



انگیزه خدمت عمومی انگیزه‌ای پویا در سازمان‌های دولتی: بررسی موانع و چالش‌ها

ندا کاوند^۱ - الناز دانشور عامری^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. این پژوهش از جمله پژوهش‌های آمیخته با هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش ۲۱ نفر از خبرگان و نخبگان سازمان‌های عمومی و آموزشی بوده که به کمک روش هدفمند و قضاوتی انتخاب و با آن‌ها مصاحبه انجام شد. به منظور سنجش روایی و پایایی از روش تحلیل محتوای صوری و محتوا و توافق بین دو کدگذار استفاده شد؛ که مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار مکس کیودا بهره گرفته شد. سپس با استفاده از روش دلفی و آزمون دوجمله‌ای در نرم افزار Spss شاخص‌ها و مضامین استخراج شده مورد ارزیابی و پالایش قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش مؤید این مطلب بود که موانع انگیزه خدمت عمومی از ۹۴ مضمون پایه تشکیل می‌شود، که در قالب ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر سازماندهی شده و در دو دسته موانع سازمانی و غیر سازمانی قرار می‌گیرند. براساس نتایج موانع سازمانی دربرگیرنده موانع رفتاری با ۵ مضمون؛ موانع ساختاری با ۶ مضمون و موانع شغلی با ۸ مضمون؛ و موانع غیر سازمانی دربرگیرنده موانع فردی با ۶ مضمون و موانع محیطی-اجتماعی با ۴ مضمون می‌باشند.

کلید واژه‌ها: انگیزه خدمت عمومی، موانع و چالش‌ها، تحلیل مضمون، موانع رفتاری، موانع ساختاری، موانع شغلی، موانع فردی، موانع محیطی-اجتماعی

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه فرهنگیان (نویسنده مسئول) nkavand@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

حاکمیت و دولت‌ها همواره به‌عنوان امری ضروری، اما عمدتاً ضمنی، جنبه‌ای از توسعه پایدار^۱ محسوب می‌شوند. با مطرح شدن مسئله توسعه پایدار در آینده مشترک کشورها؛ از سوی کمیسیون جهانی، نقش و اهمیت سیاست‌های ملی و مؤسسات و سازمان‌ها در دستیابی جوامع به این مهم دو چندان شد، به طوری که تحقیقات انجام شده در این زمینه به همبستگی بالا بین حاکمیت بخش دولتی و توسعه پایدار تأکید داشتند. (حیدر^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ۲) پتروسکی و ریتز (۲۰۱۴) نیز در تحقیقی در این زمینه، به نقش انگیزه خدمت عمومی در دستیابی به توسعه پایدار اشاره نمودند. (پتروسکی و ریتز^۳، ۲۰۱۴، ۵۹) بخش دولتی نقش غیر قابل انکاری در توسعه و شکوفایی جوامع دارد؛ به طوری که سازمان ملل متحد نیز در برنامه "توسعه هزاره ۴" نیز به آن اشاره داشته و با توجه به نقش بخش دولتی در دستیابی به اهداف این برنامه از قبیل ریشه کنی فقر، مبارزه با بیماری‌ها، ایجاد رفاه و...؛ سازمان ملل از کشورها عضو خواسته که با توجه بخش دولتی و ارائه خدمات به شهروندان خود را بهبود ببخشند. بدون تردید تحقق اهداف توسعه هزاره مستلزم برخورداری از نیروی کار آموزش دیده و ماهر، مشارکت گسترده با ذی‌نفعان، بهبود بخش دولتی و سیاست‌های فراگیر این بخش می‌باشد. در این راستا روحیه بالا و انگیزه نیروی کار بخش دولتی یک عامل کلیدی و حیاتی برای دستیابی به اهداف توسعه هزاره و توسعه پایدار محسوب می‌شود.

علی‌رغم دامنه گسترده بخش دولتی و توابع آن؛ سازمان‌های دولتی در سراسر جهان همواره با چالش‌های بهبود کارایی و عملکرد و استفاده مناسب و بهینه از منابع در ارائه خدمات بهتر به شهروندان مواجه بوده‌اند. محدود بودن و ناکافی بودن منابع مادی از یک سو و منابع انسانی بدون انگیزه و غیر کارآمد از سوی دیگر؛ سازمان‌ها و مؤسسات دولتی را در دستیابی به

اهداف با مشکلات و چالش‌های جدی مواجه ساخته است. برای مقابله با این چالش‌ها بخش دولتی به تئوری‌های و فلسفه‌های مدیریت دولتی مانند: مدیریت عمومی کلاسیک، مدیریت عمومی نئوکلاسیک‌ها، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها و... روی آورد. (حیدر و همکاران، ۲۰۱۹، ۵) همچنین سازمان‌ها نیز از چندین رویکرد مدیریت و رهبری مانند مدیریت کیفیت جامع و بهبود مستمر را برای افزایش انگیزه و روحیه کارکنان و پرداختن به مسائلی که موجب کاهش انگیزه کارکنان بخش دولتی شده است به کار گرفتند. اما علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته بخش دولتی و سازمان‌های وابسته نتوانستند موفقیت چندانی در این زمینه بدست آورند. لذا پویایی انگیزه نیروی کار بخش عمومی و عواملی که کارکنان را جذب خدمت در سازمان‌های بخش دولتی می‌نماید؛ و همچنین تفاوت انگیزه کارکنان بخش دولتی و خصوصی؛ همیشه مورد توجه محققان و صاحب نظران مدیریتی دولتی بوده است.

محققان اولیه مدیریت عمومی مانند بوخانان^۴ (۱۹۷۵) و رینی^۵ (۱۹۸۲) در مطالعات خود همیشه به شکاف انگیزشی در بخش خصوصی و دولتی و شکاف در مدیریت عملکرد این دو بخش اشاره داشتند؛ و خواستار مطالعات گسترده در زمینه بررسی چگونگی آزادسازی انگیزه کارکنان در بخش دولتی بودند. بوخانان (۱۹۷۵) در مطالعه خود در این زمینه از عبارت «اخلاق خدمات عمومی» برای نشان دادن تمایز خدمات عمومی از سایر خدمات و ویژگی‌های انگیزشی کارکنان بخش دولتی و خصوصی استفاده کردند. در دهه ۱۹۹۰ میلادی دو پری و وایز به طور مشخص به «انگیزه خدمت عمومی» اشاره نمودند؛ و آن را به‌عنوان یک نظریه انگیزشی مهم وارد بخش مدیریت دولتی و عمومی نموده و سعی کردند؛ توضیح دهند که چرا آن‌هایی که در بخش دولتی کار می‌کنند

نسبت به هم‌تایان خود در سایر بخش‌ها و بخش خصوصی دارای انگیزه بالاتری می‌باشند.

از دهه ۱۹۹۰ تاکنون تحقیقات گسترده‌ای در زمینه انگیزه خدمت عمومی صورت پذیرفته و همه این تحقیقات به نقش مثبت انگیزه خدمت عمومی در عملکرد فردی و سازمانی اشاره داشته‌اند. انبوه مطالعات انگیزه خدمت عمومی نشان داد که خدمت‌گزاری بهتر به عامه مردم، توسط کسانی صورت می‌گیرد که دارای انگیزه خدمت عمومی هستند. (کروسان^۷، ۱۹۹۷، ۵۰۰) لذا کارکنان دارای انگیزه خدمت عمومی بالاتر مساعدت (سهم) مثبتی برای سازمان‌های خود داشته که احتمالاً منجر به اثربخشی بیشتر سازمان‌ها می‌شود. (پاندی و موینهان^۸، ۲۰۰۷، ۴۰) بر این اساس، به دلیل آنکه کارکنان دارای انگیزه خدمت عمومی دارای تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد بالاتر (ناف^۹، ۱۹۹۹، ۵) و تمایل به سخت کوشی، (رایت، ۲۰۰۳، ۱) بیشتر می‌باشند؛ اهمیت نظریه انگیزه خدمت عمومی دو چندان شده است. باتوجه به اهمیت انگیزه خدمت عمومی در بخش دولتی و کارایی و اثربخشی آن در عملکرد سازمان‌ها در این تحقیق بر آن شدیم که عوامل کاهش دهنده انگیزه خدمت عمومی را در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهیم و به این سؤال پاسخ دهیم که موانع و چالش‌های پیش روی انگیزه خدمت عمومی چه می‌باشد؟

مبانی نظری

انگیزه خدمت عمومی چیست؟

مفهوم انگیزه خدمت عمومی ریشه در مباحث اخلاق خدمت عمومی در دهه ۱۹۹۷۰ دارد (بوخانان^{۱۰}، ۱۹۷۵، ۴۲۴) و برای تعیین آنچه که مستخدمان عمومی را در غرب بر می‌انگیزاند به کار برده شده است (تیلور^{۱۱}، ۲۰۰۷، ۹۳۲). تئوری انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی بر پایه این فرض استوار است

که انجام شغلی که منجر به ارتقای منافع عمومی شده و برای عامه مردم مفید و سودمند می‌باشد، به خودی خود برای کارکنان دولت برانگیزاننده استبه عبارت دیگر مدیران و کارکنان بخش عمومی با انگیزه‌هایی ماورای منافع شخصی مانندحس دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقمند بوده و از این طریق برانگیخته می‌شوند. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵، ۵۳) شاید بتوان گفت مهمترین پژوهشها در این زمینه را پری و وایز در دهه ۹۰ میلادی انجام داده اند. آنان انگیزه خدمت عمومی را به عنوان «گرایش و تمایل فردی برای پاسخگویی به انگیزه‌هایی که به طور اساسی یا منحصرأ در نهادها و سازمان‌های عمومی ریشه دارند تعریف کرده اند) پری و وندیل، ۲۰۱۵، ۶۹۳) مفهوم انگیزه خدمت به جامعه جهت نشان دادن انگیزه افراد برای پیوستن به بخش عمومی ایجاد شده است. در این تئوری عقیده بر این است که ارائه خدمت عمومی به جامعه به وجود افرادی نیازمند است، که دارای ارزش‌ها، تمایلات و نگرش‌هایی؛ و برای منفعت شخصی و سازمانی می‌باشند؛ که آن‌ها را به انجام کارهایی به نفع دیگران و جامعه سوق می‌دهد. (چوی^{۱۲}، ۲۰۱۶، ۹۰۶) انگیزه خدمت عمومی موجب چشم‌پوشی کارکنان بخش عمومی از منافع شخصی و یا در اولویت قرار دادن منافع دیگران در تعقیب منافع عمومی و خدمت به جامعه بزرگ‌تر می‌گردد. (تایلی^{۱۳}، ۲۰۱۸، ۶۹)

به گفته محققان مدیریت دولتی مفهوم انگیزه خدمت عمومی بطور عمیق ریشه در علوم رفتاری و اجتماعی دارد؛ و به‌عنوان یک سازه، انگیزه منحصر بفرد نهادی است، که به همراه خدمت عمومی درک می‌شود (وندیل، ۲۰۰۷، ۵۵۵). انگیزه خدمت عمومی انگیزه‌ی بشر دوستانه برای خدمت به منافع جامعه‌ای از مردم، یک دولت، یک ملت و با نوع بشر است، که گاه با مفاهیمی همچون انگیزه درونی، انگیزش اجتماعی و نوع دوستی یکسان، در نظر گرفته

درونی و اجتماعی دارد. (وندبل و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۶۲)

علاوه بر مفاهیم گفته شده مفهوم دیگری که گاه با انگیزه خدمت عمومی برابر دانسته می‌شود مفهوم نوع دوستی می‌باشد. نوع دوستی مفهومی گسترده تر بوده و بیشتر بر رفتار تأکید داشته (اسکات و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۲۰۱) و بیانگر تمایل فرد برای مشارکت در رفتارهای فداکارانه بدون دریافت پاداش بوده و محدود به خدمات عمومی نمی‌شود. (پری و وندبل، ۲۰۱۵، ۶۹۳) در مقابل انگیزه خدمت عمومی محدود به خدمت عمومی است. در واقع این دو مفهوم دارای رابطه سلسه مراتبی بوده و انگیزه خدمت عمومی زیر مجموعه‌ای از مفهوم کلی نوع دوستی در نظر گرفته می‌شود. (اندروز، ۲۰۱۶، ۳۳۱) براین اساس اگرچه همپوشانی قابل ملاحظه‌ای بین انگیزه خدمات عمومی و مفاهیم ذکر شده وجود دارد و این مفاهیم نقش مهمی در تکمیل ساختار انگیزه خدمات عمومی دارند اما با آن برابر نمی‌باشند. (پاندی و همکاران ۲۰۱۷، ۳۱۴)

برای درک بهتر پری و وایز (۱۹۹۰) سه نوع انگیزه عاطفی، مبتنی بر هنجار و عقلانی (منطقی) را برای انگیزه خدمت عمومی معرفی نمودند. (اسکات و ریترز^{۱۶}، ۲۰۱۷، ۲) انگیزه‌های عقلانی، ریشه در حداکثر سازی منفعت فردی داشته؛ و بر مشارکت در خدمات عمومی، مشارکت در فرآیند تدوین سیاست، تعهد به برنامه‌های عمومی به دلیل شناخت شخصی و حمایت از منافع خاص دلالت دارند. انگیزه‌های مبتنی بر هنجار: شامل تمایل فرد برای خدمت برای منافع عموم بوده، و مبتنی بر منافع عمومی و عدالت اجتماعی است، که گاه به‌عنوان وجود «اخلاق خدمات عمومی» یا تعهد به ارزش‌های عمومی در بین کارمندان دولتی به تصویر کشیده می‌شود. (وان لون^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۴) نهایتاً انگیزه‌های عاطفی از احساسات

میشود. در حالی که این مفاهیم کاملاً از یکدیگر متمایز بوده؛ (پاندی و همکاران، ۲۰۱۷، ۸۰) و به دلایلی که در ادامه ذکر می‌گردد؛ با یکدیگر متفاوت می‌باشند.

انگیزه درونی عبارت است از "انجام یک فعالیت برای دستیابی به رضایت ذاتی" لذا مفهومی جامع و خودمحور بوده، که با آرمان‌های خدمات عمومی برانگیخته نمی‌شود. در حالی که انگیزه خدمت عمومی برخاسته از یک انگیزه درونی است که محوریت آن نفع رساندن به دیگران می‌باشد و با ارزش‌های خدمت عمومی برانگیخته می‌شود. (بوزمن و سو^{۱۴}، ۲۰۱۵، ۷۰۱) بنابراین انگیزه درونی جایگزین مناسب برای آن نمی‌باشد (ریترز و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۱۵) از سوی دیگر مفهوم نهادهای عمومی و خدمات عمومی در تعاریف انگیزه خدمت عمومی نشانگر ماهیت مثبت اجتماعی، این انگیزه می‌باشد؛ که موجب برابر دانستن انگیزه خدمت عمومی با مفاهیم رفتار اجتماعی و انگیزش اجتماعی می‌شود؛ اما باید توجه داشت که این مفاهیم از یکدیگر متمایز می‌باشند. مفهوم رفتار اجتماعی بر روی رفتار تمرکز داشته در حالی که انگیزه خدمات عمومی بر پیوند نگرش، رفتار و ارزش تأکید دارد. (بوزمن و سو، ۲۰۱۵، ۷۰۲) مطالعات محققان نشان داد؛ همبستگی بالایی در مقیاس‌های انگیزه‌ی خدمت عمومی و انگیزه‌ی اجتماعی وجود داشته و هر دوی آنها تا حد زیادی هم ساختار می‌باشند؛ (اندروز^{۱۵}، ۲۰۱۶، ۲۳۱) با این تفاوت که انگیزش اجتماعی دامنه وسیعی از ذی‌نفعان را در بر گرفته و مفهومی وسیع‌تر از انگیزه خدمات عمومی است. در حالی که انگیزه خدمت عمومی مفهوم دیگر محور با ذی‌نفعان شناسایی نشده می‌باشد؛ که گستره محدودتری نسبت به انگیزه

ابعاد انگیزه خدمت عمومی

در ادامه مطالعات این حوزه محققان علم مدیریت بر آن شدند تا مقیاسی را برای اندازه گیری انگیزه خدمت عمومی ارائه دهند. در این راستا پری (۱۹۹۶)، مقیاسی را برای سنجش انگیزه خدمات عمومی پیشنهاد می‌دهد؛ که شامل شش بعد: جذب به سیاست عمومی، تعهد به منافع عمومی / مسئولیت مدنی، وظیفه مدنی، عدالت اجتماعی، دلسوزی و ایثار می‌باشد. (موینهان، ۲۰۰۷، ۵۱-۴۹) بعد از بررسی‌های گسترده چارچوب نظری برای توسعه یک مقیاس چند بعدی با چهار بعد تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، جذب به سیاست‌گذاری عمومی و فداکاری؛ که منعکس کننده پایه هنجاری، عاطفی و عقلایی بودند؛ ارائه گردید. (جنسن^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۹a، ۱۵) و ندبل (۲۰۰۶) به شاخص-های «برابری» «پایداری»، «پاسخگویی»، «شخصیت تساوی‌گرای» که بطور کلی از «اصول خدمات عمومی» در سازمان‌ها بوده؛ اشاره می‌کند و آن را «حکومت دموکراتیک» نامگذاری کرد، و به مدل چهار بعدی انگیزه خدمات عمومی پری بعد «حکمرانی دموکراتیک» (وندبل، ۲۰۰۸، ۱۵۵) را اضافه نمود.

انگیزه خدمت عمومی و متغیرهای سازمانی

سازمان‌ها می‌توانند اثرات مثبت یا منفی بر انگیزه کارکنان داشته باشند. براساس تعریف پری و وایز؛ تئوری انگیزه خدمات عمومی به درک رابطه انگیزه کارکنان و منافع عمومی کمک می‌کند، بر این اساس سازمان‌ها و مؤسسات وظیفه دارند محیطی را برای کارکنان فراهم نمایند، که کارکنان احساس نمایند که می‌توانند به رفاه عمومی مردم کمک کرده و به اهداف خود (تحقق ارزش‌های خدمات عمومی) دست یابند. مکانیسم‌های رسمی و غیررسمی سازمان‌ها و متغیرهای سازمانی در شکل‌گیری باورها

انسانی نشأت گرفته و از طریق تمایل یا اشتیاق فرد برای کمک به دیگران مشخص می‌شوند و مبتنی بر واکنش‌های احساسی به محرک‌های اجتماعی و عاطفی به ویژه در شرایط خاص می‌باشند. (هامبرگ^{۱۸}، ۲۰۱۹، ۲۹)

در مطالعات بعدی محققان معتقد بودند که این سه انگیزه چارچوب مفیدی برای درک انگیزه خدمت عمومی فراهم نموده، اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. ابتدا، برخی بیان داشتند که انگیزه‌های عقلایی ریشه در حداکثرسازی منفعت فردی دارد. هرچند که این انگیزه‌ها لزوماً بر روی منافع فردی تمرکز ندارند و بعضی مواقع منافع عمومی را به منظور تامین و تکمیل نیازها و منافع فردی نیز شامل می‌شوند. (اسکات و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۲۰۲)

انگیزه‌های عقلایی امکان ایجاد انگیزه مبتنی بر منفعت فردی را در خود دارند؛ و ممکن است افراد با هدف حداکثر سازی منافع شخصی با حمایت از منافع عمومی، دستیابی به قدرت و افزایش اعتبار خود در فرآیند تدوین سیاست شرکت کنند. بنابراین انگیزه‌های عقلایی برای فهم انگیزه خدمت عمومی مناسب نمی‌باشد.

دوم برخی استدلال می‌کنند، که بطور مفهومی انگیزه‌های هنجاری و عاطفی دارای همپوشانی بوده و بین آن‌ها تمایزی چندانی وجود ندارد (رایت^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۰۹). لذا ساختار انگیزه خدمت عمومی توسط کیم و وندابل (۲۰۱۰) دوباره بررسی شد؛ آنها ساخت دیگری از انگیزه‌ها برای انگیزه خدمت عمومی پیشنهاد دادند و بیان داشتند که انگیزه ی خدمت عمومی با سه نوع انگیزه مبتنی بر ارزش، ابزاری و شناختی، زمینه بهتری برای درک انگیزه خدمت عمومی فراهم می‌آورند. (ریپول^{۲۰}، ۲۰۱۹، ۲۲)

منابع تمرکز دارد. فرهنگ سلسله مراتبی، بر افراد، کنترل، پایداری سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات تأکید می‌نماید؛ و در نهایت فرهنگ عقلایی یا منطقی با اهداف سازمانی، کنترل، برنامه ریزی، تنظیم اهداف، تولید و بهره‌وری مرتبط می‌باشد. (حاجی پور و کاشانی، ۱۳۸۹، ۱۹۱) از نظر پری و وایز فرهنگ سلسله مراتبی که بر کنترل مبنی بر قانون بر کارکنان و شخصیت بروکراتیک تمایل دارند، دارای رابطه منفی با انگیزه خدمات عمومی می‌باشد. (اندرسن^{۲۴}، ۲۰۱۸ a، ۸)

مجموعه قوانین، رویه‌ها و مقررات در حال اجرا که اهداف از پیش تعیین شده را پیش نمی‌برند؛ و دستیابی کارمندان به اهدافشان را مشکل و آن‌ها را ناامید می‌سازد؛ به عنوان خط قرمزهای سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. (موبینهان و پانندی، ۲۰۰۷، ۴۴) بررسی‌ها نشان می‌دهد کارمندانی که دارای رضایت شغلی پایین، بیگانگی بیشتر شخصیت، بدبینی، عدم اعتماد و احساس عدم امنیت می‌باشند از انگیزه خدمات عمومی پایین برخوردار بوده؛ لذا خط قرمزهای سازمانی را بیشتر قبول می‌کنند. در مقابل کارمندانی که سطح بالای از انگیزه خدمات عمومی را نشان می‌دهند و دارای سطوح بالای عملکرد، موفقیت، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند؛ در تلاش برای حذف نوار قرمز و رفع محدودیت‌ها هستند. (دهارت دیویس و پانندی، ۲۰۰۵، ۱۳۴)

سلسله مراتب سازمانی در ارتباط با خط قرمزهای سازمانی می‌باشد. سطوح بالای سلسله مراتب توانایی رسیدن به اهداف را ناامید می‌کند. بنابراین اثرات منفی مشابه اثرات خط قرمزهای سازمانی بر عملکرد کارکنان دارد. وایلدوسکی (۱۹۹۰) به تنفر مدیریت دولتی از سلسله مراتب اشاره می‌کند. در حالی که مزایای

رفتار اعضای سازمان و همچنین انگیزه خدمت عمومی نقش بسزایی دارند. از جمله این عوامل می‌توان به شوک واقعی، فرهنگ، سلسله مراتب، جهت‌گیری اصلاحات سازمانی، خط قرمزها، طول عضویت سازمانی و... اشاره نمود؛ که ادراکات افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (اندرسن^{۲۲}، ۲۰۱۸ b، ۲۸۵) مدل انتخاب - جذب - نگهداری اشنایدر و تناسب فرد - محیط به این مسئله اشاره دارند که اگر میان وضعیت روانی فرد و محیط تناسب وجود داشته باشد افراد تمایل بیشتری برای ماندن در شغل و تمایل کمی برای غیبت و جابجایی دارند. افراد تازه وارد به سازمان‌ها که از سطح بالای انگیزه خدمت عمومی برخوردار می‌باشند دارای انتظارات و دیدگاه‌های ایده‌آلی نسبت به سازمان‌های دولتی می‌باشند، که به ندرت در دنیای واقعی محقق می‌گردد. افراد تازه وارد پس از ورود به سازمان‌ها به علت نداشتن درک روشنی از ماهیت کار بخش دولتی به ویژه افرادی که دارای استراتژی سازگاری نمی‌باشند، به علت مواجهه با عدم هماهنگی میان ارزش‌های سازمان و ارزش‌ها و اهداف فردی شان با نوعی سرخوردگی و بی‌انگیزگی مواجه می‌شوند که از آن به عنوان «شوک واقعیت» یاد می‌کنند. محققان از «شوک واقعیت» به عنوان مهمترین عامل بی‌انگیزگی کارمندان بخش دولتی یاد می‌کنند. (حیدر^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۹، ۴)

کوبین و کیمبرلی (۱۹۸۴) در یک طبقه بندی؛ فرهنگ سازمانی را به چهار طبقه: سلسله مراتبی، گروهی، تکاملی یا توسعه‌ای و عقلانی طبقه بندی می‌نماید. فرهنگ گروهی بر روی مردم به جای سازمان، انعطاف پذیری به جای کنترل، انسجام کارکنان و دوستی تمرکز دارد. فرهنگ توسعه‌ای بر سازمان، انعطاف پذیری، سازگاری و آمادگی، رشد و کسب

آن ثبات، تداوم و قابل پیش بینی بودن را نیز می‌پذیرد. (موینهان و پاندی، ۲۰۰۷، ۴۳)

به طور کلی باتوجه به تناقضات بسیار فرض اساسی مورد تأیید بیشتر تحقیقات؛ اثر منفی و خنثی کننده اشکال بروکراتیک دولت بر انگیزه خدمات عمومی می‌باشد. به عقیده محققان سازمان‌های بروکراتیک کارکنان را به انتخاب یک شخصیت بروکراتیک که رعایت قانون را جایگزین اهداف اصلی سازمان می‌کنند، هدایت می‌نمایند. از سوی دیگر در اغلب مشاغل عمومی هدف اصلی کمک به شهروندان متناسب با انگیزه خدمات عمومی می‌باشد. با این حال در سازمان‌های بروکراتیک باید الگوهای کاری روزمره کارکنان با تقاضاهای بوروکراسی هماهنگ شده و بخشی از سیستم مدیریت جهت‌دهی شده شوند؛ که در شبکه‌ای از قواعد و الزامات گزارش‌دهی گیر افتاده اند. لذا کارمندان به تدریج کارایی سازمان را در دستیابی به اهداف‌شان تشخیص خواهند داد. (اندرسون، ۲۰۱۸ a، ۱۳-۱۰) و به تدریج انگیزه خدمات عمومی در این سازمان‌ها تضعیف می‌گردد.

پیشینه پژوهش

از زمان مطرح شدن تئوری انگیزه خدمت عمومی مطالعات بسیاری در این حوزه انجام گرفته است؛ برخی از این مطالعات به بررسی اثرپذیری و اثرگذاری بر انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. از جمله این تحقیقات می‌توان به بررسی کلدسن و هانسن (۲۰۱۸) اشاره نمود. این دو محقق در پژوهشی با عنوان «تفاوت‌های بخشی در رابطه بین انگیزه خدمت عمومی و رضایت شغلی: بررسی نقش ویژگی‌های سازمان» اثرپذیری انگیزه خدمت عمومی را مورد

بررسی قرار دادند و دریافته‌اند انگیزه خدمت عمومی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت داشته و در مقابل عوامل سازمانی مانند نوار قرمز، اختیارات سلسله مراتبی و نبود اهداف سازمانی که اغلب در سازمان‌های دولتی وجود دارد می‌تواند بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر منفی داشته باشد. ام آرکیوکی^{۲۵} (۲۰۱۸) به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی پرداختند. نتایج نشان داد که ژنتیک و عوامل زمینه‌ای یا محیطی منجر به ارزش‌های متمایزی در افراد می‌شود که بر روی تمایل و انگیزه آنها برای خدمت در بخش عمومی اثر می‌گذارد. پرسماکوا^{۲۶} و وندبل (۲۰۱۹) اشاره نمود. این دو محقق در پژوهشی به بررسی رابطه بین انگیزه خدمت عمومی و رضایت شغلی پرداختند. آنها دریافته‌اند که میان رضایت شغلی، تناسب فرد-سازمان و انگیزه خدمت عمومی یک رابطه مستقیم وجود داشته و افراد دارای انگیزه خدمت عمومی بالا دارای رضایت شغلی بالا می‌باشند و هر چقدر تناسب بین فرد-شغل و فرد-سازمان بیشتر باشد این رابطه مستحکم‌تر می‌باشد. همچنین می‌آیو^{۲۷} و همکاران وی (۲۰۱۹) اثرگذاری و اثرپذیری انگیزه خدمت عمومی و عملکرد؛ با میانجی-گری هویت سازمانی را مورد بررسی قرار داده و دریافته‌اند که انگیزه خدمت عمومی منجر به سطوح بالاتری از هویت سازمانی و نهایتاً منجر به سطوح بالاتری از عملکرد شغلی می‌گردد. علاوه بر تحقیقات انجام پذیرفته در خارج از کشور محققان کشورمان نیز در این زمینه تحقیقات ارزشمندی انجام داده اند. در سال ۱۳۹۷ آقای دانایی فرد و همکاران وی در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر بدینی سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی» به بررسی اثرپذیری انگیزه خدمت عمومی پرداختند. نتایج بررسی‌های آنها نشان داد بدینی سازمانی منجر به کاهش انگیزه خدمت عمومی می‌شود؛ و برداشت منفی کارکنان از

نخبگان سازمان‌های دولتی و آموزشی تشکیل داده است؛ که به صورت هدفمند انتخاب و با آن‌ها مصاحبه انجام گردید. متن مصاحبه‌های انجام شده پس از طبقه بندی وارد نرم افزار Maxqda ۲۰ گردید و با بکارگیری رویکرد تحلیل مضمون یا تحلیل تماتیک تجزیه و تحلیل گردیدند این رویکرد یکی از قوی‌ترین روش‌های کیفی است که قادر می‌باشد قطعات گسسته و پراکنده را به روشی نظام‌مند در کنار هم سازمان داده و تصویری جامع ارائه دهد. تحلیل مضمون اصولاً یک راهبرد توصیفی است؛ که یافتن الگو و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌نماید. (گیون، ۲۰۰۸، ۸۶۷) این رویکرد دارای رویه‌های مختلفی می‌باشد که در این تحقیق از رویه کینگ و هاروکز که سال ۲۰۱۰ بر اساس جمع بندی رویه‌های مختلف ارائه شده، استفاده گردیده است. این رویه دارای سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر بوده که فرآیند آن در شکل ۱ نشان داده شده است:

سیاست سازمان ارتباط بین بدبینی سازمانی و انگیزه خدمت عمومی را در جهت منفی تعدیل می‌کند. به علاوه، همراه شدن ابهام هدف سازمانی با برداشت از سیاست سازمانی این ارتباط را شدت می‌دهد. همچنین ایمانی خواه و همکاران وی (۱۳۹۵) با انجام پژوهشی با عنوان «ابهام هدف سازمان و انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران» نشان دادند ابهام در بخش دولتی موجب کاهش انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی می‌شود.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های آمیخته با هدف کاربردی می‌باشد؛ که براساس ماهیت و هدف اصلی پژوهش از طرح اکتشافی و مدل ایجاد طبقه بندی بهره گرفته شده است. در این پژوهش محقق در مرحله‌ی نخست با استفاده از داده‌های کیفی به دنبال تبیین و واکاوی موانع و چالش‌های انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی است و در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش دلفی و داده‌های کمی به دنبال قضاوت دقیق‌تر پیرامون نتایج مرحله ی اول می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را ۲۱ نفر از خبرگان و



شکل ۱: رویه کد گذاری (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰، ۱۵۳)

جدول ۱: ارزیابی روایی صوری و محتوای پروتکل مصاحبه

روایی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
انشاء سوالات و گویه‌ها	۳	۵	۵	۵	۵	۴	۴
انطباق سوالات با مدل مفصلی	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴
انطباق سوالات با محورهای تحقیق	۴	۴	۳	۵	۴	۴	۴
کفایت سوالات برای پوشش دادن اهداف تحقیق	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۳
نیاز به اصلاح سوالات	۴	۵	۵	۳	۵	۵	۵
میانگین امتیازات	۴	۴/۶	۴/۶	۴/۴	۴/۶	۴/۶	۴/۶
میانگین	۴/۳۴						
روایی	۰/۸۵						

=موضوعی درون توافق درصد
 100*(کدها کل تعداد)/(توافقات تعداد*2)

بر اساس نتایج ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۸۱/۶ درصد می‌باشد. این مقدار نزد عموم پژوهشگران به عنوان درصد پایایی مطلوب می‌باشد.

جدول ۲: ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه

کد مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
Psm1	۳۸	۱۲	٪۶۳
Psm9	۳۹	۱۷	٪۸۷
Psm21	۴۳	۲۰	٪۹۳
کل	۱۲۰	۴۹	٪۸۱

پس از استخراج مفاهیم و دسته بندی مضامین و کسب اطمینان از روایی و پایایی؛ مفاهیم و مضامین استخراج شده با استفاده از روش دلفی و آزمون دوجمله‌ای در نرم افزار Spss مورد ارزیابی و پالایش قرار گرفتند. بدین منظور فهرستی از مفاهیم و مضامین استخراج شده تهیه و در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار گرفت و با سه مرحله رفت و برگشت و انجام اصلاحات جرح و تعدیل‌های لازم اجماع نظر حاصل گردید. سپس پرسشنامه‌ای که پاسخ‌ها در دو گروه (خیلی کم، کم، متوسط و پاسخ‌های زیاد و خیلی زیاد) طبقه بندی شده بودند؛ تهیه و دوباره در اختیار خبرگان

سنجش روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه و ارزیابی کیفیت تحلیل‌ها و تفسیرهای نظری محققان از داده‌ها می‌باشد. منظور از روایی این است که مقیاس و محتوا ابزار یا سوالات مندرج در ابزار، دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. در مطالعه حاضر به منظور جهت تعیین روایی ابزار اندازه گیری از رویکرد قضاوت صوری و محتوا مبتنی بر آراء هفت نفر از خبرگان دانشگاهی استفاده شده است مطابق با نتایج جدول ضریب روایی صوری و محتوای پروتکل مصاحبه برابر با ۸۵ درصد محاسبه گردید. این مقدار از نظر چین (۱۹۹۸)، مقدار بسیار مطلوبی می‌باشد. از این رو روایی ابزار مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد. (مقدم، ۱۳۹۶، ۸۹)

پایایی به گستره تکرار پذیری یافته‌های پژوهشی اشاره دارد. در این پژوهش جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی دارای تجربه بود، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب گردیده و به طور جداگانه توسط دو کدگذار پژوهشگر و همکار پژوهشی (کد گذاری گردیدند. سپس درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود (رضایی، ۱۳۹۶، ۱۰۷) با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

فردی مصاحبه می‌کنیم، او حرف می‌زند و سپس پرسش تازه ای از سوی ما مطرح می‌شود. او در پاسخ، از کسی نقل می‌کند و به کسی استناد می‌جوید. به سراغ آن فرد می‌رویم. اگر به چیزی اشاره کند، سند آن را جست و جو می‌کنیم. در داده پردازی، سندی را تحلیل می‌کنیم و این تحلیل ما را به صرافت مفهومی می‌کشاند که خود مستلزم مرورگر متون و منابع نظری برای افزایش حساسیت نظری ماست. بدین ترتیب، متن مصاحبه های قبلی را از نو تحلیل می‌کنیم یا در صورت لزوم، با افراد دیگر به گفت و گو مینشینیم. در این صورت، هم فرایند گردآوری و هم تحلیل، کاملاً تدریجی، تکوینی و پلکانی است. داده ها مرحله به مرحله و به طور مداوم گردآوری و ثبت می‌شوند و به صورت غیرخطی و پابه پای آن ها تحلیل مداوم و مقایسه ای داده ها صورت می‌پذیرد. (فراستخواه، ۱۳۹۵، ۲۵) لذا در این پژوهش نیز به منظور افزایش دقت و اعتبار پژوهش در خلال کار هریک از مصاحبه و همچنین کدها و داده‌های استخراج شده مرتباً مورد بازبینی قرار گرفتند؛ تا بخش های مرتبط و مفاهیمی که از نظر محقق پنهان مانده و به درک بهتر موضوع کمک می‌نماید مجدداً کدگذاری گردد. همچنین بخش‌های کدگذاری شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفت تا کدهای مشابه با یکدیگر تلفیق و کدهای غیر مرتبط حذف گردند.

نهایتاً برای هر خوشه و داده های قرار گرفته در هر خوشه، مضامین کلیدی برای داده‌ها و کدها؛ اختصاص یافت. در این مرحله فهرست کدها و مضامین استخراج شده با استفاده از یکی از روش های توافق جمعی یعنی روش دلفی مورد ارزیابی و پالایش قرار گرفت. هدف محقق برای استفاده از روش دلفی، دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی خبرگان درباره موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظر خواهی از خبرگان، به دفعات با توجه به بازخورد حاصل از آنها صورت می‌پذیرد. در پژوهش حاضر به منظور

قرار گرفت و سپس با استفاده از آزمون دوجمله‌ای میزان معنادار بودن مضامین در سطح اطمینان ۹۵٪/ مورد سنجش قرار گرفت. نهایتاً براساس مفاهیم و مضامین معنادار شده شبکه مضامین و مدل مفهومی پژوهش ترسیم گردید.

سوالات پژوهش

موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی کدامند؟

سوالات فرعی:

مضامین و مؤلفه‌های موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی کدامند؟
مدل مفهومی موانع و چالش‌های اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی چگونه است؟

یافته‌ها

فرآیند تحلیل مضمون دارای سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر می‌باشد. در مرحله نخست مصاحبه‌های انجام شده پس از دسته بندی وارد نرم افزار گردید؛ و فرآیند کدگذاری آغاز شد. در این فرآیند با در نظر گرفتن مفهوم کلی مورد نظر، بخش‌هایی از مصاحبه‌ها که به صورت آشکار یا ضمنی کد مرتبط را در بر داشتند، نشانه گذاری شده و کدهای توصیفی به آن‌ها اختصاص یافت. در مرحله دوم کدهای توصیفی، خوشه بندی شده و کدهایی که دارای همپوشانی بایکدیگر بودند در یک خوشه قرار داده شد و کدهای تفسیری با توجه به هدف و موضوع پژوهش برای هریک از آن‌ها مشخص گردید، در جدول ۳ نمونه‌ای از کد گذاری و اختصاص مضامین پایه ارائه شده است.

مسیر تحلیل داده ها در پژوهش های کیفی خطی نیست و رفت و برگشت و تکرار در آن هست، هم در داده اندوزی و هم در داده پردازی. در داده اندوزی، با

جدول ۳: نمونه کدگذاری و تخصیص مضامین پایه

کد مصاحبه	نمونه نقل قول	کد	کد توصیفی	مضمون پایه
MO.E ۶	انگیزه خدمات عمومی توسط عوامل سازمانی و غیر PSM ۱۳ سازمانی می‌تواند تحت تاثیر قرار بگیرد. از جمله عوامل غیر سازمانی جامعه پذیری خانوادگی، جامعه پذیری مذهبی تاثیر بسیار زیادی بر روی انگیزه خدمات عمومی PSM ۱۴ دارد. در صورتی که اقدامات مناسب در این زمینه ها صورت نگیرد تاثیر این عوامل کاهشی و منفی خواهد بود	۱۳ PSM	عدم جامعه پذیری از اجتماعی سازی سوی خانواده بر انگیزه والدین خدمت اثر گذار است	
MO.E ۱۹	... اگر ارائه خدمات عمومی به افراد خاص و یا واحدهای عمومی اداری خاص باشد موجب کاهش انگیزه خدمات عمومی این افراد و خستگی افراد مرتبط با این خدمات شود.	۵۴ PSM	ارائه خدمات به افراد یا تبعیض و بی واحد های اداری خاص عدالتی در ارائه خدمات	
MO.ER۳	ضعف در ایمان قلب و اعتقادات مذهبی (عوامل معنوی) PSM ۲۰ موجب می‌شود که افراد دقت کمتری در انجام کار و تمایل کمتری به خدمت به منافع عموم داشته باشند.	۲۰ PSM	ضعف ایمان موجب بیگانگی افراد کاهش انگیزه است. با دین	

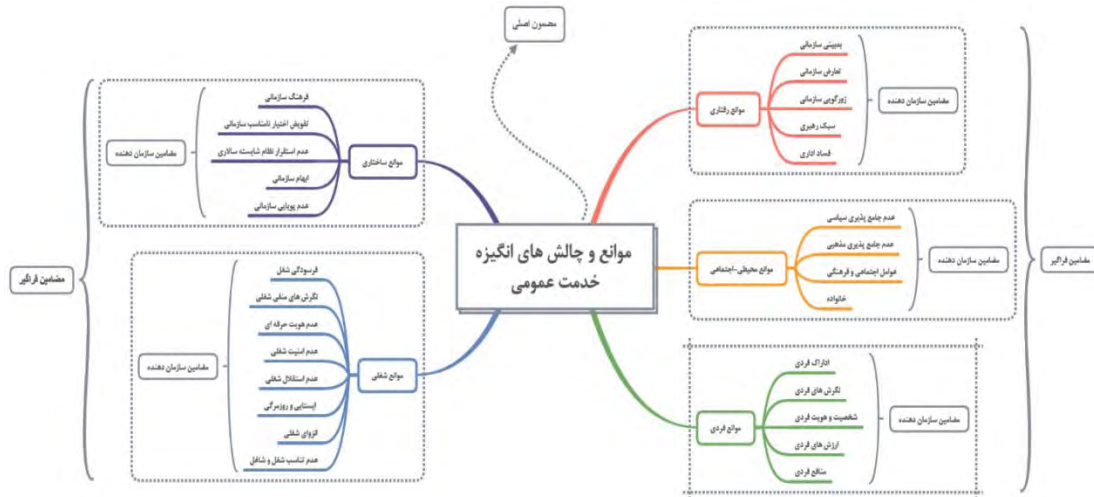
نهایی سازی مضامین و الگوی مفهومی از روش دلفی استفاده گردید. شرکت کنندگان در روش دلفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان بودند. بعد از سه بار رفت و برگشت و اعمال نظر خبرگان و انجام اصلاحات؛ پرسشنامه ای تهیه و بین خبرگان توزیع گردید. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها برای تحلیل از نرم افزار SPSS و آزمون دو جمله ایی در سطح پنج درصد استفاده شد. بدین منظور پاسخ ها در دو گروه (خیلی کم، کم، متوسط و پاسخ های زیاد و خیلی زیاد) طبقه بندی شدند؛ و مضامینی که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده بودند مورد تأیید قرار گرفتند. در نهایت مطابق با جدول ۴ فهرست مضامین ارائه گردید.

جدول ۴: فهرست مضامین

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
عدم همکاری و تعامل با همکاران		
عدم تعامل مدیران با زیر مجموعه	انزوای شغلی	
عدم مشارکت در سازمان		
عدم دلبستگی به شغل		
عدم وظیفه مداری		
ارزشمند ندانستن شغل	عدم هویت حرفه ای	
عدم کسب اعتبار و منزلت از شغل		
عدم آگاهی و تسلط بر شغل		موانع شغلی
چالش برانگیز نبودن شغل		
عدم نوآوری و خلاقیت شغلی	روزمرگی و ایستایی شغلی	
عدم استفاده از استعداد و توانایی		
به روز نبودن طراحی شغل		
نارضایتی شغلی		
عدم تعهد شغلی	نگرش های منفی شغلی	
بی انگیزگی شغلی		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
عدم تناسب ارزش های شغل و شاغل	عدم تناسب شغل و شاغل	
عدم تناسب مهارت های شاغل با نیازهای شغلی		
عدم تناسب شخصیت شاغل با ویژگی های شغل		
عدم آزادی عمل در شغل	عدم استقلال شغلی	
عدم خود تنظیمی و کنترل وظایف محوله		
عدم تأمین نیازهای مادی	عدم امنیت شغلی	
تنش شغلی		
آینده مبهم شغلی		
ابهام در وظایف شغلی	فروودگی شغلی	
خستگی شغلی		
یأس و ناکامی های شغلی		
بی تفاوتی نسبت به دیگران و رویدادها	بدبینی سازمانی	
عدم اعتماد به همکاران		
بدبینی (بدگمانی) به محیط کاری		
عدم اعتماد به مدیریت	عدم تناسب فرد- سازمان	
عدم تناسب فرد- سازمان		
عدم سازگاری و عدم هماهنگی میان اعضا سازمانی		
عدم سازگاری میان اعضا و مدیریت	تعارض سازمانی	
عدم هماهنگی بین واحدهای سازمانی		
رهبری وظیفه مدار		
سبک رهبری مستبدانه و آمرانه	سبک رهبری	
رهبری و مدیریت بورکراتیک		
قانون شکنی		
تبعیض و بی عدالتی در ارائه خدمات	فساد اداری	
حاکمیت روابط در سازمان		
عدم امانت داری در امکانات سازمانی و مسئولیت ها		
نابرابری در جبران خدمات	زور گویی سازمانی	
عدم تکریم کارمندان		
صدور دستورات یک طرفه		
انتقادات شدید و در نظر نگرفتن نقاط مثبت کاری	ابهام سازمانی	
ابهام در اهداف سازمان		
ابهام در قوانین و مقررات		
ابهام در عملکرد	بوروکراسی زائد اداری	
سلسله مراتب طولانی		
قوانین و مقررات اضافی و بسیار رسمی		
کاغذ بازی و طولانی بودن فرایند کاری	موانع ساختاری	
عضویت طولانی مدت در سازمان		
غالب بودن ارزش های خود محوری در سازمان		
در اولویت نبودن ارزش های خدمات عمومی	فرهنگ سازمانی	
فرهنگ سلسله مراتبی		
همگام نبودن و مقاومت در برابر تغییرات	عدم پویایی سازمانی	

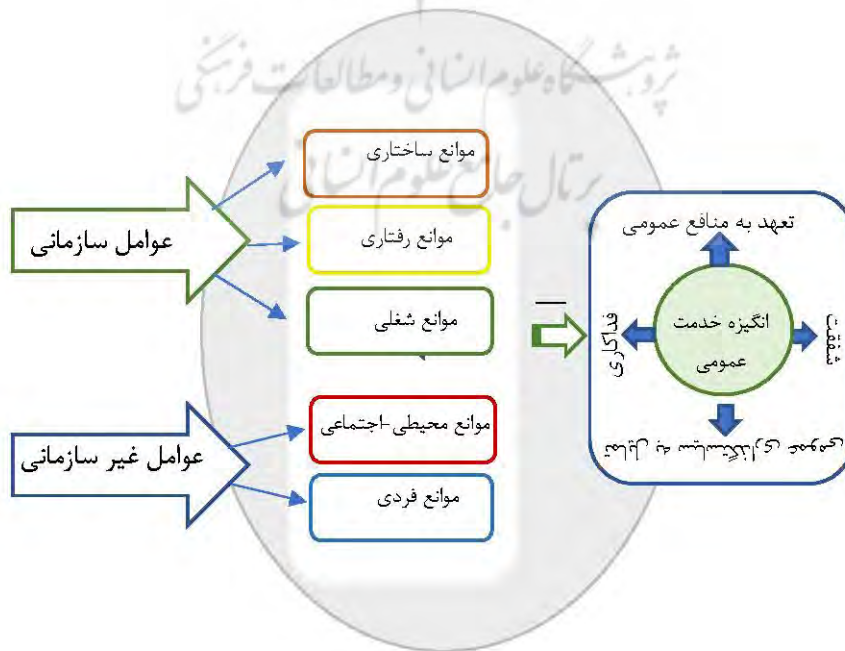
مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
به روز نبودن امکانات سازمان		
به روز نبودن سیستم مدیریت منابع انسانی		
عدم گزینش افراد دارای شایستگی و مهارت	عدم استقرار نظام شایسته	
عدم رعایت اصل شایسته گماری	سالاری	
عدم توجه به توسعه مستمر کارکنان		
عدم توازن بین اختیار و مسئولیت	تفویض اختیار نامناسب	
واگذاری مطلق مسئولیت	سازمانی	
بیگانگی افراد با دین		
عدم گسترش و تثبیت ارزشهای دینی در جامعه	عدم جامعه پذیری مذهبی	
عدم تربیت دینی		
نداشتن شخصیت اجتماعی		
عدم سازگاری با هنجارها و ارزش های اجتماعی	عوامل اجتماعی - فرهنگی	
عدم استقرار عدالت در جامعه		
فرهنگ جامعه		موانع محیطی - اجتماعی
عملکرد نامناسب نهادهای آموزشی		
تربیت خانوادگی	اجتماعی سازی والدین	
فرهنگ خانواده		
عدم دلبستگی به کشور		
عدم پایداری به آرمان ها و ایدئولوژی ها	عدم جامعه پذیری سیاسی	
عدم تعهد به منافع ملی و عمومی		
گرایشات سیاسی متعصبانه		
عامل وراثت	شخصیت و هویت فردی	
ویژگی های شخصیتی		
کسب شهرت		
تأمین منافع فردی و خانوادگی	منفعت های فردی	
ثروت اندوزی		
عدم پایداری به ارزش های اخلاقی	ارزش های فردی	
ضعف ارزش های معنوی و اعتقادی		
جاه طلبی		
خود را در قبال جامعه متعهد ندانستن	موانع فردی	
عدم علاقه به هموعان	نگرش های فردی	
خود را در اولویت دانستن		
نداشتن تخصص لازم		
عدم علاقه به خدمات عمومی	عدم شایستگی	
نداشتن شایستگی های لازم (اخلاقی و رفتاری)		
ادراک فرد از وقایع و رویدادها	ادراک فردی	
ادراک فرد از محیط		
خطاهای قضاوتی		



شکل ۲: شبکه مضامین موانع و چالش های انگیزه خدمت عمومی

پس از مشخص شدن فهرست مضامین، شبکه مضامین (شکل ۱) برای نشان دادن سطوح گذاری ترسیم گردید. براساس یافته های بدست آمده از بخش کیفی و کمی ۹۴ مضمون پایه، ۲۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر موانع و چالش های انگیزه خدمت عمومی را شکل می دهند. طراحی و تبیین مدل پژوهش: با استخراج مفاهیم و مضامین تشکیل دهنده موانع و چالش های انگیزه

خدمت عمومی و باتوجه به شبکه مضمون ها، مدل پژوهش طراحی و تدوین گردید. براساس مدل پژوهش موانع و چالش های انگیزه خدمت عمومی در دو سطح سازمانی و غیرسازمانی دسته بندی می گردد. سازمان های دولتی که دارای روحیه خدمت به جامعه بوده و برخوردار از انگیزه خدمت عمومی اند می تواند، نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای عمومی و دستیابی به عملکرد بهتر ایفا نماید. لذا انگیزه



شکل ۳: مدل پژوهش

اجتماعی-فرهنگی و اجتماعی سازی والدین) ظهور یافتند.

انگیزه خدمت عمومی یک سازه چند بعدی و پویا بوده؛ که تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد. شکل گیری این مفهوم چند بعدی قبل از ورود افراد به سازمان‌های عمومی آغاز، و تا بعد از ورود آن‌ها به سازمان‌های عمومی ادامه می‌یابد. بررسی‌ها نشان می‌دهد انگیزه خدمت عمومی رفتاری فداکارانه می‌باشد که ریشه در نوع دوستی دارد. لذا یکی از جنبه‌های مهم بروز انگیزه خدمات عمومی مکانیسم‌های بیولوژیکی، تکاملی و درونی افراد می‌باشد؛ که تحت عنوان عوامل فردی از آن یاد می‌شود. این عوامل از جمله محرک‌ها و عواملی بوده؛ که می‌تواند معطوف به دیگری و یا معطوف به فرد باشد. لذا از آن با توجه به محوریت عوامل با عنوان عوامل دگرمحور و خود محور یاد می‌شود. عوامل دگرمحور اشاره به انگیزه‌های نوع دوستانه داشته و بیانگر آن است؛ که تمایل فرد برای عضویت در سازمان‌های عمومی به منظور حداکثرسازی منافع عمومی یا جامعه می‌باشد. در حالیکه عوامل خود محور ریشه در انگیزه‌های عقلایی دارند. این نوع از انگیزه‌ها تا حدودی بر منافع فردی تکیه داشته؛ و ممکن است افراد با هدف دست‌یابی و یا حداکثرسازی منافع شخصی از منافع عمومی حمایت نموده و تمایل به عضویت در سازمان‌های عمومی داشته باشند. این دسته از افراد دارای ارزش‌ها و نگرش‌هایی بوده؛ که بر محوریت فرد و شخص می‌باشد لذا تأمین منافع شخصی برای این دسته از افراد در اولویت بوده و انتظار می‌رود که انگیزه خدمت عمومی در آنها نسبت به افرادی که انگیزه‌های آنها دگر محور است؛ در سطح پایین‌تری باشد. بنابراین براساس یافته‌های پژوهش عوامل فردی در صورتی که مبتنی بر فرد باشند؛ از جمله موانع انگیزه خدمت عمومی محسوب می‌گردند.

افراد در بخش دولتی از موضوعاتی است که تلاش‌های متعددی پیرامون آن صورت پذیرفته است. شناخت عوامل و متغیرهایی که بر انگیزه کارکنان بخش دولتی اثرگذار است به دلیل اهمیت و نقش آن‌ها در تضعیف و تقویت انگیزه خدمت عمومی از جمله مباحثی می‌باشد؛ که تحقیقات بسیاری پیرامون آن انجام شده است. در این راستا پژوهش حاضر نیز به بررسی موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی پرداخته است.

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که «موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی کدامند؟» با ۲۱ نفر از نخبگان و خبرگان سازمان مصاحبه به عمل آمد و موانع انگیزه خدمت عمومی با تکیه بر روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و مضامین مشخص شده؛ موانع و چالش‌های انگیزه خدمت عمومی از ۹۴ مضمون پایه تشکیل شده است، که در قالب ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر سازماندهی شدند و در دو دسته موانع سازمانی و غیر سازمانی قرار گرفتند. براساس نتایج موانع سازمانی شامل موانع رفتاری با ۵ مضمون (بدبینی سازمانی، تعارض سازمانی، سبک رهبری، زورگویی سازمانی و فساد اداری)؛ موانع ساختاری با ۶ مضمون (عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری، تفویض اختیار نامناسب سازمانی، ابهام سازمانی، بوروکراسی زائد اداری، عدم پویایی سازمان و فرهنگ سازمانی) و موانع شغلی با ۸ مضمون (انزوای شغلی، ایستایی و روزمرگی شغلی، نگرش‌های منفی شغلی، فرسودگی شغلی، عدم تناسب شغل و شاغل، عدم هویت حرفه‌ای، عدم امنیت شغلی، عدم استقلال شغلی) می‌باشد. موانع غیر سازمانی با موانع فردی با ۶ مضمون (ارزش‌های فردی، شخصیت و هویت فردی، عدم شایستگی، ادراک فردی، نگرش‌های فردی و منافع فردی) و موانع محیطی-اجتماعی با ۴ مضمون (عدم جامعه پذیری سیاسی، عدم جامعه پذیری مذهبی، عوامل

خدمت عمومی در افرادی فاقد این انگیزه و تقویت آن در سیستم‌های سازمان گردد.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر انگیزه خدمت عمومی با دو دسته از موانع سازمانی و غیرسازمانی مواجه می‌باشد که موجب عدم شکل‌گیری و تضعیف این نوع از انگیزه می‌گردد. لذا براساس نتایج به دست آمده پیشنهادهای جهت دستیابی و تقویت انگیزه خدمت عمومی ارائه می‌گردد.

- به منظور ایجاد سازمان‌های دولتی با عملکرد بالا، رهبران و مدیران سازمانی باید استراتژی‌هایی اتخاذ کنند؛ که ارزش‌های خدمات عمومی را در تمام سطوح و لایه‌های مدیریتی سازمان وارد نموده؛ و موجب تقویت و بروز فعالیت‌هایی با ارزش‌های خدمت عمومی می‌گردند. این امر نه تنها افراد را برای پیوستن به یک سازمان ترغیب می‌کند، بلکه به مردم انگیزه می‌دهد، تا زمانی که عضوی از سازمان می‌باشند، بر اساس ارزش‌های خدمت عمومی عمل می‌نمایند.

- با توجه به پویایی رفتاری انگیزش خدمات عمومی، پیشنهاد می‌گردد از شیوه‌های مدیریتی مانند مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها که به افراد انگیزه می‌دهد تا در رفتارهای خدمات عمومی شرکت کنند؛ برای تقویت سیستم‌های ارزشی استفاده گردد.

- مدیریت منابع انسانی باید از تمرکز بر توانایی کارمند در انجام شغل یا وظیفه، به سوی تمرکز بر توانایی افراد برای تناسب با سازمان و شغل حرکت نماید؛ و ارزش‌های خدمت عمومی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی ادغام گردد. تناسب فرد- سازمان دیدگاهی مناسب در مورد تمرکز مدیریت منابع انسانی بر رفتارها و نگرش‌های افراد دارد، که سبب می‌شود؛ فرایندهای منابع انسانی نه تنها بر انتخاب و تقویت مهارت‌های فردی، بلکه به انگیزه‌های منحصر به فردی که افراد به محل کار می‌آورند نیز توجه داشته باشند

محققان معتقدند انگیزه خدمت عمومی از جمله انگیزه‌های معطوف به دیگری است. به این معنی که محرک‌ها برای انگیزه خدمات عمومی نه تنها فردی و بیولوژیکی، بلکه اجتماعی و محیطی نیز می‌باشد. از مهمترین این عوامل می‌توان به جامعه پذیری افراد اشاره نمود. جامعه‌پذیری نوعی فرایند کنش متقابل اجتماعی است که در آن، فرد هنجارها، ارزش‌ها و دیگر عناصر اجتماعی، فرهنگی و سیاسی موجود در گروه یا محیط پیرامون خود را فرا می‌گیرد، آن را درونی و با شخصیت خود، یگانه می‌کند (قربانی و جمعه نیا، ۱۳۹۷، ۱۱۴). در صورتی که جامعه پذیری افراد به درستی انجام نپذیرد؛ افراد با ارزش‌های خدمت عمومی بیگانه بوده و تمایلی برای ارائه خدمت به منافع عمومی و یا جامعه ندارند. لذا براساس یافته‌های بدست آمده عوامل محیطی-اجتماعی که در برگزیده عدم جامعه پذیری سیاسی، مذهبی، اجتماعی سازی والدین و عوامل اجتماعی و فرهنگی می‌باشد؛ از جمله موانع برای انگیزه خدمت عمومی محسوب می‌گردند؛ که می‌توانند مانع از شکل‌گیری و حتی تقویت انگیزه خدمت عمومی شوند.

افراد دارای ارزش‌های خدمات عمومی با هدف تحقق بخشیدن به آرمان‌های عمومی؛ به خدمات عمومی وارد می‌شوند، اما بررسی‌ها نشان می‌دهد این ارزش‌ها از طریق نیروهای محیطی و عوامل سازمانی مثل عوامل ساختاری، شغلی و رفتار سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. در صورتی که این عوامل فاقد ارزش‌های خدمت عمومی و یا تضعیف کننده این ارزش‌ها باشند؛ این اثرگذاری در جهت منفی بوده و موجب تضعیف انگیزه خدمت عمومی می‌گردد. لذا شناخت و آگاهی مناسب و درست از این عوامل و متغیرها؛ و مدیریت ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان می‌تواند با ادغام ارزش‌های خدمات عمومی در عوامل انگیزاننده و اثرگذار موجب شکل‌گیری انگیزه

- Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup, The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe pp 261-278
- Van Loon NM, Kjeldsen AM, Andersen LB, Vandenabeele W, Leisink P, (2018), Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Rev Publ Pers Adm* 38 (2):139-166
- Wright, Bradley E., Robert K. Christensen, and Sanjay K. Pandey. 2013. Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, 16 (2),197-223
- motivation and performance: The role of organizational identification, *Public Money& Management*, 39 (2), 77-85
- Naff, K.C.Crum, J. (1999), working for America: Does public service motivation make difference?" *Review of Public Administration*, 19 (4): 5-16.
- Perry, James L., Vandenabeele,Wouter, (2015), Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges,and Future Directions, *Public Administration Review*,75 (5), 692-699.
- Pandey, Sheela, Pandey,Sanjay K. & Miller,Larry.) 2017 (.Measuring Innovativeness of Public Organizations: Using Natural Language Processing Techniques in Computer-Aided Textual Analysis, *International Public Management Journal*, 20 (1) ,78-107
- Prysmakova,Palina.,Vandenabeele,Wouter, (۲۰۱۹),Enjoying Police Duties: Public Service Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Police and Criminal Psychology*,35, 304-317.
- Ripoll,Guillem, (2019), Disentang -ling the Relationship Between Public Service Motivation and Ethics: An Interdisciplinary Approach *Perspectives on Public Management and Governance*, 2 (1), Pages 21-37,
- Ritz, A.,Brewer G. A. and Neumann, O.) 2016 (“Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook.” In *Public Administration Review*, 76 (3),414-426.
- Schott,Carina, Ritz, Adrian,2017, The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-level Theoretical Framework, *Perspectives on Public Management and Governance*,1-14
- Schott, C., Neumann, O., Bärtschi, M., Ritz, A. (2019) . Public service motivation, prosocial motivation, prosocial behavior, and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity, *International Journal of Public Administration*,24 (14),1200-1211.
- Tahili,Mashuri H.2018, The Effect of Public Service Motivation on Integrated Administration Services at District Level of Government, *International Journal of Administrative Science & Organization*, 25 (2),65-75 .
- Taylor, Jeannette. 2007. The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi- Dimensional Analysis. *Public Administration*,85 (4), 931-959.
- andenabeele,w. (2008) Develop- ment of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument, *International Public Management Journal*, 11:1, 143-167.
- Vandenabeele,Wouter. Ritz,Adrian. Neumann,Oliver,2018, Public

یادداشت‌ها

¹ sustainable development² Haider³ Petrovsky, &Ritz⁴ Millennium Development Goals (MDGs)⁵ Buchanan⁶ Rainy⁷ Crowson⁸ Moynihan & Pandey⁹ Naff¹⁰ Buchanan¹¹ Taylor¹² Choi¹³ Tahili¹⁴ Bozeman & Su¹⁵ Andrews¹⁶ Schott & Ritz¹⁷ van Loon¹⁸ Homberg¹⁹ Wright²⁰ Ripoll²¹ Jensen²² Andersen²³ Haider²⁴ Andersen²⁵ M Riccucci²⁶ Prysmakova²⁷ Miao