خصوصی تفاوت معنی‌دار وجود دارد، نیافتند (Nolan, 2014, pp.49-50). بر این اساس، پری<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) بر انجام مطالعات تجربی بیشتر در این رشته و ورود به زمینه نهادی وسیع‌تر برای فهم انگیزش و رفتار سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی تأکید کرد (Wright, 2001). پژوهش حاضر درصدد بررسی اولویت‌های تشویقی کارکنان سازمان‌های خصوصی و دولتی ایران به عنوان یکی از جنبه‌های مغفول مطالعات کنونی است و سه هدف را دنبال می‌کند: ۱) بررسی تفاوت اولویت‌های تشویقی کارکنان بخش عمومی و خصوصی (فرضیه ۱)؛ ۲) آزمون دو فرضیه کلاسیک در مورد تفاوت‌های تشویقی کارکنان بخش عمومی و خصوصی (فرضیه ۲ و ۳)؛ ۳) مقایسه این تفاوت‌ها با متغیرهای تعدیل‌گر بالقوه (فرضیه ۴). در این راستا ابتدا مبانی نظری پژوهش تشریح و سپس فرضیات پژوهش طرح می‌شود. در ادامه روش‌شناسی پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده و در نهایت، بحث و نتیجه‌گیری انجام می‌گیرد.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

بر اساس سیر تطور مدیریت دولتی، سه الگو یا شبه پارادایم اداره امور دولتی متصور است: الگوی اول که الگوی سنتی اداره امور دولتی نام دارد، در قرن نوزدهم آغاز و بین سال‌های ۱۹۰۰-۱۹۲۰ رسمیت یافت. پایه‌های اصلی شبه پارادایم الگوی سنتی اداره امور دولتی، الگوی بوروکراتیک اداره (بوروکراسی ویر) و نظریه جدایی سیاست از اداره ویلسون است. اعمال اقتدار دولت بر تمام بخش‌ها و قلمرو جغرافیایی کشور، گرایش به سوی ساختارهای سلسله‌مراتبی، تفکیک سیاست از اداره، کنترل‌های شدید قضایی، مالی و سیاسی در دیوان‌سالاری دولتی، توجه به فرایند فرآیند به جای پیامد و تأکید بر دستورالعمل‌ها به جای نتایج، از مشخصات اصلی الگوی قدیم است. اقدامات گذشته اغلب با فساد و سوء استفاده از اداره برای عواید شخصی همراه بود.

وارد بودن انتقاداتی به الگوی سنتی اداره امور، باعث شد که دانشمندان حوزه مدیریت دولتی، الگوهای دیگری را با نام اداره امور عمومی نوین پیشنهاد کنند. از آغاز دهه ۱۹۹۰ شبه پارادایم جدیدی از مدیریت دولتی در اکثر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که پالیت<sup>۹</sup> آن را «مدیریت‌گرایی»، هود<sup>۱۰</sup> آن را «مدیریت دولتی نوین»، لن، ژیانگ و روزنبلوم<sup>۱۱</sup> آن را «مدیریت دولتی مبتنی بر بازار»، بارزلی<sup>۱۲</sup> آن را «پارادایم فراوروکراتیک» و اوزبورن و گابلر<sup>۱۳</sup> آن را «بازآفرینی دولت» یا «دولت کارآفرین» نامیدند (وارث، ۱۳۸۰، ص. ۵۷). مدیریت دولتی نوین یا مدیریت‌گرایی تلاشی بود تا ایده‌هایی نظیر خدمات مشتری، اندازه‌گیری عملکرد، خصوصی‌سازی و مدل بازار به شدت تبدیل به بخشی از زبان مدیریت دولتی شوند (دنهارت، ۱۹۳۷، ص. ۲۷۶) و با بهره‌گیری از دانش و تجربه مدیریت بخش خصوصی، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ارتقا یابد؛ ولی آنچه عملاً در پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین اتفاق افتاد با آنچه انتظار می‌رفت، متفاوت بود و در صحنه عمل، تنگناها و محدودیت‌های مدیریت دولتی نوین آشکار شد (الوانی، ۱۳۸۴، صص. ۶-۱۰). نکته جالب، راه‌هایی است که از طریق آن‌ها این رویکردهای جدید مبتنی بر ارزش‌های کسب و کار خصوصی به فنون کسب و کار دولتی افزوده می‌شوند. اگرچه برخی فنون یاری‌دهنده هستند؛ ولی برگردان سریع ارزش‌های کسب و کار خصوصی درون بخش دولتی سؤال‌های اساسی و دشواری مطرح می‌سازد که مدیران دولتی می‌بایست با دقت بیشتر آن‌ها را مدنظر قرار دهند (دنهارت، ۱۹۳۷، ص. ۲۷۶). در این راستا با توجه به اینکه نهضت مدیریت دولتی نوین در ایران نیز پیاده شده است، مدیران و مسئولین امر باید با شناخت ماهیت و سرشت مدیریت دولتی نوین و زیربناهای فکری و نظری آن، دقت فراوانی در به کارگیری آن داشته باشند. بعد از انتقادات وارد بر مدیریت دولتی نوین، دنهارت و دنهارت<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷) با در نظر گرفتن مدیریت دولتی سنتی به عنوان تز و مدیریت دولتی نوین به عنوان آنتی‌تز، سنتزی به نام «خدمات عمومی نوین» را پیشنهاد دادند که بر مبنای شهروندی دموکراتیک، انسان‌گرایی<sup>۱</sup> سازمانی، نظریه گفتمان و جامعه مدنی قرار داشته و منافع عمومی را در کانون توجه خود قرار می‌دهد (وارث، ۱۳۸۰، ص. ۷۳). در دیدگاه دنهارت و دنهارت دو مضمون وجود دارد که زیربنای خدمات عمومی جدید است: تقویت شأنیت و ارزشمندی خدمات عمومی و تأکید مجدد بر ارزش‌های دموکراسی، شهروندی و منفعت عامه به عنوان ارزش‌های ممتاز مدیریت دولتی. بر اساس چنین مضامینی آن‌ها هفت اصل کلیدی خدمات عمومی جدید را مورد مطالعه قرار می‌دهند: (۱) به شهروندان خدمت کنید نه مشتریان؛ (۲) در پی منفعت عامه باشید؛ (۳) برای شهروندی و خدمات عمومی نسبت به

کارآفرینی ارزش بیشتری قائل شوید؛ ۴) راهبردی بیاندیشید، دموکراتیک عمل کنید؛ ۵) تصدیق کنید که پاسخگویی ساده نیست؛ ۶) خدمت کنید نه راهبری؛ ۷) برای مردم ارزش قائل شوید نه فقط بهره‌وری. بر خلاف مدیریت دولتی جدید که بر مفاهیم اقتصادی نظیر حداکثرسازی منفعت شخصی استوار است، خدمات عمومی جدید بر آرمان منفعت عمومی، ایده مدیران دولتی خادم شهروندان و در حقیقت تعامل کامل با خدمت‌گیرندگان استوار است (دنهارت، ۱۹۳۷، صص. ۳۵۱-۳۵۶).

یکی از نظریه‌هایی که ریشه در رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی و شبه پارادایم خدمات عمومی نوین دارد، نظریه «انگیزش خدمات عمومی»<sup>۱۵</sup> است که از این باور نشأت می‌گیرد که انگیزه خدمت‌گذاران عمومی از همتایان بخش خصوصی‌شان متفاوت است. پری و وایز<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۰) انگیزش خدمات عمومی را به این صورت تعریف کردند: «تمایل فرد به پاسخ»<sup>۱۷</sup> به انگیزه‌هایی که اساساً یا منحصراً ریشه در نهادها یا سازمان‌های عمومی دارد» (ص. ۳۶۸). وندنابل<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۷) انگیزش خدمات عمومی را به عنوان «باور، ارزش‌ها و نگرش‌هایی تعریف می‌کند که فراتر از منفعت فردی و منافع سازمانی است و مربوط به منافع موجودیت سیاسی<sup>۱۹</sup> بزرگ‌تر بوده و در نتیجه افراد را برای اقدام مناسب برمی‌انگیزد» (ص. ۵۴۷). بر این اساس کارکنان عمومی با حس خدمت برای عموم که در میان کارکنان خصوصی یافت نمی‌شود، برانگیخته می‌شوند (Staats, 1988; Perry & Wise, 1990; Gabris & Simo, 1995). به ویژه، به احتمال قوی آنان دارای اخلاقی هستند که پاداش‌های درونی را به پاداش‌های بیرونی اولویت می‌دهند (Crewson, 1997). اگر این امر وجود داشته باشد، تلاش‌های اصلاحی<sup>۲۰</sup> که در صدد پاداش‌دهی به کارکنان عمومی با ابزارهایی است که به طور مکرر در بخش خصوصی استفاده می‌شود، احتمالاً موفقیت‌آمیز نخواهد بود (Houston, 2000, p.1). بخش عمومی بیشتر در جستجوی حس وظیفه<sup>۲۱</sup> - به جای شغل - است (Perry, 1996; Staats, 1988). به ویژه کارکنان سازمان‌های دولتی بیشتر با نگرانی برای جامعه و علاقه به خدمت به منافع عمومی و در مقایسه با کارکنان خصوصی، کمتر با پاداش‌های مالی برانگیخته می‌شوند (Houston, 2000, p.2).

### ۳. فرضیات پژوهش

بر اساس دیدگاه برخی نویسندگان (Coyle-Shapiro, 2002; Conway & Briner, 2002)، تفاوت بین کارکنان بخش خصوصی و عمومی را می‌توان با پاداش‌های مالی، فرصت‌های توسعه و فضای حمایتی و اجتماعی بیان کرد. پاداش‌های مالی اشاره به فراهم کردن پاداش‌های به موقع و مناسب<sup>۲۲</sup> دارد. فرصت‌های توسعه اشاره به فرصت‌های توسعه درون سازمان یا رشته کاری و فراهم کردن

شغل درست<sup>۳۳</sup> دارد؛ یعنی شغلی که بهترین گنجایش و نگرش را دارد و چالشی است؛ و در نهایت فضای حمایتی و اجتماعی اشاره به محیط کاری دارای تجانس روحی و جو همکارانه دارد. دووز، بوینز و چاک<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند بین کارکنان بخش خصوصی و عمومی در این حوزه‌ها - که ارتباط نزدیکی با ابعاد انگیزش کاری دارد- تفاوت یافت می‌شود.

پژوهش‌های زیادی به این نتیجه رسیدند که کارکنان و مدیران بخش خصوصی، پاداش‌ها و مزایای اقتصادی را بیش از کارکنان و مدیران بخش عمومی ارزش می‌نهند (Khojasteh, Borzaga & Tortia, 1993)(Cacioppe & Mock, 1884)(Crewson, 1997)(Lewis & Frank, 2002)(Jurkiewicz, Massey Jr, & Houston, 2000)(Karl & Sutton, 1998)(Boyne, 2002)(2006)(Brown, 1998). مومن<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۰) نیز نتیجه‌گیری کرد برخلاف مدیران بخش خصوصی، مدیران بخش عمومی با انتظار پرداخت به شدت برانگیخته نمی‌شوند (نظریه انگیزش خدمات عمومی). در این میان، برخی پژوهشگران به نتیجه تفاوت غیرمعنادار یا تفاوت در جهت مخالف دست یافتند. گابریز و سایمو<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۵) هیچ تفاوت معناداری برای ۲۰ نیاز انگیزشی - که شامل نیاز به پاداش‌های پولی بود- نیافتند. کروسان<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۷) نیز -زمانی که داده‌های پژوهش، محدود به گروه حرفه‌ای مهندسان شد- به نتایج مشابهی دست یافت. مایدانی<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۱) حتی نتیجه‌گیری کرد که کارکنان بخش عمومی عوامل خارجی مانند پرداخت را مهم‌تر از کارکنان بخش خصوصی ارزیابی می‌کنند<sup>۲۹</sup>. بر این اساس، اولین فرضیه پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۱: در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، کارکنان بخش عمومی اولویت کمتری به مشوق‌های مالی می‌دهند.**

اکثریت مطالعات به این نتیجه دست یافتند که کارکنان بخش عمومی کمتر به صورت خارجی و بیشتر به صورت درونی برانگیخته می‌شوند (Cacioppe & Mock, 1884)(Crewson, 1997). بر اساس پژوهش‌های پیشین، انگیزش و رضایت کاری درونی بالاتر زمانی تجربه می‌شود که کارمند در انواعی از فعالیت‌هایی درگیر می‌شود که توانایی‌ها و مهارت‌هایش را به چالش می‌کشد (Ellis & Bernhardt, 1992). مطالعه لیونز و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۶) نشان می‌دهد خدمتگذاران<sup>۳۱</sup> بخش عمومی به کار چالشی بیش از کارکنان بخش خصوصی ارزش می‌نهند. در مقابل، مطالعات گراهام و هیز<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۳) نشان داد کارکنان بخش عمومی استقلال و عدم وابستگی شغلی کمتری تجربه می‌کنند، درحالی که کارکنان بخش خصوصی به دلیل سطح پایین‌تر محدودیتی که دارند، از استقلال و آزادی زیاد لذت می‌برند. قضاوت آن است که مشاغل بخش عمومی در استقلال شغلی، درگیری و مشارکت در تصمیم‌گیری، جذابیت و تنوع کاری، معناداری وظیفه و روابط اجتماعی

با کیفیت ناکارآمد باشند. نوریز<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۴) نیز نتیجه‌گیری می‌کند بخش عمومی افراد بسیار ریسک‌گریزی<sup>۳۴</sup> را جذب می‌کند که بیشتر به مشاغل امن و کمتر به نوآوری و کار چالشی علاقه مند هستند (Rashid & Rashid, 2012, p.26). تعدادی از مطالعات نیز یافته‌هایی را گزارش می‌دهند که کارکنان بخش عمومی انگیزش کاری درونی ضعیف‌تری از هم‌تایان خصوصی نشان دادند (Aryee, 1992). این تجزیه و تحلیل منجر به دومین فرضیه پژوهش می‌شود:

**فرضیه ۲: در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، کارکنان بخش عمومی اولویت بیشتری بر عوامل انگیزشی درونی مانند توسعه خود<sup>۳۵</sup> قائل هستند.**

بر اساس پژوهش کامیلری<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۷) بخش زیادی از انگیزش کارکنان بخش عمومی نتیجه محیط سازمانی است. بر این اساس، ادراک کارکنان از سازمان، رابطه با مدیر و مشخصات شغل خاص، تأثیر مثبتی روی انگیزش کارکنان داشته و تضاد و ابهام تأثیر منفی دارد (Brooks-Immel, 2014, p.37). طبق نظر رایت<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۱) هر دو کارکنان بخش خصوصی و عمومی تمایل به داشتن شرایط خوب، همکاران صمیمی و چرخش شغلی دارند. یورکیویز و همکاران (۱۹۹۸) نتایجی را گزارش می‌کنند که کارکنان و سرپرستان بخش عمومی صمیمی بوده و بیش از کارکنان بخش خصوصی ارتباط هم‌مشربتری<sup>۳۸</sup> دارند. پژوهش‌های دیگر هم این نتیجه را تأیید می‌کنند که کارکنان بخش عمومی در مقایسه با بخش خصوصی، اهمیت بیشتری به روابط اجتماعی و فردی می‌دهند (Rawls, Ulrich, & Nelson, 1975) (Posner & Schmidt, 1996)؛ اما لیونز و همکاران<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۶) شواهدی برای این تفاوت نیافتند و گابریز و سیمو<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۵) شواهدی ارائه می‌کنند که کارکنان بخش عمومی و خصوصی در نیاز برای پذیرش<sup>۴۱</sup> تفاوت ندارند. خجسته (۱۹۹۳) نیز در زمینه اهمیتی که کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی به روابط میان‌فردی می‌دهند، تفاوت معناداری نیافت. لذا فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۳: در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، کارکنان بخش عمومی اولویت بیشتری به محیط کاری حمایتی و اجتماعی<sup>۴۲</sup> می‌دهند.**

انگیزش کار نه تنها به بخش استخدام، بلکه به عواملی مانند سن (Jurkiewicz, 2000) (Mathieu & Zajac, 1990) (Sheehy, 1995) (Wittmer, 1991)؛ جنسیت (Kacmar, 1999) (Carlson, & Brymer, 1999) (Lefkowitz, 1994) (Mathieu & Zajac, 1990)؛ و تحصیلات (Mathieu & Zajac, 1990) (Crewson, 1997) (Wittmer, 1991) بستگی دارد. گاهی اوقات، زمانی که کارکنان بخش خصوصی و بخش عمومی دارای تفاوت‌های زیادی در جنسیت، سن،



تحصیلات، محتوای شغل، یا سطح سلسله‌مراتب هستند، تفاوت‌ها در انگیزش کاری می‌تواند به سادگی توسط این عوامل جمعیت‌شناختی یا سازمانی تبیین شود؛ اما زمانی که این عوامل جمعیت‌شناختی بررسی می‌شوند، به نظر می‌رسد ادبیات بر این امر دلالت دارد که آن‌ها کم‌اهمیت‌تر از تفاوت‌های بخشی هستند (Buelens & Broeck, 2007, pp.65-67). بر این اساس، می‌توان فرضیه چهارم را فرموله کرد:

**فرضیه ۴:** در تبیین تفاوت‌های انگیزشی، بخش استخدام، از داده‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، سابقه کاری یا تحصیلات اهمیت بیشتری دارد.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث مبانی فلسفی پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع توسعه‌ای، از حیث صبغه پژوهش کمی، از حیث هدف تبیینی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است. اطلاعات مورد نیاز از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی با استفاده از پرسشنامه گونکل<sup>۴۳</sup> (۲۰۰۵) گردآوری شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود؛ بخش اول دربرگیرنده سؤالات مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیلات، سن، نوع سازمان، پست سازمانی و سابقه کار و بخش دوم پرسشنامه شامل پرسش‌های انگیزش درونی (توسعه خود)، محیط کاری و اجتماعی حمایتی و مشوق‌های مالی و غیرمالی بود. روایی محتوایی و صوری ابزار گردآوری داده‌ها، با نظر تعدادی از خبرگان حوزه حاصل شد. به منظور سنجش سازگاری درونی گویه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد (آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد). جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی بود. بیش از ۱۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۰۲۱ پرسشنامه در تجزیه و تحلیل به کار گرفته شد: ۵۱۹ از سازمان خصوصی و ۵۱۲ سازمان دولتی (نرخ بازگشت ۸۸ درصد). تمامی محاسبات با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

#### ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای فرضیه اول، از کارکنان سازمان‌های خصوصی و دولتی خواسته شد تا از میان پانزده مشوق، ده مشوق را انتخاب کنند و انتخاب‌هایشان را از یک تا ده بر اساس اثرات انگیزشی آن مشوق‌ها رتبه‌بندی کنند. این پانزده مشوق عبارتند از: پاداش نقدی، استفاده از اتومبیل‌های سازمان، مرخصی، تجهیزات الکترونیک، کارمند نمونه، پاداش‌های مرتبط با خانواده، پرداختی‌های درمانی، بهبود در شرایط کاری، افزایش در پرداخت مبتنی بر شایستگی، ارتقا، واگذاری مسئولیت‌های

بیشتر، طرح پرداخت بازنشستگی، اختیارات خرید و فروش سهام، آموزش-کارآموزی و بازخورد مثبت از سوی مدیر بالادستی<sup>۴۴</sup>. مشوق‌های مالی عبارت‌اند از: پاداش نقدی، استفاده از اتومبیل‌های سازمان، تجهیزات الکترونیکی، افزایش در پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد، واگذاری سهام، پرداختی‌های درمانی، پرداختی‌های بازنشستگی، پاداش کارمند نمونه و پاداش‌های مرتبط با خانواده. مشوق‌های غیرمالی نیز شامل ارتقا، واگذاری مسئولیت‌های بیشتر، مرخصی، بازخورد مثبت از جانب مدیر بالادستی، آموزش و بهبود شرایط کاری می‌باشد (Ulleberg, 2009, pp.34-35) (Kemmerer, and Thiagarajan, 1989, p.14). برای آزمون این فرضیه، ابتدا رتبه‌های اختصاص داده شده به هر مشوق به صورت بالعکس نمره‌گذاری شد؛ به این ترتیب که به رتبه یک، نمره ده، رتبه دو نمره نه و الی آخر و در نهایت به رتبه ده نمره یک تعلق گرفت. سپس جمع نمرات مشوق‌های مالی و غیرمالی برای هر فرد در دو ستون جداگانه محاسبه شد. با مقایسه این دو ستون، هرکدام از نمرات ستون بزرگتر بود، آن فرد طرفدار آن مشوق (مالی یا غیرمالی) تلقی شد. سپس آزمون یومن ویتنی بر روی این متغیر اسمی دو وجهی تعریف شده (مالی یا غیرمالی) بر اساس متغیر گروه‌بندی شده<sup>۴۵</sup> نوع سازمان (دولتی یا خصوصی) اجرا شد. با توجه به نتیجه آزمون یومن ویتنی ( $z = -1.747$  و  $sig = .081$ )، وجود تفاوت بین اولویت سازمان‌های خصوصی و دولتی در خصوص مشوق‌های مالی معنادار نبود؛ یعنی کارکنان هر دو نوع سازمان، به مشوق‌های مالی اولویت یکسان دادند. بنابراین فرضیه اول پژوهش رد می‌شود. در جدول ۲ نتایج توصیفی دیدگاه‌های کارکنان دو بخش خصوصی و دولتی در خصوص اولویت مشوق‌های مالی و غیرمالی درج گردیده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود اولویت اول تا چهارم کارکنان بخش خصوصی عبارتند از: پاداش نقدی (۳/۵۵)، ارتقا (۳/۸۷)، افزایش در پرداخت مبتنی بر عملکرد (۴/۰۵)، و بازخورد مثبت (۴/۹۳). چهار اولویت اول کارکنان بخش دولتی نیز به ترتیب شامل پاداش نقدی (۳/۲۴)، ارتقا (۴/۱۲)، افزایش در پرداخت مبتنی بر عملکرد (۴/۸۵) و آموزش (۵/۰۸) می‌باشد. ملاحظه می‌شود اولویت اول تا سوم کارکنان بخش دولتی و خصوصی یکسان است و تنها این دو بخش در اولویت چهارم تفاوت دارند.

جدول ۲- اولویت‌های تشویقی کارکنان بخش دولتی و غیردولتی

بخش دولتی		بخش خصوصی		نام مشوق
میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین رتبه	انحراف معیار	
۲/۷	۳/۲۴	۲/۵۸	۳/۵۵	پاداش نقدی
۲/۶۹	۵/۸۴	۲/۸۹	۵/۹۱	استفاده از اتومبیل‌های سازمان
۲/۷۹	۵/۸۲	۲/۶۶	۶/۳۳	تجهیزات الکترونیکی
۲/۷۹	۴/۱۲	۲/۶۵	۳/۸۷	ارتقا
۲/۶۸	۴/۸۵	۲/۶۸	۴/۰۵	افزایش در پرداخت مبتنی بر عملکرد
۲/۸۹	۶/۲۱	۲/۶۷	۵/۷۰	واگذاری مسئولیت‌های بیشتر
۲/۶۴	۶/۶۴	۲/۷۷	۶/۰۶	واگذاری سهام
۲/۵۹	۶/۱۸	۲/۶۹	۶/۲۷	مرخصی
۲/۵۳	۶/۱۳	۲/۵	۶/۴	پرداختی‌های درمانی
۲/۵۴	۶/۴۶	۲/۶۱	۶/۷۶	پرداختی‌های بازنشستگی
۲/۵۲	۶/۱۴	۲/۵۲	۶/۰۵	پرداخت کارمند نمونه
۲/۸۱	۵/۳۹	۲/۷۸	۴/۹۳	بازخورد مثبت
۲/۸۱	۵/۰۸	۲/۶۸	۵/۴۷	آموزش
۲/۸	۶/۰۸	۲/۵۱	۶/۸	بهبود شرایط کاری
۲/۷۴	۶/۰۲	۲/۵۳	۶/۸۵	پرداختی‌های مرتبط با خانواده

در فرضیه دوم، مشوق‌هایی که بر محور توسعه خود فرد بودند، به عنوان عامل انگیزشی درونی مدنظر قرار گرفتند که عبارتند از: فرصت رشد و توسعه، فرصت شرکت در دوره‌های آموزشی- کارآموزی، کار غیرروتین و تکراری و استفاده کامل از مهارت‌ها و توانایی‌ها. از اعضای نمونه خواسته شد اهمیت اهداف توسعه خود را بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بیان کنند. بر اساس نتایج آزمون یومن ویتنی ( $Z = -0.193$  و  $sig = 0.84$ )، وجود تفاوت مشوق‌های انگیزش درونی بین سازمان‌های خصوصی و دولتی معنادار نبود؛ زیرا سطح معنی داری برابر  $0.084$  بدست آمد که از  $0.05$  بیشتر است، بنابراین فرض دوم پژوهش رد می‌شود.

برای آزمون فرضیه سوم، متغیرهای رابطه خوب با مدیر بالادستی، کارکردن با همکاران خوب و احترام و قدردانی مدیر بالادستی و شرایط فیزیکی مطلوب برای کار کردن، محیط کاری حمایتی را تشکیل دادند. بر اساس نتایج تحلیل، میانگین رتبه اهمیت محیط کاری حمایتی برای کارکنان بخش دولتی ( $527/16$ ) از میانگین کارکنان بخش خصوصی ( $504/02$ ) از نظر آماری بالاتر بود؛

ولی نتایج آزمون یومن ویتنی ( $Z = -1.262$  و  $sig = 0.207$ ) نشان داد تفاوت اهمیت محیط اجتماعی و کاری حمایتی بین کارکنان سازمان‌های خصوصی و دولتی معنادار نیست، بنابراین فرضیه سوم تأیید نشد؛ بدین معنا که این دو گروه با سطح اطمینان ۹۵ درصد در میانگین اهمیت محیط کاری حمایتی باهم مشابه هستند.

در خصوص فرضیه چهارم، برای بررسی تأثیر بخش استخدام و سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی روی تفاوت‌های انگیزشی، از روش رگرسیون استفاده شد. فرض بر این قرار گرفت که ضریب تعیین بالای بخش استخدام (دولتی یا خصوصی) نسبت به جمع ضریب تعیین سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی، نشان‌دهنده اهمیت و تأثیرگذاری بیشتر نوع سازمان در انگیزش کارکنان باشد. تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر متغیرهای انگیزش درونی (توسعه خود) و محیط کاری حمایتی با رگرسیون خطی و تأثیر بر اولویت تشویقی (مالی یا غیرمالی) با رگرسیون لجستیک اسمی دووجهی تحلیل گردید. نتایج این آزمون‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳ - Beta Values برای تجزیه و تحلیل رگرسیون

متغیر وابسته	جنسیت	تحصیلات	تجربه	پست سازمانی	سن	بخش	R <sup>2</sup>
اولویت‌دهی مشوق‌ها (مالی/غیرمالی)	-۰/۰۳۵	۰/۰۲۶	-۰/۰۱۱	۰/۰۳۴	۰/۲۴۶*	۰/۳۳۴	۰/۰۱۳
انگیزش درونی (توسعه خود)	-۰/۱۵۳*	-۰/۰۲۵	۰/۰۹۴*	۰/۰۷۵	-۰/۰۵۳	-۰/۰۴۲	۰/۰۳۴
محیط اجتماعی و کاری حمایتی	-۰/۲۸۹*	-۰/۰۴۳	۰/۱۳۸*	۰/۰۸۶	۰/۰۶۲	۰/۰۳۳	۰/۰۹۹

\*معنی داری در سطح خطای ۰/۰۱

همانگونه که ملاحظه می‌شود، برای هر دو متغیر انگیزش درونی (توسعه خود) و محیط اجتماعی و کاری حمایتی تنها دو متغیر جنسیت و تجربه معنادار بود. در این زمینه زنان و کارکنان دارای تجربه بیشتر، اولویت بالاتری به هر دو متغیر دادند. تأثیر سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر متغیرهای وابسته معنادار نبود. برای بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر اولویت‌دهی مالی/غیرمالی کارکنان، بر اساس نتایج آزمون رگرسیون لجستیک، با اینکه برازش مدل قابل قبول و در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنادار بود ( $Chi-square = 5.79$  و  $sig = 0.016$ )، ولی قدرت تبیین کلیه متغیرهای جمعیت‌شناختی بر اساس ضریب تعیین پزودو<sup>۶</sup> بیشتر از ۱ درصد نبود. آماره

نکویی برآزش هوسمر-لمشو<sup>۴۷</sup> نیز معنادار نبود ( $\text{Chi-square} = 5.60$  و  $\text{sig} = 0.061$ ) که نشان‌دهنده این است که متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده قادر به پیش بینی نسبت بالایی از تغییرات متغیر وابسته (اولویت‌دهی مالی یا غیرمالی) نمی‌باشند. بر اساس ضرایب بتا نیز که در جدول ۳ نشان داده شده است می‌توان دریافت تنها تأثیر سن بر انتخاب نوع مشوق (مالی/غیرمالی) معنی‌دار است و بخش عمده تغییرات این متغیر به سایر عوامل باز می‌گردد؛ لذا فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه بخش استخدام، تفاوت‌های انگیزشی کارکنان در اولویت‌دهی مشوق‌های مالی/غیرمالی، انگیزش درونی (توسعه خود) و اهمیت محیط اجتماعی و کاری حمایتی را بیش از سایر داده‌های جمعیت‌شناختی -مانند جنسیت، سابقه کاری یا تحصیلات- تبیین می‌کند، تأیید نگردد.

## ۶. نتیجه‌گیری و بحث

این پژوهش به منظور مطالعه تطبیقی اولویت‌های تشویقی کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شد. نتایج حاصل هم راستا با عقاید پژوهشگرانی (Simon, 1995; Mintzberg, 2000) است که بر عدم تمایز رفتارهای کارکنان سازمان‌های خصوصی و دولتی تأکید دارند.

نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد تفاوت اولویت مشوق‌های مالی/غیرمالی از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی معنادار نیست. این امر با نتایج پژوهش‌های رینی<sup>۴۸</sup> (۱۹۸۲؛ ۱۹۸۳) و گابریز و سایمو<sup>۴۹</sup> (۱۹۹۵) همسویی دارد. در مقابل، نتایج پژوهش رشید و رشید<sup>۵۰</sup> (۲۰۱۲)، خجسته (۱۹۹۳)، بوین<sup>۵۱</sup> (۲۰۰۲) و فرنک و لویز<sup>۵۲</sup> (۲۰۰۴) نشان داد کارکنان بخش عمومی در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، اهمیت کمتری به پاداش‌های مالی قائل هستند. بروگس و راتو<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۳) نیز نشان دادند، پول تنها عامل برانگیزاننده برای کارکنان بخش عمومی نیست، از آنجایی که کارکنان بخش عمومی در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، با مزایا و مشوق‌های دیگری برانگیخته می‌شوند. این موضوع در مطالعه انجام شده بر روی کارکنان بخش عمومی ایتالیا نیز تأیید شد (Borzaga & Tortia, 2006).

نتایج فرضیه دوم مبنی بر اینکه بین کارکنان بخش خصوصی و دولتی در اولویت‌دهی به توسعه خود تفاوت معنادار وجود ندارد، با نتایج پژوهش خجسته<sup>۵۴</sup> (۱۹۹۳)، ایری<sup>۵۵</sup> (۱۹۹۲)، یورکیویز و همکاران<sup>۵۶</sup> (۱۹۹۸)، هاستون<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۰)، نواب، احمد و شافی<sup>۵۸</sup> (۲۰۱۱) و کروسان<sup>۵۹</sup> (۱۹۹۷) تقابل دارد. قضاوت گراهام و هیز<sup>۶۰</sup> (۱۹۹۳) نیز آن است که مشاغل بخش عمومی در زمینه استقلال شغلی، درگیری و مشارکت در تصمیم‌گیری، جذابیت و تنوع کاری، معناداری وظیفه و روابط اجتماعی کیفیت ناکارآمدی دارند. بر اساس دیدگاه نوریز<sup>۶۱</sup> (۲۰۰۴) بخش عمومی افراد بسیار ریسک‌گریزی را جذب می‌کند که بیشتر به مشاغل امن و کمتر به نوآوری و کار چالشی

علاقه‌مند هستند. کلیه این نتایج با نتیجه مطالعه لیونز و همکاران<sup>۶۳</sup> (۲۰۰۶) ناهمسو است که نشان داد خدمت‌گذاران بخش عمومی به کار چالشی بیش از کارکنان بخش خصوصی ارزش می‌نهند. کیم و رایت<sup>۶۴</sup> (۲۰۰۴) با بازنگری ادبیات به این نتیجه رسیدند که کارکنان بخش عمومی به فرصت‌های توسعه مسیرشغلی کمتر از هم‌تایان بخش خصوصی‌شان ارزش می‌نهند، اما شواهد عملی در مورد صحت این ادعا وجود ندارد.

مطابق نتایج حاصل از فرضیه سوم، اهمیت محیط کاری و اجتماعی حمایتی برای هردو کارکنان بخش خصوصی و دولتی یکسان بود که با یافته‌های پژوهش رایت<sup>۶۴</sup> (۲۰۰۱)، لیونز و همکاران<sup>۶۵</sup> (۲۰۰۶)، گابریز و سیمو<sup>۶۶</sup> (۱۹۹۵) و خجسته (۱۹۹۳) همسویی دارد. از سوی دیگر، این نتیجه با یافته‌های پژوهش رشید و رشید<sup>۶۷</sup> (۲۰۱۲) مبنی بر اینکه کارکنان بخش عمومی اهمیت بیشتری به کار در محیط حمایتی قائل هستند، تقابل دارد. یورکیویز و همکاران (۱۹۹۸) نتایجی را گزارش می‌کنند که کارکنان و سرپرستان بخش عمومی باهم صمیمی بوده و بیش از کارکنان بخش خصوصی ارتباطات دوستانه‌ای<sup>۶۸</sup> دارند. راثولز و همکاران<sup>۶۹</sup> (۱۹۷۵) به این نتیجه دست یافتند که کارکنان بخش عمومی اهمیت بیشتری به روابط اجتماعی و فردی در مقایسه با بخش خصوصی می‌دهند.

در نهایت نتایج حاصل از فرضیه چهارم که ارتباط ضعیف متغیرهای جمعیت‌شناختی با تمایلات انگیزشی کارکنان هردو بخش را نشان داد، با نتایج تحقیقات کاکمار، کارلسون و بریمر<sup>۷۰</sup> (۱۹۹۹)، لفسکویز<sup>۷۱</sup> (۱۹۹۴)، متیو و زاژاک<sup>۷۲</sup> (۱۹۹۰)، کروسان<sup>۷۳</sup> (۱۹۹۷) و ویتمر<sup>۷۴</sup> (۱۹۹۱) مغایرت داشته و با پژوهش نواب، احمد و شافی<sup>۷۵</sup> (۲۰۱۱) همسویی دارد. کامیلاری<sup>۷۶</sup> (۲۰۰۷) نتیجه‌گیری کرد جنسیت و سن پیش‌بینی‌کننده انگیزش خدمات عمومی است. بروئر<sup>۷۷</sup> (۲۰۰۳) هیچ گونه تفاوتی بین انگیزش کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی که قابل نسبت به جنسیت، موقعیت قومی یا تاهل باشد، نیافت. بروکس ایمل<sup>۷۸</sup> (۲۰۱۴) نیز در خصوص میزان تأثیر اطلاعات جمعیت‌شناختی روی انگیزش خدمات عمومی به نتیجه دقیقی دست نیافت.

نکته مهمی که از پژوهش حاضر استنباط شد، این بود که کارکنان سازمان‌های دولتی مورد بررسی - همانند کارکنان سازمان‌های خصوصی - اولویت اول را مشوق‌های مالی انتخاب کردند (جدول ۲). این امر از یک سو با پیش‌بینی نظریه انگیزش خدمات عمومی و از سوی دیگر با رسالت سازمان‌های دولتی که در پی خدمت به جامعه بوده و درصدد سودجویی نیستند، مغایرت دارد. این نتایج را می‌توان با «نظریه غبطه»<sup>۷۹</sup> تبیین کرد؛ با پیاده‌سازی نهضت مدیریت دولتی نوین در ایران - نوعی سنت دیرینه در مدیریت دولتی که معتقد است «دولت بایستی شبیه یک کسب و کار

خصوصی عمل کند»- پدیده‌ای به نام «غبطه» در میان کارکنان بخش دولتی شکل گرفته است. غبطه احساس اجتماعی است که از مقایسه اجتماعی رو به بالای منفی<sup>۸۱</sup> با فرد دیگر ناشی می‌شود (Silver & Sabini, 1978; Parrott, 2001; Ben-Ze'ev, 2000)؛ به عبارت دیگر، غبطه احساس ناراحتی شدیدی است که زمانی حاصل می‌شود که فرد تشخیص می‌دهد فرد دیگر مالک چیزی است که او مدت مدیدی است در تلاش برای به دست آوردن آن یا علاقه‌مند به آن است (Parrott & Smith, 1993). کارکنان از طریق مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی مزایا، مزیت‌ها و حقوق‌هایشان را با هم‌قطاران‌شان مقایسه می‌کنند و این امر مکرراً در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد (Erdil & Muceldili, 2014, p.448).

در زمینه سازمان‌های ایران، کارکنان بخش دولتی شرایط خود را با همکاران بخش خصوصی مقایسه می‌کنند و آرزوی داشتن امکانات مادی کارکنان بخش خصوصی را در سر دارند. در این راستا میلکوویچ و بودرو<sup>۸۱</sup> (۲۰۰۴) بیان کردند، شرایط اقتصادی به طور مستقیم روی کارکنان تأثیر می‌گذارد و اطلاعات مربوط به محیط اقتصادی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، به تصمیمات منابع انسانی مرتبط است (Milkovich, and Boudreau, 2004, p.10). در شرایط اقتصاد فعلی ایران که رکود و تورم همزمان وجود دارد، فشارهای تورم و اوضاع بی‌ثبات اقتصادی کشور، بر رفتارهای عادی کارکنان تأثیرگذار بوده و فخرفروشی، چشم و هم‌چشمی و رقابت‌جویی بین مردم رواج گشته است. همچنین از آنجایی که عرضه نیروی کار زیاد است و آمار بیکاری بالاست، کسب درآمد برای گذران زندگی اولویت اول کارکنان شده است. نتایج پژوهش حاضر - که گوشه‌ای از اعتقادات برخی از کارکنان بخش دولتی کشور را نشان می‌دهد - گویای آن است که نهضت «مدیریت دولتی نوین» همچنان بر سازمان‌های دولتی ایران سیطره دارد؛ در حالی که مدت مدیدی است با شکل‌گیری الگوی «خدمات عمومی نوین»، آرمان منفعت عمومی، ایده مدیران دولتی خادم شهروندان و در حقیقت تعامل کامل با خدمت‌گیرندگان، الگوی متداول سازمان‌های دولتی جهان گشته است. بر این اساس متولیان امر در دولت، باید نیازها و ارزش‌های اول شهروندان را در تصمیم‌ها و اقداماتشان لحاظ کنند. آن‌ها باید برای درک اخلاق و آنچه شهروندان نسبت به آن دغدغه دارند، به راه‌های جدید و نوآوری روی بیاورند و باید به نیازها و منافع شهروندان حساسیت بیشتری نشان دهند.

یادداشت‌ها

1. Responsiveness
2. Generic approach
3. Perry and Wise
4. Public Service Motivation
5. Buelens & Broeck
6. Simon
7. Baarspul and Wilderrom
8. Perry
9. Pollitt
10. Hood
11. Lan, Zhiyong & Rosenbloom
12. Barzelay
13. Osborne & Gaebler
14. Denhardt and Denhardt
15. Public Service Motivation
16. Perry and Wise
17. Respond
18. Vandenabeele
19. Political entity
20. Reform efforts
21. A sense of duty
22. Just and appropriate rewards
23. Right job
24. DeVos, Buyens, & Schalk
25. Moon
26. Gabris and Simo
27. Crewson
28. Maidani
29. Rate
30. Lyons et al.
31. Servants
32. Graham & Hays
33. Norris
34. Too many risk-averse
35. Self-development
36. Camilleri
37. Wright
38. Congenial associates
39. Lyons et al.
40. Gabris & Simo
41. Affiliation
42. supportive working & social environment
43. Gunkel



44. Cash Rewards, Company Cars, Days Off, Electronic Equipment, Employee of the Month reward, Family Related rewards, Health Care Plan payments, Improvements in Working Conditions, Merit Raises, Promotions, Greater Responsibilities, Retirement Plan Payments, Stock Options, Additional Training, and Positive Feedback from Supervisor
45. Grouping variable
46. Pseudo r-square
47. Hosmer and Lemeshow Test
48. Rainey
49. Gabris and Simo
50. Rashid & Rashid
51. Boyne
52. Frank & Lewis
53. Burgess and Ratto
54. Khojasteh
55. Ayree
56. Jurkiewicz et al.
57. Houston
58. Nawab, Ahamd, & Shafi
59. Crewson
60. Graham & Hays
61. Norris
62. Lyons et al.
63. Kim & Wright
64. Wright
65. Lyons et al.
66. Gabris & Simo
67. Rashid & Rashid
68. Congenial associates
69. Rawls et al.
70. Kacmar, Carlson, & Brymer
71. Lefkowitz
72. Mathieu & Zajac
73. Crewson
74. Wittmer
75. Nawab, Ahamd, & Shafi
76. Camilleri
77. Brewer
78. Brooks-Immel
79. Envy theory
80. A negative upward social comparison
81. Milkovich and Boudreau

## کتابنامه

- وارث، سیدحامد. (۱۳۸۰). نگرش فراپارادایمی به مدیریت دولتی. *مجله دانش مدیریت*، ۵۵، ۵۱-۸۸.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۴). *تنگناهای مدیریت دولتی نوین*. بیک نور، ۱۱، ۲-۱۰.
- دنهات، رابرت بی. (۱۳۹۷). *نظریه های سازمان دولتی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
- Aryee, S. (1992). Public and Private Sector Professionals: A Comparative Study of Their Perceived Work Experience. *Group and Organization Management*, 17(1), pp.72 – 85.
- Ben-Ze'ev, A. (2000). *The subtlety of emotions*. Cambridge, MA, US: The MIT Press. B.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), pp. 225–248.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97 – 122.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: civic attitudes and behavior of public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), pp.5–26.
- Brooks-Immel, D. R. (2014). *A comparative study of public service motivation among organizational units in a public university*. **Doctoral dissertation**, University of San Francisco. Retrieved from <http://repository.usfca.edu/diss/106>
- Buelens, M., & Broeck, H. Van den. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), pp.65–74.
- Ratto, M & Burgess, S. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp.285 - 300.
- Cacioppe, R., & Mock, P. (1884). A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. *Human Relations*, 37(11), pp.923 – 940.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), pp.356–377.
- Conway, N., & Briner, R. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), pp.279–301.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), pp.927–946.
- Crewson, P. E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), pp.499 – 518.
- DeVos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp.537–559.
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.447–454.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1), pp.36–51.
- Frank, S. U. E. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1), pp.36–51.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), pp.33–51.
- Graham, C. B. J., & Hays, S. W. (1993). *Managing the Public Organization* (2nd ed.). Washington D.C.: CQ Press.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp.713 – 727.

- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), pp.55 – 76.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K., & Brown, R. G. . (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review*, 21(3), pp.230 – 250.
- Kacmar, M. K., Carlson, D. S. ., & Brymer, R. A. . (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), pp.976 – 94.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. . (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, 27(4), pp.515 – 527.
- Kemmerer, F. N. and Thiagarajan, S. (1989). What is an incentive system.pdf. *Performance + Instruction*, 28(3), pp.11–16.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the Private vs. Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, 22(3), pp.391 – 401.
- Kim, S., & Wright, B. E. (2004). I.T Employee Work Exhaustion: Toward an Integrated Model of Antecedents and Consequences. In *the annual meeting of the Academy of Management*. New Orleans.
- Lefkowitz, J. (1994). Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You See Them. *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.323–49.
- Levy, D. A., & Nail, P. R. (1993). Contagion: a theoretical and empirical review and reconceptualization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 119(2), pp.235–285.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), pp.395–404.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and para-public sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), pp.605–618.
- Manzoor, A., & Treur, J. (2013). Modelling the role of emotion regulation and contagion in socially affected decision making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, pp.73–82.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. . (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171 – 94.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2004). *Personnel/human resource management*: a diagnostic approach (5th ed). Plano, Tex. : Business Publications Inc.
- Nawab, S., Ahamd, J., & Shafi, K. (2011). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), pp.110–128.
- Nolan, G. O. (2014). *An Economic Analysis of Public Versus Private Provision of Health Services in Ireland*. University of Limerick.
- Norris, M. E. (2004). *Turnover in the military, Impact of workplace stressors*. Saint Mary's University, Halifax, NS, Canada.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), pp.415–424.
- Parrott, W. G. (2001). *The emotional experiences of envy and jealousy*. In W. G. Parrott (Ed.), *Emotions in social psychology: Essential readings* (pp. 306–320). New York, NY, US: Psychology Press. P.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), pp.906–920.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct

- Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 6(1), pp.5–22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), pp.367–373.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1996). The values of business and federal government executives: More different than alike. *Public Personnel Management*, 25(3), pp.277–289.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), pp.288–302.
- Rainey, H. G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles. *Administration and Society*, 15(2), pp.207–242.
- Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), pp.24–33.
- Rawls, J. R., Ulrich, R. A. ., & Nelson, O. T. . (1975). A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors. *Academy of Management Journal*, 18(5), pp.616–662.
- Sheehy, G. (1995). *New Passages: Mapping Your Life Across Time*. New York: Random House.
- Silver, M., & Sabini, J. (1978). The perception of envy. *Social Psychology*, 41(2), pp.105–111.
- Staats, E. B. (1988). Public Service and the Public Interest. *Public Administration Review*, 48(2), pp.601–605.
- Ulleberg, I. (2009). *Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery*. Paris, France: International Institute for Educational Planning.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), pp.545–556.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4), pp.369 – 83.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review*, 11(4), pp.559–586.