

A Model For Enhancing Public Service Motivation Among Faculty Members Of Islamic Azad University Branches In Tehran Province

Shahrbanoo Rabiei Rudsary	Department of Educational Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Parivash Jafari *	Department of Educational Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Nader Gholi Ghourchian	Department of Educational Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Mohammad Ali Hosseini	Department of Rehabilitation Management, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran.

Abstract

This study aimed to develop a localized model to enhance public service motivation among faculty members of Islamic Azad University branches in Tehran Province and to identify its dimensions, components, and effective strategies. The research is applied-developmental in purpose and exploratory mixed-method in nature. In the qualitative phase, 11 faculty members and 15 university experts were purposefully selected with maximum variation and interviewed using semi-structured protocols. Data were analyzed through content analysis in Atlas.ti. Based on qualitative findings, a researcher-made questionnaire was designed, validated, and distributed among 30 faculty members in the quantitative phase. Quantitative data were analyzed using one-sample t-tests and Friedman tests in SPSS. Findings revealed four main mechanisms for enhancing public service motivation, each with associated subcomponents. Quantitative results confirmed their validity and indicated significant differences in importance and prioritization. The final network-based localized model ranks the mechanisms as follows: structural, managerial and procedural (improving governance and decision-making); psychological health and well-being (strengthening professional and psychological support); individual and professional empowerment (enhancing competencies); and reinforcing a service-oriented culture (consolidating service values). The proposed model provides a practical framework to enhance faculty public service motivation and improve university effectiveness.

Keywords: Faculty Members; Motivation Enhancement; PublicService:Islamic Azad University; Tehran Province

How to Cite: Rabiei Rudsary,S. , Jafari,P. , Gholi Ghourchian,N. and Hosseini,M. A. (2025). A Model For Enhancing Public Service Motivation Among Faculty Members Of Islamic Azad University Branches In Tehran Province. Journal of Intelligent Strategic Management .4(4), 621-646.

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4871



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : pjaafari@srbiau.ac.ir

ارائه مدلی برای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران

شهربانو
ریبی رودسری

گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پریوش جعفری*

گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نادر قلی قورچیان

گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمدعلی حسینی

گروه مدیریت توان بخشی، دانشگاه علوم بهزیستی و توان بخشی، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدلی بومی برای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و راهبردهای مؤثر انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از حیث ماهیت، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، مشارکت کنندگان اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد استان تهران بودند که براساس روش نمونه‌گیری هدف‌مند و نظری با رعایت حداکثر تنوع انتخاب شدند. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ عضو هیأت علمی و ۱۵ کارشناس دانشگاهی گردآوری و با تحلیل محتوای کیفی در نرم‌افزار Atlas.ti بررسی شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق ساخته براساس یافته‌های کیفی طراحی و پس از تأیید روایی، میان ۳۰ عضو هیأت علمی توزیع شد. داده‌های کمی با آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای و فریدمن در SPSS تحلیل گردید. یافته‌های کیفی پژوهش چهار سازوکار اصلی برای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی را شناسایی کرد که هر یک با مجموعه‌ای از زیرسازوکارهای مرتبط تبیین گردید. نتایج کمی، ضمن تأیید اعتبار سازوکارها، تفاوت معناداری را در میزان اهمیت و اولویتشان نشان داد. براساس الگوی نهایی، این سازوکارها به ترتیب اهمیت عبارت‌انداز: ساختاری، مدیریتی و فرایندی (بهبود نظام اداره و تصمیم‌گیری)، سلامت و بهزیستی روانی و رفاه و انگیزش استادان (تقویت پشتوانه‌های روانی و شغلی)، توانمندسازی فردی و حرفه‌ای (ارتقای شایستگی‌ها) و تقویت فرهنگ خدمت پاسخ‌گویی و مشارکت (تحکیم ارزش‌های خدمت محور). در نتیجه یافته‌ها منجر به ارائه مدل نهایی شبکه‌ای و بومی شد که ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی و تقویت اثربخشی دانشگاه‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: اعضای هیأت علمی، ارتقاء انگیزه، خدمت عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، استان تهران

استناد به این مقاله: ربیعی رودسری، شهربانو و جعفری، پریوش و قلی قورچیان، نادر و حسینی، محمدعلی . (۱۴۰۴). ارائه مدلی برای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۴)، ۶۴۶-۶۲۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴،۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: pjaafari@srbiau.ac.ir

مقدمه

دانشگاه‌ها در جوامع معاصر، صرفاً نهادهای آموزشی تلقی نمی‌شوند بلکه به منزله سازمان‌هایی با کارکردهای توسعه‌محور و ابعاد اجتماعی-فرهنگی عمل می‌کنند (Lim, Moon, 2025: 8-12). مأموریت آن‌ها فراتر از انتقال دانش است و شامل تولید معرفت علمی، تربیت نیروی انسانی متخصص و ارائه راهبردهای حل مسأله برای چالش‌های جامعه می‌شود. دانشگاه‌ها به‌عنوان کُنشگران اصلی در فرایند توسعه، نقشی فرابخشی ایفاء کرده و همگام با تحولات جهانی، به پذیرش مسئولیت‌های تُوین و انطباق با الزامات محیطی ناگزیر می‌شوند (رجبی فرجاد، میرسپاسی، اسدی، ۱۴۰۳: ۱۰۵-۱۰۱). به‌طوری‌که، اعضای هیأت علمی نقش محوری در تحقق مأموریت دانشگاه‌ها ایفاء می‌کنند. آن‌ها نه تنها به انتقال دانش و مهارت می‌پردازند، بلکه به‌عنوان الگوهای اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های مثبت را به نسل‌های آینده منتقل می‌کنند. انگیزه و تعهد این گروه در خدمت به جامعه و دانشجویان، به‌طور مستقیم کیفیت آموزش عالی و اثربخشی سازمانی دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در چارچوب نظری، این موضوع با چشم‌انداز «انگیزه خدمت عمومی»، مورد بررسی قرار گرفته است؛ مفهومی که برای نخستین بار توسط جیمز پری^۱ و لوئیس وایز^۲ معرفی شد و بر گرایش درونی افراد به خدمت به جامعه و خیر عمومی تأکید دارد (Limson, 2025; 165; Hikmat et al., 2024: 60). با پیچیده‌تر شدن ساختارهای اجتماعی و افزایش انتظارات جامعه از نهادهای آموزش عالی، اهمیت انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی به‌شدت برجسته شده است. این سازه چندبُعدی بازتاب‌دهنده تعامل میان گرایش‌های فردی در ایفاء نقش‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی است و ارتقای آن می‌تواند عملکرد دانشگاه‌ها را در حوزه‌های مختلف به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد (خاتون‌چراغی و دیگران، ۱۴۰۱: ۳۹-۳۷). هم‌زمان، فشارهای ناشی از محدودیت منابع، تحولات سریع اجتماعی و مطالبات متنوع ذی‌نفعان، چالش‌های سازمانی قابل توجهی ایجاد می‌کند که ممکن است انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی را تضعیف نماید و به کاهش اثربخشی عملکرد دانشگاه‌ها منجر شود (منظری توکلی، بهرام‌زاده، سلاجقه، ۱۴۰۱: ۱۰۳؛ بهرام‌زاده و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۰).

به‌طور خاص، دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان بزرگترین نهاد آموزش عالی غیردولتی کشور، نقشی برجسته در تربیت نیروی انسانی و توسعه علمی دارد. گستردگی واحدهای این دانشگاه در سراسر کشور و تمرکز ویژه آن در استان تهران، اهمیت مضاعفی به عملکرد

آن بخشیده است. واحدهای تهران به واسطه فرارگیری در پایتخت و تعامل مستقیم با نهادهای دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی، نقشی تعیین کننده در بازنمایی جایگاه دانشگاه آزاد اسلامی در نظام آموزش عالی کشور دارند. بدیهی است که انگیزه و تعهد اعضای هیأت علمی این واحدها بر اعتبار و کارآمدی دانشگاه اثرگذار خواهد بود. مرور مطالعات نشان می دهد که اگرچه پژوهش های متعددی در زمینه انگیزه خدمت عمومی انجام شده است. با این حال، تحقیقات متمرکز بر شرایط دانشگاه آزاد اسلامی و به ویژه واحدهای استان تهران، بسیار محدود هستند. این خلأ پژوهشی ضرورت ارائه مدلی بومی و متناسب با زمینه های فرهنگی و سازمانی این دانشگاه را برجسته می سازد. هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدلی جامع و بومی برای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و شناسایی ابعاد و مؤلفه های انگیزه خدمت عمومی، تبیین عوامل مؤثر بر آن، تدوین راهبردهای ارتقاء و ارزیابی پیامدهای ناشی از آن است. و به دنبال پاسخ به این پرسش می باشد - چه مدلی می تواند ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران را به بهترین نحو تبیین کند؟

پیشینه پژوهش

انگیزه خدمت عمومی (PSM)، به عنوان یک مفهوم محوری در اداره امور عمومی، با چالش های مهمی از جمله تعریف ناکافی، همپوشانی مفهومی با سازهایی مانند نوع دوستی، رفتارها، روش های سنجش محدود و وابسته به بافت فرهنگی روبه رو است. به طور خاص، ابعاد ملموس PSM مانند جذب نیرو در بخش عمومی یا رضایت شغلی، بیش از ابعاد ناملموس و عمیق تر آن مانند تعهد به منافع عمومی، دل بستگی به ارزش های حکمرانی خوب، و فداکاری مورد توجه قرار گرفته اند. این در حالی است که این مؤلفه های کیفی به دلیل پیچیدگی ذاتی و وابستگی شدید به ارزش های اجتماعی، تاریخی و نهادی خاص هر کشور، نقش تعیین کننده ای در تبیین انگیزه کارکنان بخش عمومی ایفاء می کنند. به گونه ای که فقدان چارچوب های سنجش استاندارد شده و بین فرهنگی برای اندازه گیری مؤلفه هایی مانند «تعهد به ارزش عمومی» یا «تمایل به فداکاری»، مانع اصلی در تدوین سیاست های مؤثر منابع انسانی و مدیریت انگیزش در سطح جهانی است. از سوی دیگر، درک ویژگی های منحصر به فرد فرهنگی و نهادی حاکم بر بخش عمومی هر کشور، مستلزم توجه به مفاهیم بومی و اختلافات ساختاری است که اغلب در الگوهای جهانی یکسان ساز

نادیده گرفته می‌شوند. این امر لزوم به‌کارگیری رویکردی میان‌رشته‌ای، تلفیق داده‌های کیفی و کمی، و توسعه ابزارهای اندازه‌گیری معتبر و پایا برای تدوین مدلی جامع و قابل تعمیم را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (Royhan, 2025: 169-186).

مفهوم انگیزه خدمت عمومی (PSM)، به‌رغم گسترش پژوهش‌های تجربی، با چالش‌های نظری قابل توجهی در زمینه تعریف، سنجش و تبیین مکانیسم‌های رفتاری روبه‌رو است. طوری که، تمرکز غالب بر سنجش کمی و پیامدهای رفتاری، باعث غفلت از بنیان‌های نظری عمیق‌تر شده است. و با اتکاء به نظریه‌های هویت اجتماعی (SIT)، خودتعیین‌گری (SDT) و طبقه‌بندی اجتماعی (SCT)، PSM را به‌مثابه یک «هویت خدمت عمومی»؛ (PSI)، بازتعریف می‌شود که متشکل از دو بُعد اساسی است: درجه شناسایی با ارزش‌های نهادی و برجستگی موقعیتی این هویت. این چارچوب امکان درک پویایی‌های هویتی را فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد که رفتارهای مبتنی بر خدمت عمومی نه صرفاً براساس انگیزه‌های فردی، بلکه از طریق درونی‌سازی ارزش‌های عمومی و فعال‌سازی آن در بافت سازمانی و اجتماعی شکل می‌گیرند. باین حال، فقدان ابزارهای سنجش مناسب برای Capturing ابعاد شناسایی و برجستگی هویت، و همچنین نادیده گرفتن تنوع ارزش‌های عمومی در زمینه‌های نهادی مختلف، از موانع اصلی توسعه نظری و کاربردی این مفهوم به‌شمار می‌روند. این امر لزوم بازنگری در روش‌های سنجش کنونی و توسعه ابزارهای زمینه‌آگاه را برای درک تجلی هویت خدمت عمومی در موقعیت‌های مختلف ایجاب می‌کند (Ripoll, Breugh, 2025: 61-76).

انگیزه خدمت عمومی در میان اعضای هیأت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی، به‌ویژه در بُعد «تعهد به منافع عمومی»، با چالش‌هایی نظیر تعریف ناقص و روش‌های سنجش کمی‌محور روبه‌رو است. به‌طور خاص، عوامل ملموس به‌مانند حقوق و مزایا یا امنیت شغلی بیشتر از عوامل ناملموس به‌مثابه سرمایه روان‌شناختی یا هویت دینی به‌دلیل پیچیدگی مفهومی و وابستگی به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی، مورد توجه قرار گرفته‌اند. طوری که فقدان چارچوب کیفی برای تبیین فرایند شکل‌گیری این انگیزه، مانع اصلی در ادغام آن در سیاست‌های توسعه منابع انسانی دانشگاه است. ازسویی، درک پیچیدگی انگیزه خدمت عمومی نیازمند توجه به تجربیات زیسته و تفسیرهای ذهنی اعضای هیأت‌علمی است که اغلب در پژوهش‌های کمی نادیده گرفته می‌شوند. این امر بررسی تعامل پویای بین شرایط

فردی، سازمانی و اجتماعی را با تکیه بر داده‌های کیفی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در تدوین مدل‌های بومی انگیزشی تلقی می‌کند (ربیعی رودسری و دیگران، ۱۴۰۴: ۳۹-۲۷).

شایستگی‌های اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های کلاس جهانی، به‌ویژه در ابعاد «علمی-حرفه‌ای»، «اجتماعی-فرهنگی» و «زمینه‌ای»، با چالش‌هایی نظیر تعریف نارسا، فقدان مدل یکپارچه و روش‌های سنجش ناکافی روبه‌رو هستند. به‌طور خاص، شایستگی‌های ملموس به‌مانند مهارت‌های تدریس و پژوهش، بیشتر از شایستگی‌های ناملموس به‌مثابه هوش فرهنگی یا برون‌گرایی علمی مورد توجه قرار گرفته‌اند که به دلیل پیچیدگی مفهومی و وابستگی به بافت فرهنگی و زبانی، سنجش و استانداردسازی آن‌ها دشوار است. طوری که فقدان الگوی جامع و نظام‌مند برای شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها، مانع اصلی در تحقق دانشگاه کلاس جهانی به‌شمار می‌رود. درک و توسعه شایستگی‌های بین‌فرهنگی و تعاملات جهانی، مستلزم بُعد تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و ارزشی است که اغلب در مدل‌های رایج شایستگی نادیده گرفته می‌شوند. این امر لزوم توجه هم‌زمان به ویژگی‌های فردی، حرفه‌ای و فرهنگی اعضای هیأت علمی و نیز تدوین چارچوبی یکپارچه مبتنی بر ادبیات جهانی و بومی را ضروری می‌سازد (فرزانه و دیگران؛ ۱۴۰۱: ۱۹۴-۱۵۱).

توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در نظام آموزش عالی ایران، به‌رغم اهمیت بنیادین آن در ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی، همواره با موانعی چون فقدان الگوهای بومی، ضعف برنامه‌های حمایتی و گسست میان ابعاد آموزشی، پژوهشی و فرهنگی روبه‌رو است. چنین چالش‌هایی سبب شده است مسیر توانمندسازی اعضای هیأت علمی کمتر به نتایج مورد انتظار منتهی شود و ارتقای کیفیت آموزش عالی با محدودیت‌هایی جدی مواجه گردد. به‌طور خاص، نبود انسجام میان ابعاد آموزشی، پژوهشی، خدماتی، اخلاقی، فرهنگی و اجرایی موجب شده است هریک از این حوزه‌ها به‌طور جداگانه دنبال شود و سهم واقعی آن‌ها در توسعه حرفه‌ای نادیده گرفته شود. در این میان، بُعد آموزشی و پژوهشی بیشترین ظرفیت اثرگذاری را داشته و ضعف در این دو حوزه پیامدهایی همچون کاهش کارآمدی برنامه‌های ارتقایی و ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازهای دانشگاهی را به‌همراه داشته است. چنین شرایطی بر ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های ارتقایی تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که پیوند میان ابعاد ۶ گانه برقرار شده و بستر مناسبی برای توانمندسازی پایدار اعضای هیأت علمی فراهم گردد. در این صورت، توسعه حرفه‌ای می‌تواند نه تنها کیفیت

آموزش و پژوهش، بلکه کارآمدی فرهنگی و اجرایی در نظام آموزش عالی ایران را نیز ارتقاء بخشد (اکبرپور و دیگران، ۱۴۰۰: ۱۳۱-۱۵۴).

ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، به‌ویژه در راستای دستیابی به «تراز جهانی»، با چالش‌هایی از جمله تعریف ناکافی ابعاد توانمندسازی، روش‌های سنجش نامتناسب و فقدان الگوی بومی روبه‌رو است. ابعاد ملموس به‌مانند پژوهش و آموزش، بیش‌از ابعاد ناملموس همچون اعتمادسازی و فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ حال آنکه این مؤلفه‌های کیفی به‌دلیل پیچیدگی مفهومی و وابستگی به ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در توانمندسازی حرفه‌ای ایفاء می‌کنند. به‌گونه‌ای که فقدان روش‌های استاندارد برای سنجش مؤلفه‌هایی مانند تیم‌سازی و ارتباطات، مانع اصلی در تدوین و اجرای سیاست‌های مؤثر در این حوزه است. از سوی دیگر، درک ویژگی‌های منحصربه‌فرد فرهنگی و سازمانی دانشگاه‌های ایران، مستلزم توجه به مفاهیم بومی و اختلافات ساختاری است که اغلب در الگوهای جهانی نادیده گرفته می‌شوند. این امر لزوم تلفیق داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با اعضای هیأت علمی و داده‌های کمی حاصل از پرسش‌نامه‌های استاندارد شده را برای تدوین مدلی جامع و قابل اجرا اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (حسینی کاشانی و دیگران، ۱۳۹۹: ۲۲۲-۲۰۳).

برپایه (جدول ۱)، می‌توان پیشینه مطالعات انجام گرفته را به‌صورت تفصیلی مورد واکاوی قرار داد.

جدول ۱: پیشینه‌شناسی تفصیلی

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	روش	نتایج
۱	Royhan	۲۰۲۵	Elevating Public Service: A Comprehensive Review Of Public Service Motivation	تحلیلی-مرور سیستماتیک	انگیزه خدمت عمومی با ابهام مفهومی و ضعف سنجش روبه‌روست و به چارچوب‌های بومی و میان‌رشته‌ای نیاز دارد.
۲	Ripoll Breugh	۲۰۲۵	Unveiling The Public Service Identity: Rethinking Public Service Motivation Through Social Identity	تحلیلی-مرور سیستماتیک	باز تعریف PSM به‌مثابه «هویت خدمت عمومی»، فهم عمیق‌تری می‌دهد، اما ابزار سنجش مناسب ندارد.
۳	ربیی رودسر ی و همکاران	۱۳۹۶	مدل تبیین فرایند انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران	کیفی	در دانشگاه آزاد، سنجش کمی بر انگیزه خدمت عمومی غلبه دارد و ابعاد کیفی نادیده گرفته می‌شود.
۴	فرزانه و همکاران	۱۳۹۶	الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک پژوهش کیفی)	کیفی	فقدان مدل جامع، مانع توسعه شایستگی‌های بین‌فرهنگی و حرفه‌ای هیأت علمی در سطح جهانی است.
۵	اکبرپور و همکاران	۱۳۹۶	ارائه مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آمیخته	آمیخته اکتشافی	توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در ایران با گسست میان آموزش، پژوهش و فرهنگ محدود شده است.
۶	حسینی کاش انی و همکاران	۱۳۹۵	ارائه مدلی به‌منظور ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با تراز جهانی	ترکیبی (کیفی-کمی)	ارتقای توانمندی حرفه‌ای برای تراز جهانی نیازمند توجه به مؤلفه‌های کیفی و بومی و الگوهای ترکیبی است.

مبانی نظری پژوهش

انگیزش به‌مثابه نیروی درونی و محرک رفتاری، یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در روان‌شناسی و علوم رفتاری است. نظریه‌های کلاسیک انگیزش همچون سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو^۳، دو عاملی فردریک هرزبرگ^۴ و نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور^۵، تلاش داشته‌اند توضیح دهند چرا افراد به انجام فعالیت‌های خاص گرایش دارند و چگونه می‌توان از این میل ذاتی در بستر سازمانی بهره برد. مازلو، با طرح نیازهای سلسله‌مراتبی، انگیزش را پیوستاری از نیازهای فیزیولوژیک تا خودشکوفایی دانست که در زمینه‌های خدمتی نیز مصداق پیدا می‌کند (Hu et al., 2025: 2-6). در نظریه‌های معاصر، دیدگاه ریچارد رایان^۶ و ادوارد دسی^۷ در بُعد «خودتعیین‌گری»، نقطه‌عطفی در فهم انگیزش درونی و بیرونی محسوب می‌شود. این نظریه بر اهمیت نیازهای سه‌گانه خودمختاری، شایستگی و ارتباط تأکید دارد و نشان می‌دهد افراد زمانی بیشترین انگیزش را تجربه می‌کنند که فعالیت‌ها را در راستای ارزش‌های درونی و هویت شخصی خود ببینند (Mcbeath, Hopkins, 2023: 2-4; Sułkowski et al., 2020: 151). از منظر سازمانی، نظریه انتظار ویکتور وروم^۸ و عدالت جان استیسی آدامز^۹ نیز به بررسی نقش ادراکات شناختی در انگیزش پرداخته‌اند. طوری که وروم، تأکید می‌کند که انگیزش تابعی از انتظار دستیابی به نتایج و ارزش آن نتایج است، درحالی‌که آدامز، بر ادراک عدالت و مقایسه اجتماعی تمرکز دارد. هر دو نظریه در حوزه خدمت عمومی به‌خوبی قابل انطباق‌اند، زیرا ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و ارزش‌های اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان تلاش و تعهد آنان دارد (ایمانی‌گله‌پرده‌سری، حنیفی، ملاحسینی، ۱۴۰۱: ۱۰۳؛ نوائی، واعظی، سیدنقوی، ۱۳۹۹: ۸-۹). مفهوم خدمت عمومی در علوم سیاسی و مدیریت عمومی جایگاهی دیرینه دارد و از دیدگاه متفکرانی چون ماکس وبر^{۱۰}، به‌عنوان بُعدی از بوروکراسی عقلانی تعریف شده است. و بر آن باور دارد که خدمت عمومی مبتنی بر قواعد غیرشخصی، سلسله‌مراتب رسمی و التزام به وظایف قانونی است. این نگاه بر جنبه ساختاری تأکید دارد اما بعدها نظریه‌پردازان مدیریت عمومی با نگاهی انسان‌محورتر، به ارزش‌های اخلاقی و انگیزشی نیز توجه کردند. پال دیویس^{۱۱} و رابرت نورتون^{۱۲} در توسعه نظریه ارزش عمومی تأکید کرده‌اند که خدمت عمومی صرفاً به اجرای وظایف قانونی محدود نمی‌شود، بلکه شامل خلق ارزش برای جامعه، تقویت اعتماد عمومی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان است (Park, Kim, 2025: 78; Zubair, Khan, Mukaram, 2021: 2-3). این رویکرد، خدمت

عمومی را به مجموعه‌ای از ارزش‌های فراتر از منافع شخصی پیوند می‌زند و جایگاه اخلاق و مسئولیت اجتماعی را برجسته می‌سازد. به علاوه، جیمز آل. پرری^{۱۳} و لوئیس وایز^{۱۴} در چارچوب نظری خود بر ابعاد انگیزشی خدمت عمومی تأکید کرده‌اند و آن را در ۳ دسته اصلی شامل عقلانی، هنجاری و عاطفی، تبیین نموده‌اند. این مدل نشان می‌دهد خدمت عمومی علاوه بر عقلانیت ابزاری، درونی شدن ارزش‌های اخلاقی و هیجانی نیز نقش پررنگی در رفتار کارکنان دارد. این ابعاد به‌ویژه در حوزه آموزش عالی و نقش اعضای هیأت علمی در خدمت به جامعه معنادارتر می‌شوند (بازرگان، ۱۴۰۰: ۴۶؛ پورعزت، مختاریان‌پور، آذری، ۱۳۹۹: ۲۱۷). انگیزه خدمت عمومی را می‌توان در ۳ بستر اصلی بررسی کرد: اجتماعی-تاریخی، فردی و سازمانی. در سطح اجتماعی-تاریخی؛ ارزش‌ها و تجربه‌های فرهنگی-تاریخی تعیین می‌کنند که خدمت به دیگران تا چه اندازه به‌عنوان یک ارزش بنیادین درونی شود؛ از این رو جوامع با سنت‌های همبستگی یا چارچوب‌های دینی-اخلاقی قوی، بستر مساعدتری برای پرورش این انگیزه دارند. در سطح فردی؛ صفاتی چون وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و همدلی، همراه با نیازهای اکتسابی دیوید مک‌کلند^{۱۵} (موفقیت، تعلق و نفوذ)، شاکله انگیزه‌های خدمتی را شکل می‌دهند. بدین ترتیب، انگیزه خدمت عمومی حاصل تعامل ساختارهای اجتماعی و ویژگی‌های فردی است. و در سطح سازمانی؛ تقویت فرهنگ اخلاقی، نظام‌های پاداش عادلانه، مشارکت اجتماعی و هویت سازمانی، ابزارهای کلیدی برای پایداری این انگیزه‌اند؛ چراکه تجربه اثرگذاری اجتماعی، خود به منبع تداوم کنش خدمتی بدل می‌شود (کاوند، دانشور عامری، ۱۴۰۰: ۴۷؛ سلطانی، ناظم، ایمانی، ۱۳۹۹: ۲). به‌طور خاص، انگیزه خدمت عمومی را می‌توان به‌عنوان سازه‌ای چندبُعدی فهم کرد که تعهد به منافع جمعی، دل‌سوزی، عدالت‌خواهی و گرایش به سیاست عمومی را دربر می‌گیرد. این سازه نه تنها گرایش فردی بلکه قابلیت تحلیل و سنجش در بسترهای سازمانی و اجتماعی را دارد و می‌تواند مبنای طراحی شاخص‌های تجربی باشد. از منظر فرایندی، انگیزه خدمت نتیجه تعامل پویا با زمینه‌های اجتماعی، هنجاری و سازمانی است و ماهیت انعطاف‌پذیر و تغییرپذیر دارد؛ سازمان‌ها با ایجاد فرصت‌های مشارکت، بازخورد مثبت و تقویت ارزش‌های اجتماعی می‌توانند آن را تقویت کنند. همچنین، رویکردهای بین‌فرهنگی نشان می‌دهند که گرایش به خدمت عمومی در جوامع جمع‌گرا و با مسئولیت اجتماعی برجسته، شدت بیشتری دارد. پس، انگیزه خدمت عمومی جهانی و

در عین حال بومی شدنی است و طراحی مدل‌های بومی مستلزم توجه به زمینه‌های فرهنگی و نهادی هر جامعه است (Ho et al., 2023: 145).

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی-توسعه‌ای قرار می‌گیرد و از حیث ماهیت، رویکردی آمیخته اکتشافی دارد. انتخاب این روش به دلیل امکان دستیابی هم‌زمان به عمق مفهومی و سنجش کمی یافته‌ها صورت گرفته است تا مدلی معتبر و کارآمد برای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران ارائه شود. بر همین اساس، مطالعه در دو بخش به‌منابۀ کیفی، به‌منزله گامی مقدماتی برای شناسایی ابعاد و طراحی مدل اولیه و کمی، به‌منظور اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های به‌دست آمده مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کیفی؛ جامعه مورد مطالعه کلیه اعضای هیأت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بودند. نمونه‌گیری هدف‌مند با رعایت تنوع انجام شد و ۱۱ نفر واجد حداقل ۵ سال سابقه برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند برپایه (جدول ۱). طوری که اشباع نظری ملاک پایان نمونه‌گیری قرار گرفت. داده‌ها در دو گام گردآوری شدند: گام نخست، بر تجربه مشارکت‌کنندگان درباره فرایند انگیزه خدمت عمومی و پرسش هدفمند سازوکارهای ارتقاء آن متمرکز شد و سپس در گام دوم، پرسش‌های تکمیلی با ۱۵ نفر از اعضای هیأت‌علمی صاحب تجربه در سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاهی مطرح گردید تا یافته‌ها بازبینی و دقیق‌سازی شوند. فرایند پردازش داده‌های کیفی پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti (نسخه ۸/۳)، انجام شد. روش مورد تبیین، تحلیل محتوای کیفی در چارچوب نظریه داده‌بنیاد بود که تمرکز آن بر کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اصلی بود. واحدهای معنایی به‌صورت استقرایی برچسب‌گذاری و در قالب مقوله‌های گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند. برای نمایش روابط میان مفاهیم و مقولات، از نقشه‌های مفهومی و نمودارهای شبکه‌ای بهره گرفته شد. مدل ارائه‌شده براساس نتایج حاصل از کدگذاری باز و تحلیل شبکه‌ای شکل گرفت و مراحل کدگذاری محوری و انتخابی دنبال نشد. همچنین به‌منظور تضمین اعتبار و قابلیت اعتماد، معیارهای ۴ گانه لینکلن و گوبا اعمال شد شامل قابلیت‌های؛ قبول، اطمینان، انتقال و تأیید، با مستندسازی کامل مسیر بررسی داده‌ها. در بخش کمی، جامعه آماری شامل تمامی اعضای هیأت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود. با توجه به سازوکارها و زیرسازمکارهای

استخراج شده از مرحله کیفی، پرسش نامه محقق ساخته طراحی شد و پس از تأیید روایی محتوایی و ظاهری توسط ۱۵ خبره دانشگاهی، میان ۳۰ نفر از اعضای هیأت علمی منتخب به روش نمونه گیری هدف مند توزیع گردید. سپس داده های کمی با نرم افزار SPSS بررسی شدند؛ به گونه ای که برای تعیین اهمیت سازوکارها و زیرسازمکارها از آزمون t تک نمونه ای و برای مشخص کردن اولویت آن ها از آزمون فریدمن استفاده شد.

جدول ۲: اطلاعات شرکت کنندگان در فرایند مصاحبه - (مأخذ: یافته های پژوهشی، ۱۴۰۴)

ردیف	جایگاه	درجه علمی	رشته	سطح واحد دانشگاهی	مدت گفت و گو (دقیقه)
۱	عضو هیأت علمی - عضویت در نشریات علمی	استاد	روان شناسی بالینی	بسیار بزرگ	۶۰
۲	عضو هیأت علمی - سابقه اجرایی	دانشیار	شیمی	بسیار بزرگ	۸۵
۳	عضو هیأت علمی و مدیر گروه	دانشیار	جغرافیای شهری	بسیار بزرگ	۷۲
۴	عضو هیأت علمی - سابقه اجرایی	دانشیار	زمین شناسی	بسیار بزرگ	۱۰۵
۵	عضو هیأت علمی - سابقه اجرایی	دانشیار	فیزیولوژی ورزش	بسیار بزرگ	۱۱۳
۶	عضو هیأت علمی	استاد	مدیریت فرهنگی	جامع	۳۰
۷	عضو هیأت علمی	استادی ار	مدیریت آموزشی	جامع	۷۲
۸	عضو هیأت علمی - سابقه اجرایی	دانشیار	فلسفه	بسیار بزرگ	۱۰۰
۹	عضو هیأت علمی - سابقه اجرایی	مربی	مدیریت آموزشی	بسیار بزرگ	۵۰
۱۰	عضو هیأت علمی و دانشجوی دکتری	مربی	کامپیوتر	کوچک	۳۰
۱۱	دانشجوی دکتری	-	معماری	جامع	۳۰

جمع زمان مصاحبه: ۷۴۷ دقیقه ۱۲:۴۵ ساعت / دقیقه

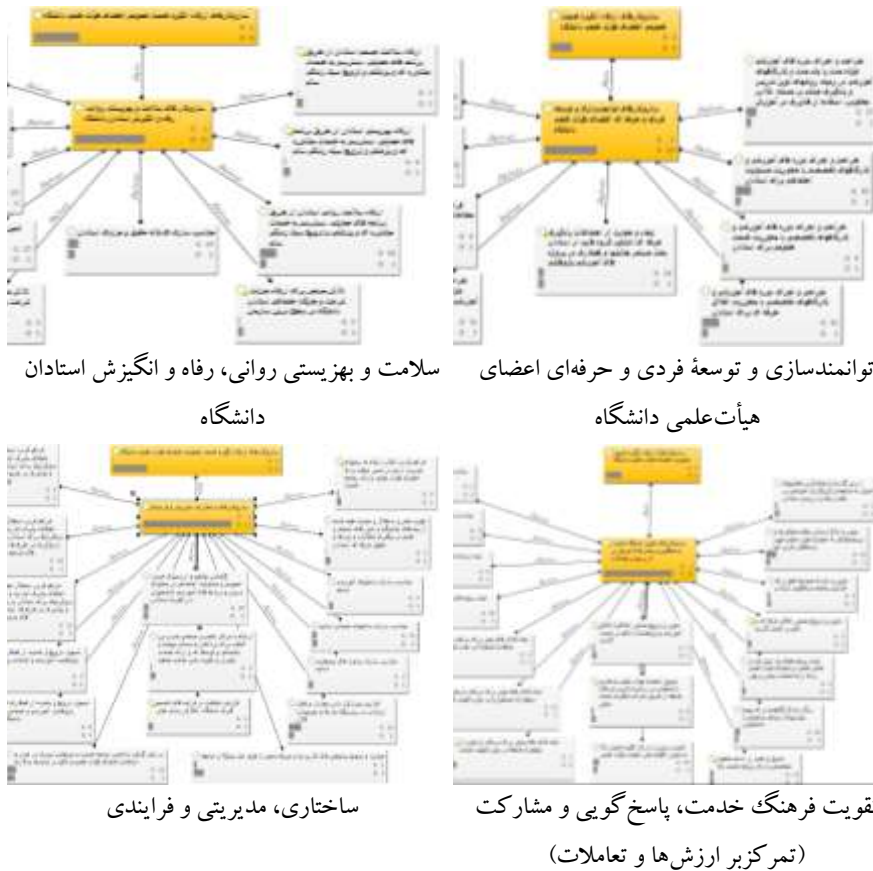
یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌های بخش کیفی پژوهش، براساس مصاحبه‌های هدف‌مند با اعضای هیأت علمی داده‌ها پس از کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مورد بررسی قرار گرفتند. خروجی نهایی این تحلیل‌ها به صورت یک مدل مفهومی برپایه (شکل ۱)، ارائه شد که ۴ سازوکار اصلی را پوشش داده و برپایه (جدول ۲)، به زیرسارگهای موارد مورد تبیین پرداخته، و در قالب یک شبکه درهم‌تنیده، انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاهی استان تهران را تقویت می‌کنند. به طور خاص، بررسی پراکندگی کدها در دو محور، Grounded (تعداد نقل قول‌ها) و Density (ارتباطات میان کدی)؛ نشان می‌دهد که بخشی از کدها در ناحیه پرقدرت قرار دارند یعنی هم از نظر فراوانی کاربرد و هم از نظر پیوندهای تحلیلی برجسته‌اند. این دسته از کدها نقش هسته‌های مفهومی را در تبیین سازوکارهای ارتقای انگیزش خدمت عمومی اعضای هیأت علمی ایفاء کرده و می‌توانند مبنای توسعه مدل مفهومی نهایی قرار گیرند.



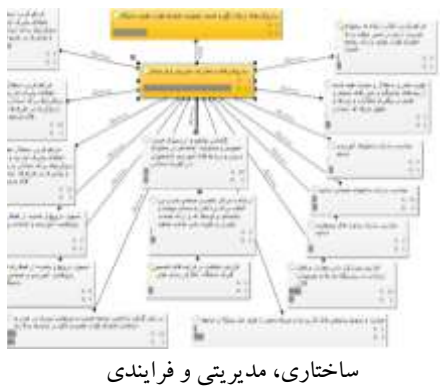
شکل ۱: سازوکارهای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان تهران- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

جدول ۲: زیرسازوکارهای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان تهران- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)



سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه

توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه



ساختاری، مدیریتی و فرایندی



تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت (تمرکز بر ارزش‌ها و تعاملات)

باتمركز بر جدول فوق سازوکارهای «توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه»؛ مشتمل بر ۹ زیرسازوکار است و بر ارتقای شایستگی‌های فردی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و فراهم‌سازی بسترهای رشد علمی تأکید دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد محورهای اخلاق حرفه‌ای؛ ($G=41$)، مسئولیت اجتماعی؛ ($G=39$) و مهارت‌های ارتباطی؛ ($G=31$)، بیشترین فراوانی را داشتند و جایگاهی محوری در الگو به‌خود اختصاص دادند. همچنین توسعه روش‌های نوین؛ ($G=27$)، کوچینگ حرفه‌ای؛ ($G=25$)، برنامه‌های منتورینگ استادان پیشکسوت؛ ($G=15$) و اجتماعات یادگیری؛ ($G=14$)، به‌عنوان ابزارهای مکمل شناسایی شدند. گرچه فرصت‌های مطالعاتی؛ و خدمت عمومی؛ هر دو ($G=4$)، دارای فراوانی کمتری بوده‌اند، اما از نظر راهبردی در غنی‌سازی تجربه حرفه‌ای نقش مهمی ایفاء می‌کنند. مجموع این زیرسازوکارها شبکه‌ای پویا از یادگیری و توسعه مستمر ایجاد

می‌کند. «سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه» شامل ۱۰ زیرسازوکار است و نقش کلیدی در پایداری انگیزه اعضای هیأت علمی دارد. مهمترین عوامل شناسایی شده عبارت‌انداز: ارتقاء سلامت روانی (G=۴۱)، تأمین نیازهای اساسی مالی و رفاهی؛ و نیز ایجاد جو احترام و اعتماد؛ هر دو (G=۲۷)، در کنار تناسب عادلانه حقوق و مزایا؛ (G=۲۴) و فراهم‌سازی محیط کاری حمایتی؛ (G=۲۳)، به‌عنوان ستون‌های پایداری انگیزش شغلی شناسایی شدند. علاوه‌براین، مشوق‌ها؛ (G=۱۲)، مشارکت فعالانه استادان را در فعالیت‌های دانشگاهی تقویت می‌کنند. هرچند مؤلفه‌هایی نظیر ارتقای منزلت، کرامت و جایگاه اجتماعی؛ در سطح جامعه و سازمان (G=۵)، یا ارتقاء بهزیستی؛ و سلامت جسمی؛ (G=۴) و (G=۲)، فراوانی کمتری داشتند، اما نقش تکمیلی مهمی در انسجام و رفاه کلی اعضای هیأت علمی ایفاء می‌کنند. «تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت (تمرکز بر ارزش‌ها و تعاملات)»؛ با ۱۷ زیرسازگار به‌مثابه استانداردهای عملکردی و شرح وظائف؛ (G=۳۴)، مشارکت در نهادهای اجتماعی؛ (G=۲۸)، ایجاد کانال‌های مؤثر برای دریافت بازخورد از دانشجویان؛ (G=۲۱) و برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های ارتباطی و همدلی؛ (G=۲۰)، نقش پررنگی در ارتقای تعاملات دانشگاهی دارند. انتصاب مدیران با انگیزه خدمت بالا؛ (G=۱۹) و تشویق و تقدیر از اساتید متعهد؛ (G=۱۳)، به‌عنوان محرک‌های فرهنگی، الگوهای رفتاری مطلوب را در سازمان تقویت می‌کنند. در کنار این‌ها اقداماتی همچون نظام‌های بازخورد ۳۶۰ درجه؛ تدوین منشورهای اخلاقی، و هدایت دانشجویان به یادگیری خدمت محور با وجود فراوانی کمتر، چارچوب ارزشمند این سازوکار را تکمیل می‌کند. برآیند این اقدامات شکل‌گیری محیطی است که در آن پاسخ‌گویی، فرهنگ خدمت، و مشارکت نه تنها ارزش محسوب می‌شود، بلکه با ابزارها و ساختارهای عملی پشتیبانی می‌گردد. و درنهایت «ساختاری، مدیریتی و فرایندی»؛ مبتنی بر ۱۶ زیرسازگار نظیر افزایش مشارکت معنادار استادان در سیاست‌گذاری‌های کلان دانشگاه؛ (G=۳۹)، محور اصلی این حوزه است که با توجه به شاخص روحیه خدمت در جذب و استخدام و شایسته‌سالاری؛ (G=۱۹)، تقویت می‌شود. گنجاندن مفاهیم خدمت عمومی در برنامه‌های آموزشی دانشجویان؛ (G=۱۸)، متناسب‌سازی ساعت‌های خدماتی؛ (G=۱۵) و استقلال عمل علمی در امور پژوهشی؛ (G=۱۳)، به‌عنوان مکمل‌های کلیدی برای توانمندسازی ساختارها عمل می‌کنند. همچنین استقلال در حوزه خدمت عمومی؛ (G=۱۰)، توسعه همکاری‌های بین دانشگاهی؛ (G=۸) و بین‌رشته‌ای؛ (G=۷)، چهارچوب پیوند میان آموزش، پژوهش و

خدمات را فراهم می‌آورند. گرچه مؤلفه‌هایی چون ارتباطات بین‌المللی؛ حمایت از شوراهای صنفی؛ یا متناسب‌سازی ساعات پژوهشی و آموزشی؛ فراوانی کمتری داشته‌اند، اما در تقویت ظرفیت نظام دانشگاهی برای پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه نقش استراتژیک دارند.

براساس یافته‌های کیفی و مصاحبه‌های انجام‌شده، سازوکارهای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان تهران؛ در ۴ طبقه اصلی شامل: (توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه) - (سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه) - (تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت؛ تمرکز بر ارزش‌ها و تعاملات) - (ساختاری، مدیریتی و فرایندی)، شناسایی شدند. در بخش کمی، به منظور بررسی اعتبار و معناداری این سازوکارها و اجزای آن‌ها، آزمون t تک‌نمونه‌ای به کار گرفته شد. نتایج این آزمون نشان داد که تمامی سازوکارها و اجزای آن‌ها در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ تأیید شدند ($p < ۰/۰۵$). به این معنا که فرض H_0 (تأیید سازوکارها)، پذیرفته شده و فرض H_1 (رد آن‌ها)، مورد تأیید قرار نگرفت برپایه (جدول ۳). در گام بعدی، برای شناسایی اهمیت نسبی و اولویت‌بندی میان سازوکارها و اجزای آن‌ها، آزمون فریدمن اجرا گردید برپایه (جدول ۴). طوری که برآیند آزمون t مربوط به ۴ سازوکارها برپایه (جدول ۵)، ارائه شده است. یافته‌های آزمون فریدمن نیز نشان داد که تفاوت معناداری میان سازوکارها و اجزای آن‌ها وجود دارد ($p < ۰/۰۵$). به بیانی، اولویت‌بندی سازوکارها از دیدگاه پاسخ‌گویان تأیید شد. نتایج آزمون فریدمن برای سازوکارهای اصلی برپایه (جدول ۶)، برای اجزای هر سازوکار به عمل آمد. به طور کلی، یافته‌های کمی پژوهش نه تنها سازوکارهای استخراج‌شده از تحلیل کیفی را تأیید کردند، بلکه با رتبه‌بندی سازوکارها و اجزای آن‌ها نشان دادند که انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درهم‌تنیده قرار دارد که برخی از آن‌ها نسبت به سایرین از اهمیت بیشتری برخوردارند. این نتایج می‌تواند به غنای مدل مفهومی نهایی و تقویت پشتوانه تجربی آن کمک کند.

جدول ۳: نتایج آزمون t برای سازوکارهای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضاء هیأت‌علمی دانشگاه‌های استان تهران- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

نقطه برش (مقدار آزمون) = ۴								سازوکارهای اصلی
فاصله اطمینان ۹۵٪	اختلاف	سطح	درجه آزادی	آماره آزمون	انحراف معیار	میانگین		
حد پائین	حد پائین	میانگین	معناداری	آزادی	آزمون	معیار	میانگین	توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه
۲/۲۹	۱/۰۴	۱/۶۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۵/۴۷۳	۱/۶۶۸	۵/۶۷	توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه
۲/۴۵	۱/۳۵	۱/۹۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۰۷۷	۱/۴۷۰	۵/۹۰	سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه
۱/۹۱	۰/۴۹	۱/۲۰۰	۰/۰۰۲	۲۹	۳/۴۵۷	۱/۹۰۱	۵/۲۰	تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت
۲/۲۸	۱/۳۸	۱/۸۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۲۸	۱/۲۰۶	۵/۸۳	ساختاری، مدیریتی و فرایندی

جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی سازوکارهای ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضاء هیأت‌علمی دانشگاه‌های استان تهران- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون χ^2	تعداد	اولویت	میانگین رتبه	سازوکارهای اصلی
۰/۰۰۰	۳	۲۱/۸۵۴	۳۰	۳	۲/۲۰	توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه
				۲	۲/۷۳	سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه
				۴	۱/۸۵	تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت
				۱	۳/۲۲	ساختاری، مدیریتی و فرایندی

جدول ۵: نتایج آزمون t سازوکارهای مورد تبیین - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

سازوکارها		نقطه برش (مقدار آزمون) = ۴						
میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	حد بالا	حد پایین
توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه؛ (۹ زیرسازوکار)								
۵/۰۷	۱/۱۷۲	۴/۹۸۳	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۰۶۷	۰/۶۳	۱/۵۰	
۴/۷۷	۱/۵۴۷	۲/۷۱۵	۲۹	۰/۰۱۱	۰/۷۶۷	۰/۱۹	۱/۳۴	
۴/۴۳	۱/۶۹۵	۱/۴۰۰	۲۹	۰/۱۷۲	۰/۴۳۳	-۰/۲۰	۱/۰۷	
۴/۹۳	۱/۷۰۱	۳/۰۰۶	۲۹	۰/۰۰۵	۰/۹۳۳	۰/۳۰	۱/۵۷	
۵/۰۷	۱/۵۰۷	۳/۸۷۷	۲۹	۰/۰۰۱	۱/۰۶۷	۰/۵۰	۱/۶۳	
۵/۱۰	۱/۸۸۲	۳/۲۰۲	۲۹	۰/۰۰۳	۱/۱۰۰	۰/۴۰	۱/۸۰	
۴/۹۷	۱/۸۶۶	۲/۸۳۸	۲۹	۰/۰۰۸	۰/۹۶۷	۰/۲۷	۱/۶۶	
۵/۱۷	۲/۲۷۶	۲/۸۰۸	۲۹	۰/۰۰۹	۱/۱۶۷	۰/۳۲	۲/۰۲	
۵/۱۷	۱/۵۱۰	۴/۲۳۰	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۱۶۷	۰/۶۰	۱/۷۳	
سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه؛ (۱۰ زیرسازوکار)								
۴/۹۳	۱/۷۶۰	۲/۹۰۴	۲۹	۰/۰۰۷	۰/۹۳۳	۰/۲۸	۱/۵۹	
۴/۸۰	۲/۰۰۷	۲/۱۸۳	۲۹	۰/۰۳۷	۰/۸۰۰	۰/۰۵	۱/۵۵	
۴/۷۰	۱/۹۱۵	۲/۰۰۳	۲۹	۰/۰۵۵	۰/۷۰۰	-۰/۰۱	۱/۴۱	
۴/۹۳	۱/۲۸۵	۳/۹۷۹	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۹۳۳	۰/۴۵	۱/۴۱	
۵/۳۰	۱/۲۹۱	۵/۵۱۷	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۳۰۰	۰/۸۲	۱/۷۸	
۵/۷۳	۱/۸۳۷	۵/۱۶۸	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۷۳۳	۱/۰۵	۲/۴۲	
۵/۶۰	۲/۰۷۸	۴/۲۱۸	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۶۰۰	۰/۸۲	۲/۳۸	
۵/۴۳	۲/۳۰۰	۳/۴۱۴	۲۹	۰/۰۰۲	۱/۴۳۳	۰/۵۷	۲/۲۹	

۲/۱۷	۰/۴۹	۱/۳۳۳	۰/۰۰۳	۲۹	۳/۲۴۷	۲/۲۴۹	۵/۳۳	تأمین نیازهای مالی و رفاهی خانواده اساتید
۲/۴۷	۱/۴۶	۱/۹۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۹۷۱	۱/۳۵۱	۵/۹۷	جو اعتماد و انصاف سازمانی
تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت (تمرکز بر ارزش‌ها و تعاملات)؛ (۱۷ زیرسازوکار)								
۱/۵۶	۰/۵۸	۱/۰۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۴۵۵	۱/۳۱۱	۵/۰۷	تلفیق خدمت اجتماعی در ارتقاء
۱/۶۲	۰/۵۱	۱/۰۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۳/۹۳۷	۱/۴۸۴	۵/۰۷	مدیریت خدمت محور
۲/۱۵	۱/۴۱	۱/۷۷۸	۰/۰۰۰	۲۹	۹/۸۹۴	۰/۹۳۴	۵/۷۸	نظام تقدیر اساتید خدمت‌گرا
۱/۱۴	۰/۲۶	۰/۷۰۰	۰/۰۰۳	۲۹	۳/۲۵۲	۱/۱۷۹	۴/۷۰	بازخورد دانشجویی چندبعدی
۰/۹۷	-۰/۱۰	۰/۴۳۳	۰/۱۰۸	۲۹	۱/۶۵۹	۱/۴۳۱	۴/۴۳	بازخورد هم‌تایان چندبعدی
۱/۰۶	۰/۰۷	۰/۵۶۷	۰/۰۲۷	۲۹	۲/۳۳۲	۱/۳۳۱	۴/۵۷	بازخورد مدیریتی چندبعدی
۱/۹۳	۱/۱۳	۱/۵۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۸۱۸	۱/۰۷۴	۵/۵۳	هدایت یادگیری خدمت محور
۱/۵۰	۰/۵۷	۱/۰۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۵۴۵	۱/۲۴۵	۵/۰۳	منشور اخلاق آموزش/پژوهش
۱/۴۷	۰/۴۰	۰/۹۳۳	۰/۰۰۱	۲۹	۳/۵۵۸	۱/۴۳۷	۴/۹۳	منشور اخلاق حرفه‌ای
۱/۷۲	۰/۷۵	۱/۲۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۵/۱۷۸	۱/۳۰۵	۵/۲۳	کارگاه همدلی و ارتباط
۱/۶۷	۰/۸۶	۱/۲۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۶/۴۲۰	۱/۰۸۱	۵/۲۷	کانال بازخورد دانشجویی
۱/۱۷	۰/۳۰	۰/۷۳۳	۰/۰۰۲	۲۹	۳/۴۲۶	۱/۱۷۲	۴/۷۳	کانال بازخورد صنعت
۱/۱۶	۰/۲۷	۰/۷۱۴	۰/۰۰۳	۲۹	۳/۲۸۶	۱/۱۵۰	۴/۷۱	کانال بازخورد اجتماعی
۱/۴۳	۰/۳۱	۰/۸۶۷	۰/۰۰۴	۲۹	۳/۱۵۹	۱/۵۰۲	۴/۸۷	استانداردهای عملکردی اساتید
۱/۷۸	۰/۶۲	۱/۲۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۲۶۷	۱/۵۴۰	۵/۲۰	ارتقاء مشارکت علمی
۱/۷۲	۰/۶۸	۱/۲۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۶۹۶	۱/۴۰۰	۵/۲۰	مشارکت اجتماعی اساتید
۱/۳۰	۰/۱۷	۰/۷۳۳	۰/۰۱۲	۲۹	۲/۶۶۵	۱/۵۰۷	۴/۷۳	ضوابط پاسخ‌گویی اساتید
ساختاری، مدیریتی و فرایندی؛ (۱۶ زیرسازوکار)								
۱/۹۳	۰/۷۳	۱/۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۵۵۱	۱/۶۰۵	۵/۳۳	لحاظ شاخص خدمت و شایسته‌سالاری در جذب
۱/۷۰	۰/۵۰	۱/۱۰۰	۰/۰۰۱	۲۹	۳/۷۵۴	۱/۶۰۵	۵/۱۰	مسیر ارتقاء مدیریتی برای اعضای با روحیه خدمت
۲/۱۴	۱/۲۶	۱/۷۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۸۹۹	۱/۱۷۹	۵/۷۰	استقلال و کاهش بوروکراسی در آموزش
۲/۵۲	۱/۶۸	۲/۱۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۱۰/۲۲۵	۱/۱۲۵	۶/۱۰	استقلال و کاهش بوروکراسی در پژوهش

۲/۲۶	۱/۲۱	۱/۷۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۶/۷۲۱	۱/۴۱۳	۵/۷۳	استقلال و کاهش بوروکراسی در خدمت عمومی
۱/۸۶	۱/۰۸	۱/۴۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۷۱۲	۱/۰۴۲	۵/۴۷	شفافیت در تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی
۲/۱۵	۰/۹۸	۱/۵۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۵/۴۷۰	۱/۵۶۹	۵/۵۷	مشارکت فعال استادان در سیاست‌گذاری
۲/۴۱	۱/۱۹	۱/۸۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۶/۰۵۸	۱/۶۲۷	۵/۸۰	حمایت از پژوهش‌های کاربردی و مسئله‌محور
۲/۰۹	۰/۹۱	۱/۵۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۵/۳۲۳	۱/۵۷۰	۵/۵۰	تسهیل همکاری‌های بین‌رشته‌ای
۱/۸۸	۰/۵۲	۱/۲۰۰	۰/۰۰۱	۲۹	۳/۶۳۵	۱/۸۰۸	۵/۲۰	تسهیل همکاری‌های بین‌دانشگاهی
۲/۱۲	۱/۲۸	۱/۷۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۲۳	۱/۱۱۹	۵/۷۰	پیوند با مراکز علمی / صنعتی ملی و بین‌المللی
۱/۶۳	۰/۶۴	۱/۱۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۶۶۰	۱/۳۳۲	۵/۱۳	حمایت از نهادهای نمایندگی و شوراهای صنفی و علمی
۲/۲۰	۱/۲۰	۱/۷۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۶/۹۳۴	۱/۳۴۳	۵/۷۰	متناسب‌سازی ساعات پژوهشی
۲/۳۵	۱/۵۲	۱/۹۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۹/۵۲۲	۱/۱۱۲	۵/۹۳	متناسب‌سازی ساعات آموزشی
۱/۸۸	۰/۷۸	۱/۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۸۶۸	۱/۴۷۰	۵/۳۳	متناسب‌سازی ساعات خدماتی
۱/۸۸	۰/۷۲	۱/۳۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۵۷۳	۱/۵۵۷	۵/۳۰	گنجاندن ارزش‌های خدمت عمومی در برنامه‌های درسی

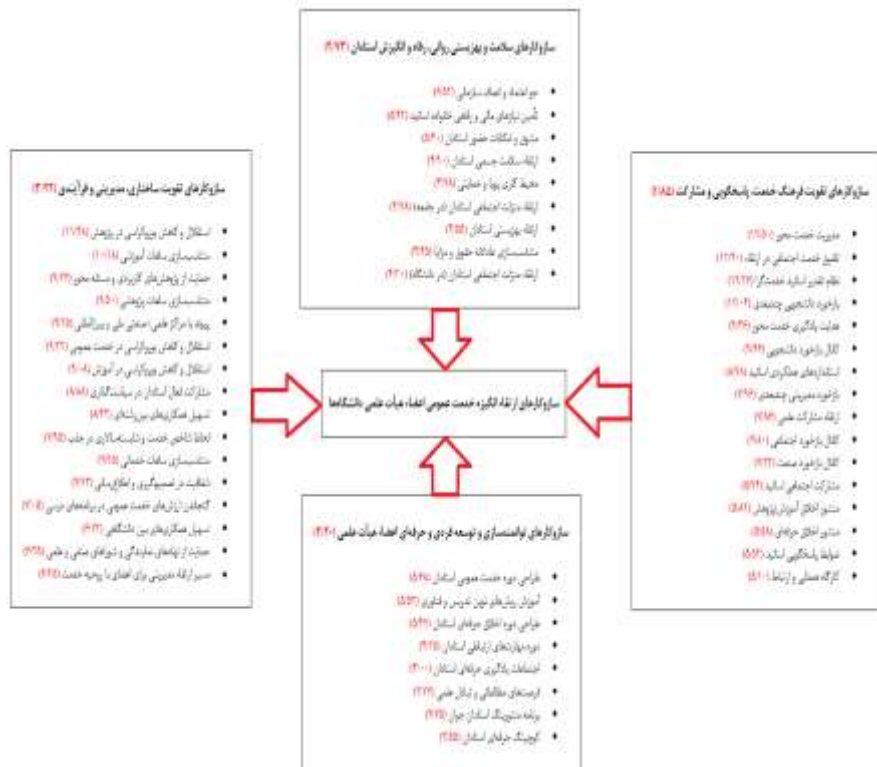
جدول ۶: نتایج آزمون فریدمن مبنی بر اولویت‌بندی سازوکارهای مورد تبیین - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

سازوکارها	میانگین رتبه	اولویت	تعداد	آماره	درجه	سطح معناداری
				آزمون X ^۲	آزادی	
توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه						
طراحی دوره اخلاق حرفه‌ای استادان	۵/۴۷	۳	۳۰	۲۷/۷۴۰	۸	۰/۰۰۱
طراحی دوره خدمت عمومی استادان	۵/۶۸	۱				
دوره مهارت‌های ارتباطی استادان	۴/۲۵	۴				
آموزش روش‌های نوین تدریس و فناوری	۵/۵۳	۲				
برنامه منتورینگ استادان جوان	۳/۷۵	۷				
کوچینگ حرفه‌ای استادان	۳/۵۵	۸				
فرصت‌های مطالعاتی و تبادل علمی	۳/۷۷	۶				

			۵	۴/۰۰	اجتماعات یادگیری حرفه‌ای استادان
			سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش استادان دانشگاه		
۰/۰۰۰	۹	۴۵/۳۴۵	۳۰	۴	۴/۹۰ ارتقاء سلامت جسمی استادان
				۶	۴/۵۵ ارتقاء بهزیستی استادان
				۳	۵/۴۰ مشوق و امکانات حضور استادان
				۵	۴/۷۸ محیط کاری پویا و حمایتی
				۵	۴/۷۸ ارتقاء منزلت اجتماعی استادان (در جامعه)
				۸	۴/۲۰ ارتقاء منزلت اجتماعی استادان (در دانشگاه)
				۷	۴/۴۵ متناسب‌سازی عادلانه حقوق و مزایا
				۲	۵/۴۲ تأمین نیازهای مالی و رفاهی خانواده اساتید
				۱	۶/۵۲ جو اعتماد و انصاف سازمانی
			تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت (تمرکز بر ارزش‌ها و تعاملات)		
۰/۰۰۰	۱۶	۸۵/۰۰۲	۳۰	۲	۱۲/۴۰ تلفیق خدمت اجتماعی در ارتقاء
				۱	۱۲/۵۰ مدیریت خدمت محور
				۳	۱۲/۲۶ نظام تقدیر اساتید خدمت‌گرا
				۴	۱۲/۰۴ بازخورد دانشجویی چندبعدی
				۸	۷/۹۶ بازخورد مدیریتی چندبعدی
				۶	۹/۴۶ هدایت یادگیری خدمت محور
				۱۳	۵/۸۲ منشور اخلاق آموزش/پژوهش
				۱۴	۵/۵۸ منشور اخلاق حرفه‌ای
				۱۶	۵/۱۰ کارگاه همدلی و ارتباط
				۵	۹/۴۶ کانال بازخورد دانشجویی
				۱۱	۷/۳۲ کانال بازخورد صنعت
				۱۰	۷/۸۰ کانال بازخورد اجتماعی
				۷	۸/۹۸ استانداردهای عملکردی اساتید

					۷/۸۶	۹	ارتقاء مشارکت علمی
					۵/۹۴	۱۲	مشارکت اجتماعی اساتید
					۵/۵۲	۱۵	ضوابط پاسخگویی اساتید
ساختاری، مدیریتی و فرایندی							
۰/۰۰۰	۱۵	۶۰/۲۰۲	۳۰	۱۰	۷/۹۵		لحاظ شاخص خدمت و شایسته‌سالاری در جذب
				۱۵	۶/۲۵		مسیر ارتقاء مدیریتی برای اعضای با روحیه خدمت
				۷	۹/۰۸		استقلال و کاهش بوروکراسی در آموزش
				۱	۱۱/۴۸		استقلال و کاهش بوروکراسی در پژوهش
				۶	۹/۲۲		استقلال و کاهش بوروکراسی در خدمت عمومی
				۱۱	۷/۹۳		شفافیت در تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی
				۸	۸/۸۸		مشارکت فعال استادان در سیاست‌گذاری
				۳	۹/۷۷		حمایت از پژوهش‌های کاربردی و مسئله محور
				۹	۸/۴۳		تسهیل همکاری‌های بین‌رشته‌ای
				۱۳	۶/۷۲		تسهیل همکاری‌های بین‌دانشگاهی
				۵	۹/۲۵		پیوند با مراکز علمی/صنعتی ملی و بین‌المللی
				۱۴	۶/۳۵		حمایت از نهادهای نمایندگی و شوراهای صنفی و علمی
				۴	۹/۵۰		متناسب‌سازی ساعات پژوهشی
				۲	۱۰/۱۸		متناسب‌سازی ساعات آموزشی
				۱۰	۷/۹۵		متناسب‌سازی ساعات خدماتی
				۱۲	۷/۰۵		گنجاندن ارزش‌های خدمت عمومی در برنامه‌های درسی

به‌طور خاص، با تلفیق یافته‌های کیفی و کمی، الگوی نهایی ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران استخراج شد. این الگو که بر پایه (شکل ۲)، نمایش داده شده است، بر اساس میانگین رتبه (Md)، حاصل از آزمون فریدمن ترسیم گردید و نشان می‌دهد که ۴ سازوکار اصلی مورد تبیین در پژوهش حاضر به صورت شبکه‌ای درهم‌تنیده عمل کرده و در مجموع به ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی منجر می‌شوند. الگوی نهایی علاوه بر تأیید یافته‌های کیفی، با ارائه اولویت نسبی سازوکارها و اجزای آنها، چارچوبی جامع برای برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و بهبود نظام مدیریت دانشگاهی فراهم ساخته است.



شکل ۲: الگوی نهایی ارتقاء انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف طراحی یک مدل بومی برای ارتقای انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران انجام شد. یافته‌ها نشان داد که انگیزه خدمت عمومی نه تنها یک مفهوم انتزاعی، بلکه یک سازه چندبُعدی و قابل مدیریت است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی قرار دارد. در مرحله کیفی، ۴ سازوکار اصلی شناسایی شد: «توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای»، «سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش»، «تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت» و «ساختاری، مدیریتی و فرایندی». هریک از این سازوکارها شامل چندین زیرسازوکار را تشکیل می‌دادند. نتایج کمی با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد که همه سازوکارها و زیرسازوکارها در سطح معناداری ۰/۰۵ تأیید شدند ($p < 0/05$). آزمون فریدمن نیز اولویت‌بندی سازوکارها را مشخص کرد: «ساختاری، مدیریتی و فرایندی»؛ (میانگین رتبه: ۳/۲۲)، «سلامت و بهزیستی روانی، رفاه و انگیزش»؛ (۲/۷۳)، «توانمندسازی و توسعه فردی و حرفه‌ای»؛

(۲/۲۰) و «تقویت فرهنگ خدمت، پاسخ‌گویی و مشارکت»؛ (۱/۸۵). الگوی نهایی پژوهش به صورت یک شبکه به هم پیوسته ارائه شد که نشان می‌دهد این ۴ سازوکار در تعامل بایکدیگر عمل کرده و در مجموع منجر به ارتقای انگیزه خدمت عمومی می‌شوند. این مدل، علاوه بر بومی بودن، پشتوانه تجربی قوی دارد و می‌تواند چارچوبی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در سطح دانشگاه فراهم کند. اهمیت این پژوهش در ۳ بُعد قابل توجه است: اول؛ پر کردن خلأ پژوهشی در حوزه انگیزه خدمت عمومی در دانشگاه آزاد اسلامی. دوم؛ تلفیق روش کیفی و کمی برای دستیابی هم‌زمان به عمق مفهومی و اعتبارسنجی. و سوم؛ قابلیت اجرایی بالای مدل که می‌تواند مبنای اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی در دانشگاه باشد. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، این مطالعه تأکید بیشتری بر ابعاد فرهنگی، روان‌شناختی و ساختاری دارد و نشان می‌دهد انگیزه خدمت عمومی صرفاً با مشوق‌های مادی ارتقاء نمی‌یابد، بلکه نیازمند ایجاد بسترهای نهادی، فرهنگی و حمایتی است. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به تمرکز بر استان تهران و نمونه‌گیری هدف‌مند اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، این مدل در سایر استان‌ها و با نمونه‌های بزرگتر آزمون شود. پیشنهاد عملی این است که دانشگاه‌ها با استفاده از این مدل، برنامه‌های آموزشی، مشوق‌های سازمانی و سازوکارهای مدیریتی خود را بازنگری کنند و با تقویت فرهنگ خدمت‌محور، به ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی کمک نمایند. در نتیجه، ارتقای انگیزه خدمت عمومی نه تنها به بهبود عملکرد فردی اعضای هیأت علمی منجر می‌شود، بلکه نقش کلیدی در تحقق مأموریت اجتماعی دانشگاه و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه ایفاء می‌کند.

پی‌نوشت

1. James L. Perry
2. Lois Recascino Wise
3. Abraham Maslow
4. Frederick Herzberg
5. Douglas McGregor
6. Richard M. Ryan
7. Edward L. Deci
8. Victor H. Vroom
9. John Stacey Adams
10. Max Weber
11. Paul Davis
12. Robert Norton
13. James L. Perry
14. Lois Wise
15. David C. McClelland

منابع

- اکبرپور، مریم. شهابت، نادر. احمدی، عبدالله. زارعی، رضا. (۱۴۰۰). *ارائه مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آمیخته*. فصلنامه علمی پژوهشی-مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، دوره ۱۰، شماره ۳، ۱۵۴-۱۳۱.
- ایمانی گله‌پرده‌سری، محمدنقی. حنیفی، فریبا. ملاحسینی، علی. (۱۴۰۱). *ارائه مدل افزایش تعلق خاطر کاری اساتید دانشگاه آزاد اسلامی*. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، دوره ۱۲، شماره ۴۵، ۱۲۰-۱۰۱.
- بازرگان، عباس. (۱۴۰۰). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات کتاب دیدآور (دیدار).
- بهرام‌زاده، محمدرضا. منظری توکلی، علیرضا. سلاجقه، سنجر. پورکیانی، مسعود. شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). *انگیزه خدمت عمومی و عوامل سازمانی و غیرسازمانی*. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۹، شماره ۹۷، ۳۹-۹.
- پورعزت، علی‌اصغر. مختاریان‌پور، مجید. آذری، حسین. (۱۳۹۹). *شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی*. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۹، شماره ۳؛ (پیاپی ۳۵)، ۲۳۸-۲۱۵.
- حسینی کاشانی، فاطمه‌معصومه. چناری، علیرضا. احمدی، امینه. پارسامعین، کورش. (۱۳۹۹). *ارائه مدلی به منظور ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با تراز جهانی*. دو ماهنامه علمی پژوهشی-رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۶، ۲۲۲-۲۰۳.
- خاتون‌چراغی، جمیله. شریعتمداری، مهدی. حمیدی‌فر، فاطمه. شوقی، بهزاد. (۱۴۰۱). *شناسایی ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر رهبری فضیلت‌گرا (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران)*. فصلنامه علمی پژوهشی-نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۷، شماره ۳، ۴۸-۳۶.
- ریبئی رودسری، شهربانو. جعفری، پریش. قورچیان، نادرقلی. حسینی، محمدعلی. (۱۴۰۴). *مدل تبیین فرایند انگیزه خدمت عمومی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران*. فصلنامه علمی پژوهشی-تغییرات اجتماعی-فرهنگی، دوره ۲۲، شماره ۱؛ (پیاپی ۸۵)، ۳۹-۲۷.
- رجبی فرجاد، حاجیه. میرسپاسی، نیلوفر. اسدی، وحید. (۱۴۰۳). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سرزندگی سازمانی*. فصلنامه علمی پژوهشی-علوم مدیریت ایران، دوره ۱۹، شماره ۷۳، ۱۱۸-۹۹.
- سلطانی، فاطمه. ناظم، فتاح. ایمانی، محمدنقی. (۱۳۹۹). *ارائه الگوی چابکی سازمانی براساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران*. فصلنامه علمی پژوهشی-نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۳، ۲۲-۱.
- فرزانه، محمد. زین‌آبادی، حسن‌رضا. نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. عبداللهی، بیژن. (۱۴۰۱). *الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیأت علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک پژوهش کیفی)*. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۴، شماره ۴؛ (پیاپی ۵۰)، ۱۹۴-۱۵۱.

کاوند، ندا. دانشورعامری، الناز. (۱۴۰۰). انگیزه خدمت عمومی انگیزه‌ای پویا در سازمان‌های دولتی: بررسی موانع و چالش‌ها. فصلنامه علمی پژوهشی - مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۲، شماره ۲۷، ۶۲-۴۵.

منظری توکلی، علیرضا. بهرام‌زاده، محمدرضا. سلاجقه، سنجر. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی. فصلنامه علمی پژوهشی - مدیریت تبلیغات و فروش، دوره ۳، شماره ۳؛ (پیاپی ۱۱)، ۱۱۷-۱۰۲.

نوائی، نیلوفر. واعظی، رضا. سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۹). ارتقاء انگیزه خدمت عمومی در پرتو عوامل سازمانی. دوفصلنامه علمی پژوهشی - مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۲، ۲۸-۷.

Hikmat, Hikmat. Manaf, Halimah Abdul. Seti, Sirikanya. Satispi, Evi. Izzatsholekha, Izzatsholekha. Dewi, Maya Puspita. (2024). *Public Service Motivation And Practical Implications In The Higher Education Sector*. JPBM (Journal Of Pendidikan Bisnis Dan Manajemen), 10(1): 58-70.

Ho, Tran Thi Ngan. Hoa, Nguyen Thi Thu. Huong, Le Thu. Ha, Nguyen Thi Thu. (2023). *Impact Of Public Service Motivation On Job Satisfaction And Performance Of University Lecturers In Vietnam*. International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis, 6(1): 144-154.

Hu, Zheng-Xin. Gan, Kai-Peng. Sun, Guo-Yuan. Wang, Qiu. (2025). *Public Service Motivation And Career Choice Intentions Of Social Work Students: The Roles Of Altruistic Motivation And Professional Values*. Journal Of Personality and Social Psychology, 16, 1-11.

Lim, Jae-Young. Moon, Kuk-Kyoung. (2025). *The Public Service Motivation's Impact On Turnover Intention In Korean Public Organizations: Do Perceived Organizational Politics Matter?*. Journal Of Behavioral Sciences, 6;15(4): 1-27.

Limson, Joel P. (2025). *Leadership Roles, Organizational Support, And Public Service Motivation Among Public Sector Employees: A Mediation Model*. International Journal Of Advanced And Applied Sciences, 12(3):162-170.

Mcbeath, Bowen. Hopkins, Karen. (2023). *Needs Assessment On The Changing Role Of The University Professor*. Human Service Organizations. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 47(3): 149-156.

Park, Mingean. Kim, Younhee. (2025). *Revisiting Public Service Motivation: A Context-Specific Exploration Of Its Linkages To Job Performance Pre- And Post-COVID-19*. Journal Of Chinese Public Administration Review, 16(2), 77-88.

Ripoll, Guillem. Breugh, Jessica. (2025). *Unveiling The Public Service Identity: Rethinking Public Service Motivation Through Social Identity*. Journal Of Perspectives On Public Management And Governance, 8(2): 61-76.

Royhan, Muhammad. (2025). *Elevating Public Service: A Comprehensive Review Of Public Service Motivation*. Journal Of Borneo Administrator, 21(2): 169-186.

Sułkowski, Łukasz. Przytuła, Sylwia. Borg, Colin. Kulikowski, Konrad. (2020). *Performance Appraisal In Universities—Assessing The Tension In Public Service Motivation (PSM)*. Journal Of Education Sciences, 10(7): 1-19.

Zubair, Syed Sohaib. Khan, Mukaram Ali. Mukaram, Aamna Tariq. (2021). *Public Service Motivation And Organizational Performance: Catalyzing Effects Of Altruism, Perceived Social Impact And Political Support*. Journal Of PLOS One, 2;16(12): 1-20.