

بررسی تجربه خدمت عمومی از منظر کارکنان سازمان دولتی با رویکرد تحلیل مضمون

وجه‌الله قربانی زاده^{۱*}

میرعلی سید نقوی^۲

بهنام میری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۷)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش^۴، واکاوی تجربه خدمت عمومی از منظر کارکنان یک سازمان دولتی است. این تحقیق به روش پژوهش کیفی و با استراتژی تحلیل مضمون انجام شده و به دنبال درک و استخراج معانی ذاتی موجود در خدمت عمومی کارکنان بوده است. جامعه این تحقیق، شامل کارکنان در حال خدمت سازمان مورد مطالعه در بازه ۴ ساله اخیر بوده و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تعداد مشارکت‌کنندگان در این تحقیق ۹ نفر بوده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. محقق از طریق شناخت ادراک و نگرش کارکنان از پدیده خدمت عمومی به این موارد پی برد که مهم‌ترین انگیزه افراد برای پیوستن به سازمان، احساس مسئولیت و منفعت‌رسانی در قبال جامعه بود. کارکنان در بدو ورود به سازمان، رضایت کافی از سازمان داشتند اما به تدریج جایگاه شغلی آن‌ها باعث کاهش عملکرد و روحیه خدمت‌رسانی و تعهد کاری کمتر در سازمان شده بود. پژوهش حاضر نشان می‌داد که پدیده خدمت عمومی، جدا از این‌که برای کارکنان افزایش منزلت اجتماعی را به همراه داشت، یک پدیده منفی در زندگی آن‌ها به‌شمار می‌رود.

واژگان کلیدی: انگیزش در کار، خدمت عمومی، انگیزه خدمت عمومی، منابع انسانی، تحلیل مضمون.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
ghorbanizadeh@atu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.
Behnam.miri74@gmail.com

۴. مقاله حاضر از پایان نامه استخراج شده است.

مقدمه

انگیزه کارکنان سازمان‌های دولتی یکی از قدیمی‌ترین و بحث‌برانگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است (پاندی و کورسی^۱، ۲۰۰۷). در واقع یکی از چالش‌های پیش روی مدیران، برانگیختن کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. چرا که منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به شمار می‌آیند (لیو و همکاران^۲، ۲۰۰۸). همواره منابع انسانی سازمان‌ها از تأثیرگذارترین عامل بر موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آیند. در این راستا دانش‌پژوهان حوزه مدیریت در کنار کارگزاران مدیریت تلاش کرده‌اند، مفاهیم نظریه‌ها و مدل‌های جدیدی را خلق کنند تا به کمک آن بتوانند، انگیزش کارکنان و تعهد آن‌ها به سازمان را افزایش دهند. بدون شک دستیابی به این مهم بدون تحقیق از منظر و تجربیات خود کارکنان میسر نیست. از جمله نظریات انگیزشی می‌توان به نظریه انتخاب عمومی، نظریه عاملیت یا کارگزاری اشاره نمود که حفظ و تحقق منافع فردی را مهم‌ترین انگیزه افراد برای استخدام در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در پست‌های مدیریتی قلمداد می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۸)، اما عموماً این عقیده وجود دارد که کارکنان بخش دولتی به وسیله حس خدمت به مردم، برانگیخته می‌شوند، حسی که الزاماً در کارکنان بخش خصوصی کمتر وجود دارد (هیوستن، ۲۰۰۶).

نظام اداری هر کشوری به دلیل ارتباط مستقیم با جامعه از اعتبار و اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد و حجم عظیمی از ارائه خدمات توسط کارمندان بخش دولتی به مردم ارائه می‌شود. داشتن نظام اداری سالم و کارآمد برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های توسعه کشور ضروری می‌باشد، اما بی‌انگیزگی کارمندان یکی از مشکلات و مسائل جدی پیش روی مدیران سازمان‌ها می‌باشد که در سال‌های اخیر به دلیل نوع دید افراد به آینده شغلی و وضعیت اقتصادی کشور رو به افزایش بوده است. با توجه به این که عوامل انگیزاننده و تأثیرگذار بر کارکنان، برای هر کشوری با توجه به فرهنگ و جایگاه اجتماعی، اقتصادی افراد متفاوت است، بنابراین در مرحله اول باید پیش‌زمینه این عوامل در کشور مورد بررسی قرار گیرند تا بتوانیم به راه کار مناسبی برای این موضوع که منجر به بهره‌وری سازمان منجر می‌شود، دست‌یافت. علی‌رغم تمام تحقیقات انجام‌شده، همچنان این مفهوم در کنار نظریه‌پردازی نیازمند مطالعه و بررسی به روش‌های تجربی بیشتری می‌باشد.

از آنجایی که انگیزه کارکنان به ارائه خدمت عمومی با ادراک و نگرش کارکنان از سازمان و جایگاه شغلی آن‌ها ارتباط مستقیمی دارد، بنابراین محققان از طریق مصاحبه با افرادی که در این تحقیق سهیم هستند به دنبال شناخت عواملی می‌باشند که باعث کاهش انگیزه کارکنان به ارائه خدمات مطلوب به عموم شده است. سهم این پژوهش در افزایش انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان دولتی، داشتن نگاهی جامع و منسجم به تجربیات کارکنان از این موضوع می‌باشد. این پژوهش نگاه خود را از دید یک‌طرفه و تک‌بعدی به این موضوع فراتر گذاشته و به بررسی عوامل و مشکلاتی می‌پردازد که در بخش دولتی باعث بی‌انگیزی و کاهش روحیه خدمت‌رسانی کارکنان به جامعه شده است. از آنجایی که بخش عمومی ارتباط نزدیک و مستقیمی در ارائه خدمات عمومی با شهروندان جامعه دارد، از این رو داشتن کارکنان با انگیزه که به منافع شهروندان جامعه می‌اندیشند و منفعت

1. Pandey & Coursey

2. Liu et al

جمعی را در اولویت بالاتری نسبت به منافع فردی قرار می‌دهند، اهمیت فراوانی دارد. در این پژوهش سعی می‌شود به سؤالات زیر از منظر کارکنان سازمان پاسخ داده شود:

کارکنان سازمان دولتی که به خدمت عمومی وارد می‌شوند چه ادراک و تفسیری از خدمت عمومی دارند؟
کارکنان سازمان دولتی چه تجربیاتی از خدمت عمومی خود دارند؟ نوع ادراک و نگرش کارکنان سازمان دولتی از انگیزه خدمت عمومی چه پیامدهایی می‌تواند برای سازمان داشته باشد؟

مبانی نظری پژوهش

انگیزش در کار

در تعریفی جامع انگیزش را تمایل فرد برای انجام عملی می‌دانند که برخی از نیازهای وی را برطرف می‌کند. نیاز به معنای کمبود فیزیکی-روان‌شناختی است که پیامدی را جذب می‌سازد. در فرایند انگیزش یک نیاز برطرف نشده، تنش ایجاد می‌کند که محرک فرد می‌شود. محرک‌ها، جستجوی اهداف مشخصی را آغاز می‌کنند که اگر به آن دست یابند، نیاز برطرف شده و به کاهش تنش منجر می‌شود. بخش زیادی از ساختار انگیزشی یک فرد را انگیزه‌های مرتبط با کار و شغل او می‌سازند؛ که همواره در ادبیات مدیریت مورد توجه بوده‌اند. در بسیاری از تحقیقات مشخص شده است، افرادی که از طرف مافوق خود تشویق می‌شوند، اغلب تا مدت‌ها پس از شنیدن عبارت تحسین برانگیز، با انگیزه باقی می‌مانند (رابینز و جاج^۱، ۱۹۴۳). اهمیت این مقوله چنان است که برخی از پژوهشگران وظیفه اساسی مدیریت را توسعه و هدایت انگیزه‌های درونی کارکنان به سمت مأموریت‌ها و اهداف سازمان دانسته‌اند (گاگن و دسی^۲، ۲۰۰۵). انگیزه‌ها می‌توانند در پیوستاری از انگیزه‌های درونی تا بیرونی قرار گیرند. انگیزه درونی احساس مشارکت در فعالیت‌ها از روی اراده و انگیزه بیرونی حاکی از وجود یک محرک از خارج برای مشارکت در فعالیت‌ها است. بر همین اساس انگیزه‌های درونی برخلاف نوع بیرونی که نیازمند عاملی خارجی نظیر تأیید ضمنی یا پاداش ملموس برای بروز هستند، بیشتر قاعده‌ای رفتاری و ارزشی محسوب می‌شود (گاگن و دسی، ۲۰۰۵). برخی شواهد نشان دادند که انگیزه‌های کاری در فرایند جامعه‌پذیری اولیه در فرد نهادینه شده و ریشه در شخصیت دارند، بنابراین ایستا و باثبات می‌مانند (وانریزین^۳، ۲۰۱۶)، اما شواهد دیگر دال بر آن است که انگیزه‌های کاری به واسطه تعاملات حرفه‌ای فرد در محیط کار و در طول زمان تحت تأثیر قرار می‌گیرند، بدین ترتیب در یک سیر تکاملی قادر به تغییر و همچنین انعطاف‌پذیری هستند (پانندی، کورسی، ۲۰۰۷).

خدمت عمومی

از خدمت عمومی تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ نقاط مشترک تمامی این تعاریف، تأمین نیازهای عمومی جامعه است. خدمت عمومی، ماهیت ویژه‌ای در برابر سایر خدمات ندارد، جز این که هدف آن تأمین منافع عمومی است و همین عامل است که به خدمت وصف عمومی می‌بخشد (موسی‌زاده، ۱۳۹۷). اصطلاح خدمات

^۱ . Robbins & Judge

^۲ . Gagne & Deci

^۳ . Vanryzin

عمومی را می‌توان در یک معنای سازمانی نیز عنوان کرد. خدمت عمومی در مفهوم سازمانی به معنای یک سازمان و یک دستگاه اداری یعنی مجموعه‌ای از کارمندان، ابزارها، امکانات و تجهیزات مادی برای انجام یک وظیفه خاص است. این مفهوم به‌جای توجه به ماهیت و اهداف خدمات عمومی به نهادها و سازمان‌های ارائه‌دهنده آن توجه دارد (گرچی ازندریانی، ۱۳۹۰).

بر اساس آنچه از تعریف خدمات عمومی در معنای سازمانی آن مطرح شد، یکی از عناصر کلیدی در حوزه خدمات عمومی، کارکنان سازمان‌ها هستند که ایجاد انگیزه در میان آن‌ها از موضوعات بسیار مهم است. در قسمت زیر به شرح انگیزه خدمت عمومی می‌پردازیم.

انگیزه خدمت عمومی

پری و وایز^۱ (۱۹۹۰)، در تعریف انگیزه خدمت عمومی چنین بیان کردند: «زمینه‌ای فردی جهت پاسخ به انگیزه‌هایی که فقط در سازمان‌ها و مؤسسات ارائه‌دهنده وجود دارد». واژه‌ی انگیزه در این مفهوم، اشاره به نیازهای روان‌شناختی دارد که فرد را متمایل می‌کند تا خواسته‌های را برطرف کند و بنا بر ادعای بسیاری از صاحب‌نظران، خدمات عمومی همان مطالبه و خواست اجتماعی است. بر اساس این استدلال، آن دسته از افرادی که به این مطالبه پاسخ می‌دهند از حیث مجموعه‌ای از صفات با دیگر شهروندان جامعه تفاوت دارند (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

برخی یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان بخش عمومی، بیشتر از کارکنان سایر بخش‌ها برای فرصتی جهت انجام خدمت به عموم در اختیار دارند، ارزش قائل هستند و انتظار می‌رود، بیشتر توسط انگیزه‌های درونی کار در مقایسه با پاداش‌های مادی برانگیخته شوند (هیوستن^۲، ۲۰۰۰). مطالعات پیرامون انگیزه خدمت عمومی در ابتدا معطوف به مقایسه تفاوت‌های میان کارکنان دولتی و خصوصی از منظر نگرش‌های کاری و اولویت‌های پاداشی بوده است (بوزمن^۳، ۲۰۱۵).

بخش عمومی نیازمند باز تعریف مسئله انگیزش و نیز بررسی مبانی انگیزشی منحصر به فرد در عرصه خدمت عمومی است. اگر چه منافع و پرداخت‌های مالی ممکن است، برخی افراد را به انتخاب مشاغل بخش عمومی ترغیب کند، پری و وایز (۱۹۹۰)، وزن بیشتری را به تمایل مشارکت در خط‌مشی‌گذاری عمومی و کسب فرصت برای خدمت به یک هدف والاتر اختصاص می‌دهند. آن‌ها بیان کرده‌اند، افرادی که به چنین انگیزه‌ها یا مشوق‌هایی پاسخ می‌دهند، انگیزه خدمت عمومی بالاتری دارند. این انگیزه‌ها همان انگیزه‌هایی هستند که به‌عنوان نیروهای مشوق به خدمت در بخش عمومی یاد می‌شود (بریور و سلدن^۴، ۲۰۰۰).

1. Perry & Wise

2. Houston

3. Bozeman

4. Brewer & Selden

نظریه‌های خدمت عمومی

تئوری انتخاب عمومی^۱: تئوری انتخاب عمومی نقطه تمرکز خود را انسان اقتصادی قرار می‌دهد، این تئوری بیان می‌کند که سیاست‌مداران و کارگزاران بخش عمومی بیشتر در پی منافع خویش‌اند تا در پی منافع شهروندان و در اساس هیچ تضمین یا دلیل منطقی وجود ندارد که چنین افرادی تنها به دلیل اینکه در جایگاه خاصی قرار گرفته‌اند، دچار دگرگونی شخصیتی و منافع دیگران را مقدم بر منافع خود بدانند (الوانی، ۱۳۷۸). لئون و دنهارت خاطر نشان می‌کنند که ترویج منفعت‌طلبی شخصی باعث از بین رفتن روحیه همکاری در جامعه می‌شود؛ زیرا افراد تنها به منافع فردی خود می‌اندیشند و توجهی به منافع دیگران نخواهند داشت، بنابراین اعتماد و همبستگی بین شهروندان و نیز بین آنان و دولت تضعیف می‌شود (طهماسبی، ۱۳۹۶). دیدگاه انتخاب عمومی که به دیدگاه فایده‌گرایی نیز مشهور است، بدون توجه خاص به ارزش‌ها و ایده‌های جامعه نظیر اصول اخلاقی، خیر عامه یا احتمالاً منفعت عامه، منفعت شخصی، لذت و شادی فردی را دنبال می‌کند. نوع‌دوستی اگر چه فضیلتی مهم است ولی در این منطبق جایی ندارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۷). برای رفع این ناسازگاری می‌توان، دولت و سایر تصمیم‌گیرندگان اقتصادی را در چارچوب یک نظریه واحد تحلیل نمود. این یکپارچگی مستلزم اتخاذ رویکردی اثباتی است که قادر به توضیح این مسئله باشد که چگونه حکمرانان تحت انگیزه‌های منفعت شخصی خود عمل می‌کنند (دیلی و کرک^۲، ۱۹۹۲).

تئوری کارگزاری^۳: نظریه دیگری که به موضوع انگیزه کارکنان و مدیران بخش عمومی اشاره دارد، تئوری کارگزاری یا عاملیت است. این تئوری که اصیل – وکیل^۴ نیز نامیده می‌شود. تئوری عاملیت، به نوعی رابطه همکاری می‌پردازد که زمانی ایجاد می‌شود که فردی (اصیل) در یک مبادله اقتصادی اختیار را به دیگری (وکیل) اعطا می‌کند تا به نمایندگی از او عمل نماید. رابطه اصیل – وکیل به‌عنوان قراردادی است که طی آن یک فرد یا گروه (اصیل) فرد دیگری (وکیل) را انتخاب می‌کند که به نمایندگی از آن‌ها برخی از امور را انجام دهد، به‌نحوی که بخشی از اختیار تصمیم‌گیری به وکیل تفویض می‌گردد (طهماسبی، ۱۳۹۶). تئوری کارگزاری در بخش دولتی، مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران، همواره به امور اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه بسیار تأثیر می‌گذارد. هر حکومتی نیازمند یک سیستم پاسخگویی است تا به طریقی عمل کند که مورد تأیید جامعه باشد. رابطه بین شهروندان و حکومت را می‌توان به رابطه اصیل (کارگزاران، مردم) وکیل (مدیران و کادر اجرایی) تشبیه کرد؛ زیرا در حقیقت، شهروندان موافقت کردند که فرد دیگری اداره جامعه را از جانب آن‌ها بر عهده بگیرد، ولی باید اطمینان یابند که علائق آن‌ها مورد توجه قرار گرفته است. رابطه حکومت و شهروندان، سیستم پاسخگویی را شکل می‌دهد که به‌موجب آن سازمان‌های عمومی، وظایف مربوط را انجام داده و شهروندان اجازه می‌دهند که این وظایف انجام گیرند، ولی مشروط بر اینکه، وکیل از حد خود تجاوز نکرده و پاسخگو باشد (مقیمی، ۱۳۹۷).

1. Public choice theory

2. Dailey & Kirk

3. Brokerage Theory

4. Principal-agent

تئوری خادمیت^۱: نظریه خادمیت، ریشه در اخلاق روانشناسی و جامعه‌شناسی دارد. نظریه خادمیت بر آن است تا نشان دهد، چگونه برخلاف نظریات پیشین که صرفاً بر محرک‌های اقتصادی پا می‌گذارند، مدیران و کارکنان بخش دولتی، خود را خادم مردم می‌دانند و تنها با حس خدمت به عموم برانگیخته می‌شوند و منافعی که جمع کسب می‌کند را در مقابل منافع فردی خود در اولویت قرار می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۱). در این تئوری، با تأکید بر ارزش‌هایی همچون عدالت، انصاف و برابری، نقش دولت‌ها و کارگزاران آن‌ها در تأمین منافع عمومی چیزی بیش از انتخاب‌های فردی و منفعت‌طلبی شخصی است. در نظریه خادمیت، پیگیری منافع عمومی از طریق دولت، به این صورت است که شهروندان یا کارکنان دولتی در برابر منافع شخصی که منافع عمومی را کاهش می‌دهد، ایستادگی کنند. به این معنا که وقتی منافع شخصی در مقابل منافع جمعی قرار می‌گیرد باید منافع جمعی انتخاب شود. در الگوی «خدمات عمومی»، مدیران و کارکنان دولتی باید به ایجاد یک مفهوم مشترک و جمعی از منافع عمومی کمک کنند. هدف، یافتن راه‌حل‌های سریع نشئت گرفته از انتخاب‌های فردی نیست، بلکه هدف، ایجاد منافع و مسئولیت‌های مشترک است (نرگسیان، ۱۳۹۷).

پیشینه پژوهش

در باب موضوع انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان‌های دولتی، تحقیقاتی به زبان فارسی و خارجی انجام شده است که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول (۱): پژوهش‌های پیشین در خصوص انگیزه خدمت عمومی کارکنان

نگارنده	موضوع	یافته‌ها
وانگ و سیفرت ^۲ (۲۰۲۰)	انگیزه خدمت عمومی کارکنان: نقش میانجی عدالت ادراک شده در بخش عمومی انگلستان	مطالعه پیمایشی بین ۲۵۸۰ مشارکت‌کننده از بین پنج ایالت انگلستان با هدف بررسی ادراک کارکنان در مورد عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه خدمت آن‌ها انجام شده بود. نتایج نشان می‌داد؛ مهم‌ترین عوامل کاهش انگیزه کارکنان در ارائه خدمت عمومی، موارد درون سازمانی از قبیل محیط کار نابرابر، روابط غیررسمی، تبعیض و نژادپرستی بوده است.
نومان و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	بررسی رابطه انگیزه خدمت عمومی با عملکرد شغلی کارکنان	مطالعه پیمایشی بین ۲۸۱ نفر از کارکنان سازمان دولتی انجام شده بود. نتایج نشان می‌داد که هویت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با انگیزه خدمت عمومی دارد و این مؤلفه می‌تواند به‌طور مستقیم باعث افزایش عملکرد کارکنان شود.
اسپرلاچ ^۴ (۲۰۱۶)	بررسی سطح انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی	مطالعه پیمایشی بین ۲۴۵ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی انجام گرفته بود. نتایج نشان می‌داد که تفاوت معناداری در سطح انگیزه خدمت عمومی کارکنان در مقایسه با نسل‌های قبل وجود نداشته و سطح انگیزه‌های کارکنان با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها متفاوت بوده است.
پرایس ماکوا ^۵ (۲۰۱۵)	سنجش انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش عمومی و غیرانتفاعی	مطالعه‌ای که در کشور بلاروس و لهستان به روش پیمایشی و با اتخاذ نمونه ۶۷۷ نفر بر اساس دو مؤلفه (دولتی، خصوصی) و نوع نظام اداری

1. Thory servant

2. Wang & Seifert

3. Newman, Miao, Eva & Schwarz

4. Spurloch

5. Prysmakova

<p>(متمرکز، غیرمتمرکز) انجام شده بود، نتایج نشان می‌داد که کارکنان بخش خصوصی در هر دو کشور از سطح انگیزه بالایی نسبت به کارکنان بخش دولتی قرار داشتند و همچنین همبستگی قوی بین تمرکز سازمانی و انگیزه خدمت عمومی در کشور بلاروس مشاهده نشده است.</p>		
<p>مطالعه به روش کیفی با جامعه آماری ۱۶ نفری کارکنان سونی انجام گرفته بود. نتایج به دست آمده از تجربیات کارکنان نشان می‌داد که بخش دولتی مانع از حرفه‌ای شدن و پیشرفت شغلی آن‌ها شده است و محدودیت‌های شغلی زیادی از جمله استرس، عدم تعادل بین کار-زندگی، اختیار تصمیم‌گیری پایین را به دنبال داشته است.</p>	<p>درک انگیزه‌های کارکنان شرکت تلفن سونی: به سوی یک رویکرد جامع با نظریه انگیزه خدمت عمومی</p>	<p>جفری سی^۱ (۲۰۱۳)</p>
<p>مطالعه پیمایشی بین ۹۲۶ نفر از کارکنان ۱۸ سازمان دولتی انجام شده است. نتایج نشان می‌داد افزایش بدبینی سازمانی، انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی را کاهش داده و برداشت منفی کارکنان از سیاست سازمان و ابهام هدف این رابطه را تشدید می‌کند.</p>	<p>نقش بدبینی سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی</p>	<p>قنبری (۱۳۹۶)</p>
<p>مطالعه پیمایشی بین ۱۵۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ شهر تهران انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که با کنترل اثر همه مؤلفه‌ها، تأثیر چهار متغیر استقلال کار و هویت وظیفه به‌عنوان مشخصه‌های وظیفه‌ای؛ پیچیدگی شغلی و تخصص‌گرایی به‌عنوان مشخصه‌های دانشی بر سطح انگیزه خدمت عمومی از نظر آماری معنی‌دار است.</p>	<p>تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی</p>	<p>نوائی (۱۳۹۶)</p>

در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده، باید اذعان کرد که تاکنون در کشور ما، پژوهشی در زمینه تبیین دیدگاه کارکنان پیرامون تجربه خدمت عمومی و انگیزه آنان از این تجربه، به روش کیفی صورت نگرفته و تنها به استفاده از پرسشنامه و معادلات آماری پیچیده بسنده شده است که تنها تأثیر یک متغیر را به این موضوع سنجیده‌اند. در این پژوهش با انتخاب طرح تحقیق تجربی و استراتژی تحلیل مضمون سعی شده است به پر کردن این خلأ، کمک شود.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به روش پژوهش کیفی و با استراتژی تحلیل مضمون پراون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) انجام شده است که هدف آن درک و استخراج معانی ذاتی موجود از تجارب کارکنان، حول موضوع انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷). به منظور اتخاذ نمونه مورد بررسی، از نمونه‌گیری هدفمند و ترکیب راهبردهای چندگانه و نظری استفاده شد. روش‌های گردآوری اطلاعات به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد و برای دریافت اطلاعات از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر سؤال‌های پژوهش به کار گرفته شد. همه‌ی مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و مکتوب شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش،

1. Jeffrey C

2. Braun & Clarke

افرادی بودند که در بازه‌ی ۴ سال اخیر برای خدمت عمومی در سازمان استخدام شده بودند. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا جایی ادامه پیدا کرد که کدها به اشباع رسید، بنابراین مصاحبه تا ۹ نفر از مشارکت‌کنندگان ادامه پیدا کرد.

مصاحبه‌های انجام‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون، مطابق مراحل زیر تحلیل شده‌اند:

در این پژوهش پس از انجام مصاحبه (مرحله اول، تولید داده‌ها) بلافاصله محتوای آن مکتوب و تحلیل آغاز شد. به‌منظور دستیابی به فهم تجربه کارکنان از خدمت عمومی، پس از پیاده کردن متن هر مصاحبه، از رویکرد قیاسی (کل به جزء) و استقرایی (جزء به کل) به‌طور هم‌زمان استفاده شد. در ابتدا، متن هر مصاحبه به‌طور کامل خوانده شد و کلیه واحدهای معنادار (درون‌مایه‌ها) که به‌صورت یک کلمه، جمله یا حتی پاراگراف که در متن مصاحبه وجود داشت، محقق با خواندن و غوطه‌ور شدن در داده‌ها و همچنین با مطالعه چندین باره متن مصاحبه، از درون آن استخراج شد و به‌صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده نوشته و کدگذاری شد. در مرحله دوم؛ مضامینی که می‌توانست معرف بخش‌هایی از متن (معمولاً یک یا چند جمله) باشد، تعیین و ثبت شدند، به این ترتیب، عمل لیست کردن و خوشه‌بندی مقوله‌ها (تم‌های اصلی و فرعی) صورت گرفت؛ به طوری که، برای هر یک از مصاحبه‌ها یک جدول خلاصه‌سازی شده، تشکیل شد. در مرحله سوم؛ یعنی گروه‌بندی کدهای مشابه، ابتدا هر یک از مصاحبه‌ها با دقت خوانده و بازخوانی شدند و مضامین و برداشت مشترک در گوشه‌ای از متن، پیاده‌سازی و نگاشته شدند که شامل برخی تداعی‌ها، مفاهیم و غیره بود که به ذهن پژوهشگر خطور می‌کرد و می‌توانست در مراحل بعدی استفاده شود. در مرحله چهارم؛ برای تلفیق موردها و مضامین، همه جداول کنار هم قرار گرفتند و از طریق غوطه‌وری در داده‌ها، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های اصلی و فرعی به همراه کدهای استخراج شده در یک جدول گنجانده شد. داده‌های این جدول مبنای گزارش یافته‌های پژوهشی شد و در آخر توصیفی جامع از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شد.

برای ارزیابی و اعتبار سنجی کیفیت تحقیق، از فرایند ارزیابی به‌وسیله دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. در این شیوه ارزیابی، نتایج تحلیل در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا درباره میزان هم‌خوانی و تناسب میان تفاسیر محقق و تجارب خود اظهار نظر کنند. تمامی اظهارنظرها بررسی و در فرایند تحلیل پژوهش استفاده شد. علاوه بر این برای محافظت در برابر تفسیر نادرست و جعل داده‌ها، از یک داور نظاره‌گر خواسته شد تا به‌طور عینی به داده‌ها نگاه کرده و کدهای اختصاص یافته به داده‌ها را ارزیابی کند. محققان و داور همکار در جلسات مختلفی برای گفتگو در مورد داده‌های رمزگذاری شده شرکت داشتند. اگر اختلاف نظر وجود داشت، کدگذاری تا زمان دستیابی به اجماع عمومی مورد بحث قرار می‌گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاضر بر سه اصل متمرکز می‌باشد که عبارت است از: ماهیت خدمت عمومی، پیامدهای خدمت عمومی و مواجهه با پیامدهای خدمت عمومی. در این بخش به دلیل محرمانه بودن اسامی مشارکت‌کنندگان به جای نام‌های قانونی آن‌ها از کد الفبایی (م) استفاده شد. در مجموع ۱۰۰ کد از تحلیل یافته‌ها به دست آمد. این کدها که در مرحله اول از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شده بود، پس

از چندین روز مطالعه و آمیختن با متن مصاحبه‌ها توسط محقق، در نهایت به سه تم اصلی خوشه‌بندی شد. این مرحله شامل ایجاد یک جدول خلاصه‌سازی از تم‌های سازماندهی شده است. این جدول باید تم‌هایی را دربر گیرد که چیزی را درباره تجربه مشارکت‌کننده از پدیده تحت مطالعه را نشان دهند. به این ترتیب برخی از تم‌هایی که در مرحله اول ایجاد شده‌اند، کنار گذاشته می‌شوند، این دسته در حقیقت تم‌هایی هستند که به خوبی گویای متن نبوده و یا نسبت به پدیده تحت بررسی حاشیه‌ای هستند. تم‌های اصلی و تم‌های فرعی همراه با کدهای استخراج‌شده در جداول زیر آورده شده است.

جدول (۲): مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده (ماهیت خدمت عمومی)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه‌های استخراجی
ماهیت خدمت عمومی	مسئولیت‌پذیری	م ۴ کد ۱: قبول مسئولیت کاری در برابر مراجعه‌کنندگان
		م ۶ کد ۲: سهم دانستن خود در رفع مشکلات مردم
		م ۹ کد ۱: مسئولیت‌پذیری و وظیفه ملی در برابر جامعه
	منفعت‌رسانی	م ۳ کد ۱: توجه کافی به اصل منفعت و خدمت به مردم
		م ۵ کد ۱: منفعت‌رسانی به جامعه و افزایش تأثیر فعالیت کاری بر مردم
		م ۸ کد ۱: احساس رضایت در قبال منفعت عامه مردم

جدول (۳): مضمون‌های اصلی و فرعی شناسایی شده (پیامدهای خدمت عمومی)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه‌های استخراجی
پیامدهای خدمت عمومی	افزایش محدودیت‌ها	م ۴ کد ۸: افزایش محدودیت تعامل بین رئیس و مرئوس
		م ۶ کد ۷: کاهش خلاقیت و ابتکار
		م ۸ کد ۹: محدودیت تصمیم‌گیری کارکنان در جایگاه شغلی
	افزایش منزلت اجتماعی	م ۱ کد ۱۹: افزایش احترام و تکریم بین همکاران
		م ۲ کد ۱۰: احساس برخورد محترمانه از طرف همکاران
		م ۵ کد ۹: احساس احترام و قدرشناسی بیشتر در خانواده
		م ۸ کد ۷: افزایش منزلت اجتماعی در جامعه
	کاهش کارایی و اثربخشی در شغل	م ۱ کد ۱۳: کاهش راندمان شغلی به علت عدم نیازسنجی آموزشی
		م ۴ کد ۳: کاهش کارایی به دلیل نارضایتی از جایگاه شغلی
		م ۸ کد ۵: کاهش اثربخشی مطلوب به دلیل عدم ارزیابی عملکرد کارکنان

م ۴ کد ۵: احساس افسردگی شاغل به خاطر عدم بازخورد فعالیت‌ها شغلی توسط مدیر	افزایش خستگی و افسردگی	
م ۵ کد ۶: احساس افسردگی به خاطر روتین بودن فعالیت شغلی		
م ۷ کد ۶: افزایش خستگی و نارضایتی به دلیل افزایش بروکراسی‌ها و تشریفات زائد اداری		
م ۹ کد ۸: خستگی زیاد به خاطر نبود تنوع کاری		

جدول (۴): مضمون‌های اصلی و فرعی شناسایی شده (مواجهه با پیامدهای خدمت عمومی)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه‌های استخراجی
مواجهه با پیامدهای خدمت عمومی	وجود فکر جدایی از سازمان	م ۱ کد ۱۱: فکر جدایی به دلیل احساس غیرمفید بودن
		م ۳ کد ۲: فکر جدایی به خاطر ناتوانی استفاده از توانایی‌ها
		م ۷ کد ۳: فکر جدایی به خاطر عدم توجه به پیشنهاد و نظر
	بازدهی کم در جایگاه شغلی	م ۱ کد ۱۲: بازدهی کم به خاطر عدم شفاف‌سازی
		م ۲ کد ۷: کوشش و تلاش پایین به دلیل عدم توجه به طرح‌های پیشنهادی
		م ۴ کد ۱۱: فکر کردن به کارهای بیرون از سازمان
		م ۷ کد ۵: فکر کردن به کارهای شخصی و بیرون از سازمان
	تعهدکاری کمتر به سازمان	م ۸ کد ۲: تعهد پایین به دلیل ناامیدی به آینده شغلی

یافته‌های به‌دست‌آمده، حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تلاش و رسیدن به هدف اصلی تحقیق یعنی تبیین و تفسیر تجربه کارکنان سازمان دولتی از خدمت عمومی می‌باشد که برای کسب بینشی عمیق و غنی در مورد این پدیده انجام شده است. در این مرحله از رویکرد انتخابی، به منظور برجسته کردن تم‌های اصلی استفاده شده است. در ادامه، با ارائه توصیفات متنی به توضیح بیشتر تم‌های استخراج شده از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود.

ماهیت پدیده خدمت عمومی

اولین تم اصلی که توسط پژوهشگر استخراج شد، ماهیت خدمت عمومی است. از نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ماهیت خدمت عمومی شامل دو درون‌مایه‌ی فرعی مسئولیت‌پذیری و منفعت‌رسانی در قبال مردم، سازمان و فعالیت‌های شغلی بود. از دید آنان خدمت عمومی به معنای احساس مسئولیت در انجام وظایف کاری خود در سازمان و تلاش برای رفع مشکلات جامعه و ارباب‌رجوع حتی در ساعات غیرکاری و از طرف دیگر سعی در منفعت‌رسانی به جامعه و افزایش رضایت مردم می‌باشد. بعضی از نظرات مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

مسئولیت‌پذیری

مصادق م ۴: «وقتی به استخدام ارائه‌دهنده بخش خدمات عمومی درآمد، احساس کردم در جایگاه سازمانی خود در قبال مشکلات و وظایف مردم مسئول هستم و تا حد توانم باید مشکلات مردم را برطرف سازم.»

مصادق م ۶: «وقتی با انجام وظایف شغلی خود در این سازمان مشکل و گره‌ای از کار مردم باز می‌شود به جایگاهی که د این سازمان دارم افتخار می‌کنم و معنای خدمت عمومی برایم درک حقیقی پیدا می‌کند. از اینکه بتوانم ذره‌ای از مشکلات مردم را بتونم حل کنم باعث لذت بردن از انجام وظایفم می‌شود.»

مصادق م ۹: «خدمت عمومی فرصتی بود که بتوانم وظیفه و مسئولیت‌کاری خودم را در حق مردم و افراد جامعه بجا بیاورم تا مردم کشورم از آن نفع ببرند و آثار بلندمدت در زندگی آن‌ها داشته باشد. وقتی از تخصص خود بتوانم در راستای مشکلات مردم استفاده کنم باعث احساس رضایت من در ارائه خدمات به ارباب‌رجوع می‌شود.»

منفعت‌رسانی

مصادق م ۵: «خدماتی که آثار بلندمدت و منفعت عامه برای همه مردم می‌شود برای من نوعی خدمت عمومی است، اگر مردم جامعه احساس کنند که در قبال خدمت عمومی که ما انجام می‌دهیم منفعتی می‌برند و مشکلاتشان حل می‌شود باعث رضایت کاری من در بخش عمومی می‌شود.»

مصادق م ۳: «خدمت عمومی در این سازمان یعنی منفعت رساندن به مردم و رسیدگی به مشکلات آن‌ها تا جایی که بتوانم برای کشورم و مردم این جامعه تلاش خواهم کرد تا حقوقی که بابت آن دریافت می‌کنم در ازای خدمت‌رسانی خوب به مردم جبران کرده باشم و بتوانم نون حلال به خانواده‌ام ببرم.»

مصادق م ۸: «خدمات عموم که ارائه می‌شود باید در راستای منفعت عموم مردم باشد، خدمتی که تنها برای افراد خاص منفعت داشته باشد باعث رضایت مردم نمی‌شود بلکه تضاد و دودستگی را به دنبال خواهد داشت.» در ادامه به پیامدهای خدمت عمومی که شامل ۴ تم فرعی می‌باشد در قسمت زیر به آن پرداخته می‌شود.

پیامدهای خدمت عمومی

دومین تم اصلی استخراج‌شده، پیامدهای خدمت عمومی می‌باشد که چهار تم فرعی؛ افزایش محدودیت‌ها، افزایش منزلت اجتماعی، کاهش کارایی و اثربخشی در شغل و افزایش خستگی و افسردگی را شامل می‌شود. خدمت عمومی کارکنان در سازمان مورد تحقیق، غالباً برای آن‌ها مسائل و مشکلاتی را به وجود آورده بود. در بیانات مشارکت‌کنندگان این پیامدها به‌وضوح مشخص بود که در قسمت زیر مرور می‌شود:

افزایش محدودیت‌ها

مصادق م ۴: «در بعضی مواقع حین انجام وظیفه، درخواست انجام کاری از مدیر به ما محول می‌شود که هیچ ارتباطی به حوزه کاری ما ندارد. اگر این کار را انجام ندهیم نحوه برخورد و رفتار مدیر تغییر پیدا می‌کند. حتی بعضی وقت‌ها شده برای دیدار با مدیر بالادستی‌ام چند روز طول کشید تا از مسئول دفترش وقت بگیرم.»

مصدق م ۶: «خدمت در بخش دولتی شجاعت تصمیم‌گیری و آزادی عمل را برای ما محدود می‌کند و خلاقیت و ابتکاری که در حوزه کاری خود نیاز به استفاده از آن داریم، نیازمند یک سری مقررات و قوانین دست و پاگیر می‌باشد.»

مصدق م ۸: «در بخشی که من مشغول انجام فعالیت هستم مدام باید با مدیر بالادستی خود برای هماهنگی ارتباط برقرار کنم. بعضی وقت‌ها که مدیر در بیرون از سازمان است. ارباب رجوع از من حق امضای از طرف مدیر درخواست می‌کند. من اجازه این کار را ندارم و باید تا رسیدن مدیر به سازمان فرد مراجعه کننده باید منتظر بماند.»

افزایش منزلت اجتماعی

مصدق م ۱: در بین همکاران سازمان احترام متقابل خوبی وجود دارد، کارکنان از منزلت بالایی در سازمان برخوردار هستند. وقتی مشکلی در حوزه کاری داشتیم راهنمایی می‌کنند و بعضی وقت‌ها حاضر می‌شوند داوطلبانه در حل مشکل کمک کنند.»

مصدق م ۲: «رفتار و احترام متقابل با همکاران در سازمان رضایت‌بخش می‌باشد. بعضی وقت‌ها شده مشکلی که در زندگی شخصی داشتیم با آن‌ها مطرح کردم و رازدار خوبی بودند و مرا راهنمایی می‌کردند. با همکارانم رابطه خوبی و محترمانه‌ای دارم و این عمل را در نوع رفتار آن‌ها به خوبی مشاهده می‌کنم.»

مصدق م ۵: «بعد از این که به این سازمان پیوستم، در مواقع مواجهه با آشنایان نحوه برخورد اخلاقی و رفتاری آن‌ها نسبت به من خیلی محترمانه شده و ارزش اجتماعی خاصی برای من قائل هستند. حتی در بین اعضای خانواده‌ام برخوردهای رفتاری محترمانه شده و احترام خاصی به جایگاه شغلی من در این سازمان قائل هستند.»

مصدق م ۸: «فعالیت کاری من در این سازمان باعث شده که دید افراد در بین از سازمان نسبت به من خیلی فرق کنه، وقتی در بیرون از سازمان هستم آن‌ها می‌خواهند بهت نزدیک شوند و مشکلات خودشان را مطرح کنند؛ و حتی وقتی در جمع نشستیم از من نظر خواهی می‌کنند و به پیشنهادتم اهمیت می‌دهند.»

کاهش کارایی و اثربخشی در شغل

مصدق م ۱: «در بعضی مواقع وظایفی را انجام می‌دهم که تخصص لازم در این حوزه ندارم. باید آموزش‌های تخصصی متناسب با جایگاه شغلی من بگذارند. باید از واحدهای سازمان نیازسنجی آموزش صورت گیرد که افراد به کدام آموزش‌ها نیاز دارند تا بتوانند در سازمان کارایی لازم را داشته باشند. قطعاً با یادگیری آموزش‌ها راندمان کاری بالا می‌رود و باعث احساس رضایت کارکنان در سازمان می‌شود.»

مصدق م ۴: «بعد از استخدام در سازمان دولتی، یک سری فعالیت‌هایی در جایگاه شغلی‌ام به من واگذار کردند که هیچ تناسبی با تحصیلات دانشگاهی و تخصصم ندارد. همیشه به این فکر می‌کنم که دانش و تخصصی که در تحصیلات دانشگاهی‌ام کسب کردم به دلیل عدم به‌کارگیری آن در شغلم از یاد می‌رود و خودم را مورد ملامت قرار می‌دهم.»

مصدق م ۸: «هیچ تفاوتی بین کسی که فعالیت کاری زیاد دارد و کسی که فعالیت کاری کمی به او واگذار می‌شود، نیست. هرکسی رابطه‌اش با مدیران بالادستی خوب باشد، برایش پست می‌دهند و هرکسی که پرکار و فعالیت زیاد داشته باشد، می‌ترسند که رقیب بشی باهاشون و سعی می‌کنند توجه کمتری بهت بکنند.»

افزایش خستگی و افسردگی

مصدق م ۴: «همواره کارکنان نیاز دادند که نسبت به انجام وظایف خود بازخورد دریافت کنند. دریافت بازخورد سبب می‌شود افراد تلاش مستمر برای افزایش عملکرد داشته باشند. وقتی بازخورد وجود نداشته باشد، کارمند در سازمان احساس بی‌ارزش بودن پیدا می‌کند و فکر می‌کند عملکرد او برای سازمان مهم نیست.»

مصدق م ۵: «از این که هرروز باید یک سری کارهای تکراری و یکنواختی را در شغل خود انجام می‌دهم خسته می‌شوم. بعضی وقت‌ها از خستگی زیاد به سردرد و خواب‌آلودگی دچار می‌شوم.»

مصدق م ۷: «مراجعه‌کنندگان گاهی برای پیگیری کار خود چندین بار به سازمان مراجعه می‌کنند در حالی که نیازی به این همه مراجعه حضوری افراد نیست. بعضی از تشریفات اداری که برای طی شدن مسیر درخواست مراجعه‌کنندگان انجام می‌گیرد، ضروری نمی‌باشد. این مراجعه زیاد باعث خستگی فکری و جسمی ما می‌شود.»

مصدق م ۹: «بعضی از مشاغل آن قدر کم‌بار تعریف شده‌اند که شاغل از انجام آن احساس کسالت و افسردگی پیدا می‌کند. مشاغل باید غنی و دربرگیرنده وظایف متنوع و انعطاف‌پذیر باشد تا کارکنان احساس خستگی نداشته باشند و با اثربخشی بیشتر به فعالیت‌های خود بپردازند.» آخرین تم اصلی استخراج‌شده مواجهه کارکنان با پیامدهای خدمت عمومی می‌باشد که به ترتیب سه تم فرعی زیر را شامل می‌شود.

مواجهه با پیامدهای خدمت عمومی

آخرین تم اصلی که محقق به آن دست‌یافت، به مواجهه کارمند با پیامدهای خدمت عمومی برای ادامه فعالیت-کاری خود در ادامه زندگی شخصی‌اش اشاره دارد. تم‌های فرعی استخراج‌شده در این طبقه شامل سه تم فرعی وجود فکر جدایی از سازمان، بازدهی کم در جایگاه شغلی و تعهد کاری کمتر به سازمان می‌باشد. در این زمینه کارکنان بیان می‌کردند که چگونه با شرایط موجود برخورد می‌کنند و چه عکس‌العمل‌هایی از خود بروز می‌دهند. در ادامه بیانات چند نفر از مشارکت‌کنندگان درباره این موضوع را ذکر می‌شود:

وجود فکر جدایی از سازمان

مصدق م ۱: «بعضی وقت‌ها احساس می‌کنم در این سازمان اضافی هستم و هیچ توجهی به کار من نمی‌شود و هیچ بازخوردی به من نمی‌دهند. زمانی که در خانه هستم به این مشکلات فکر می‌کنم وقتی به کار باز می‌گردم این فکر غیرمفید بودن همیشه در ذهن من است. تا حالا مدیر از من نپرسیده که آیا از شغل خودت راضی هستی یا نه.»

مصدق م ۳: «احساس می‌کنم نمی‌توانم از توانایی‌هایم در این سازمان به‌خوبی استفاده کنم. برای آینده شغلی‌ام باید برنامه‌ریزی خوبی داشته باشم. من به توانایی‌های خود برای یافتن شغل جدید اعتماد دارم و می‌دانم که

اگر از خدمت خود در این سازمان خارج شوم کار اشتباهی انجام ندادم و می‌توانم شغلی بهتر برای خود پیدا کنم.»

مصدق م ۷: «وقتی مدیران سازمان به پیشنهادهای کارکنان خود اهمیت نمی‌دهند، به کارمند احساس بی‌انگیزگی دست می‌دهد و به فکر جدایی از سازمان می‌افتد. در حالی که باید از پیشنهادها و ایده‌های ما استفاده کنند، هزینه‌های کلانی را برای کارشناسان بیرونی برای طرح ایده و پیشنهاد پرداخت می‌کنند.»

بازدهی کم در جایگاه شغلی

مصدق م ۱: «در سازمان فردی است که ۸ ساله با مدرک دکتری برایش پست ندادند، بعد یک نفر هنوز سه ساله به سازمان آمده، برایش پست مدیریتی می‌دهند. عدم شفاف‌سازی این موضوع می‌شود نوعی تبعیض و بی‌عدالتی را در سازمان احساس کنیم و باعث به وجود آمدن مشکلات فکری و استرس در جایگاه شغلی‌ام می‌شود.»

مصدق م ۲: «اگر کسی رابطش با مدیر خوب باشد و مدام به دفترش برود و چالوسی کند، مدیر به او اهمیت می‌دهد و کسی که دنبال انجام فعالیت کاری خودش است از غافله عقب می‌ماند و باید تا آخر عمرش کارمند ساده باشد. امیدوارم روند ارتقاء بر مبنای ارزیابی عملکرد و شایستگی از همه رده‌های سازمان چه کارمند و مدیر به‌خوبی انجام شود تا حق کارمندان شایسته و بالاستعداد ضایع نشود.»

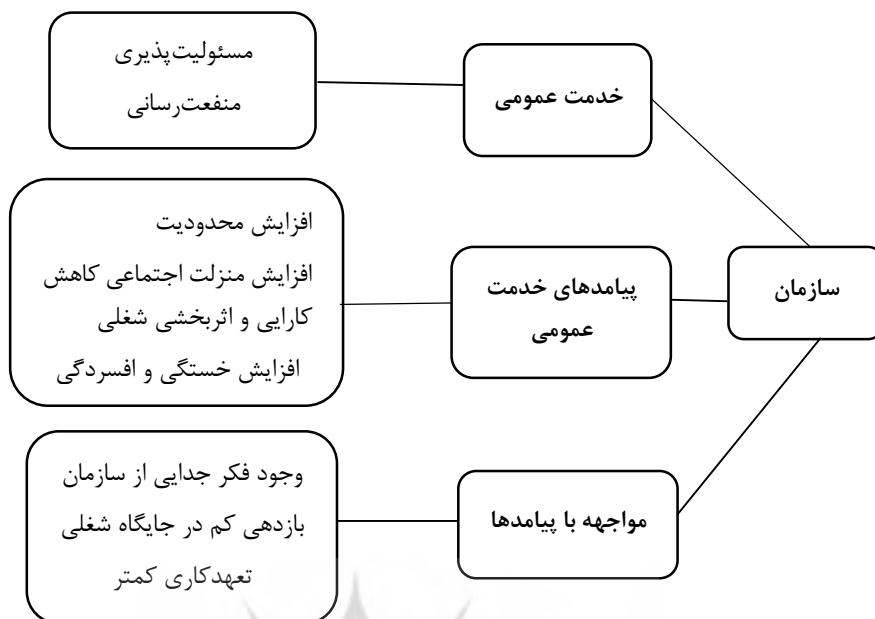
مصدق م ۴: «ارتقاء جایگاه شغلی فرد در سازمان به ارائه خدمات بهتر و تخصص فرد بستگی ندارد. در نتیجه تلاش زیادی انجام نمی‌دهم. بعضی وقت‌ها شده دنبال راه‌های موفقیت خود در بیرون از سازمان باشم و حتی مشکلات زیادی ذهنم را در بیرون از سازمان به خود مشغول می‌کنند.»

تعهد کاری کم

مصدق م ۷: «احساس می‌کنم در اینجا نمی‌توانم پیشرفت کاری داشته باشم بنابراین احساس هویت‌سازمانی در من پایین است و ارزش‌های من با سازمان فرق دارد. نسبت به سرنوشت خودم در این سازمان امید زیادی ندارم و اگر سازمان بهتری پیشنهاد همکاری بدهد، امکان دارد از این سازمان جدا شوم.»

مصدق م ۸: «نمی‌دانم در چند سال آینده اگر وظایفم را به‌خوبی و با این ملاک ارزیابی‌ها انجام بدهم آیا پیشرفتی در شغل خواهم کرد یا نه؟ چون هیچ برنامه‌ای برای مسیر پیشرفت شغلی تدوین نشده است. احساس می‌کنم تا پایان دوره بازنشستگی‌ام یک کارمند ساده باقی بمانم. به خاطر همین تعهد پایینی نسبت به سازمان دارم.»

به‌طور کلی با دریافت اطلاعات مشارکت‌کنندگان یافته‌های تحقیق در شکل شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است. در نهایت اطلاعات مشارکت‌کنندگان به سه تم اصلی گروه‌بندی شد که هرکدام از آنها تم‌های فرعی دیگر را شامل می‌شود.



شکل (۱): نمای کلی یافته‌های تحقیق

حفظ کارکنان ارزشمند یکی از بهترین کارهایی است که مدیران می‌توانند انجام دهند. فارغ از وضعیت اقتصادی سازمان‌ها همواره با خطر جدا شدن بهترین کارکنانشان و پیوستن آن‌ها به رقبا مواجهه هستند. اگر این اتفاق بیفتد، دانش و تخصص بالای این کارکنان مستعد و کارآمد که متضمن موفقیت سازمان است، همراه آنان از سازمان رخت برمی‌بندد. به‌علاوه سازمان باید برای یافتن نیروی کار جدید و استخدام سریع آن‌ها، هزینه‌های هنگفتی را نیز متحمل شود. نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در این تحقیق همواره این پیام را به مدیران می‌رساند که اگر از نیروهای کلیدی و کارآمد خود غافل شوند، سازمان هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شود. همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌کنید، تجربه مشارکت‌کنندگان شامل سه تم اصلی و نه تم فرعی می‌باشد. مدیران سازمان‌ها با شناسایی تم‌های اصلی این تحقیق در سازمان خود و همچنین عوامل تأثیرگذار بر آن‌ها که در قالب تم‌های فرعی ارائه شده است، می‌توانند تا حدودی باعث افزایش انگیزه خدمت کارکنان در سازمان شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر نوع ادراک و نگرش فرد از شغل و سازمان را بر رضایت و انگیزه خدمت عمومی مورد تأیید قرار داده است؛ بنابراین با توجه به نتایج و تجربه‌های افراد به نظر می‌رسد بیشتر عوامل نارضایتی فرد به عوامل درونی سازمان بر می‌گردد. هر چه قدر کارکنان از شغل و سازمان رضایت کافی داشته باشند رسیدن سازمان به اهداف مطلوب آسان‌تر خواهد بود. بدون شک نیروی انسانی فعال و با انگیزه می‌تواند نیروی محرکه سازمان برای پیشبرد موفقیت‌ها باشد.

اولین یافته این مطالعه ماهیت خدمت عمومی از منظر کارکنان می‌باشد. اصلی‌ترین ویژگی پدیده خدمت عمومی از دیدگاه کارکنان در پژوهش حاضر بروز رفتار شهروندی و احساس مسئولیت در قبال مشکلات مردم بود.

رفتارهای شهروندی سازمانی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌های دولتی و عمومی دارد و ارضای انگیزه کارکنان منجر به بروز رفتار شهروندی از سوی آنان می‌شود (کای لیر^۱، ۲۰۱۵؛ چان و لای^۲، ۲۰۱۷) چرا که آن‌ها به طور مستقیم و غیرمستقیم به اثربخشی سازمان کمک می‌کنند (احمد و فیلا دلفو^۳، ۲۰۱۶). در دنیای رقابتی امروزی، سازمان‌ها نیازمند رفتارهای این‌گونه هستند که فراتر از انتظارات سازمانی است و در شرح شغل مدون وجود ندارد ولی کارمند به صورت اختیاری نسبت به انجام آن مبادرت می‌ورزد. هم‌راستا با این یافته‌ها، مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهند سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها رفتار شهروندی از خود نشان می‌دهند، عملکرد بالاتری از بقیه کارکنان دارند (پودساکوف و همکاران^۴، ۲۰۰۰؛ بولینو و ترنلی^۵، ۲۰۰۳). نتایج فردوسی پور^۶ حاکی از آن بود که رفتار شهروندی کارکنان، باعث افزایش انگیزه آن‌ها به خدمت عمومی می‌شود (فردوسی پور، ۱۳۹۴). بر اساس تحقیقات انجام شده، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده‌ای برای مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه تأیید شده است (تیلور^۷، ۲۰۰۷). مطالعات تجربی انجام شده پیرامون این دو موضوع نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت بین مسئولیت‌کاری و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (جاهنسون و چانگ^۸، ۲۰۰۶). تحقیقات پوجا و همکارانش^۹ (۲۰۱۶) نشان می‌داد که مسئولیت‌کاری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد و انگیزه خدمت عمومی با افزایش مسئولیت‌کاری می‌تواند در تقویت رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد (پوجا و همکاران، ۲۰۱۶).

دومین یافته این مطالعه پیامدهایی می‌باشد که خدمت عمومی برای کارکنان به دنبال داشته است که شامل چهار درون‌مایه فرعی افزایش محدودیت‌ها، افزایش منزلت اجتماعی، کاهش کارایی و اثربخشی در شغل و افزایش خستگی و افسردگی می‌باشد. افزایش محدودیت‌های شغلی در سازمان به خاطر وجود قوانین دست و پاگیر، حوزه اختیارات و تصمیم‌گیری‌های کارکنان را محدود کرده بود. این مورد با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبتی دارد که اگر سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و بروز خلاقیت و نوآوری از کارکنان خود حمایت کند، کارکنان نیز از اهداف سازمان و ارزش‌های آن حمایت می‌کنند. نتایج تحقیقات حاکی از حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان از سازمان نشان می‌داد که این موضوع ارتباط مستقیم و متوسط با عملکرد و ارتباط معکوس با تمایل به ترک خدمت دارد. اگر سازمان از کارکنان خود در عرصه‌های مختلف حمایت کند این کار باعث وفاداری سازمانی در کارکنان می‌شود (جاهری، سینگ^{۱۰}، ۲۰۰۳). افزایش منزلت اجتماعی و تعامل بهتر با همکاران در این تحقیق با نتایج تحقیقی که روی ۹۳۰۰ نفر از ۳۹ کشور جهان انجام شده بود، نشان می‌داد که دلیل اصلی رضایت شغلی در بیش از ۳۰ کشور تعامل دوستانه کارکنان با یکدیگر و مدیران، همچنین ایجاد احترام متقابل بین آن‌ها بود و عوامل اصلی نارضایتی در کشورهای دیگر میزان پرداخت پایین و روابط نامناسب کارکنان با یکدیگر و مدیر بود (بوئل^{۱۱}، ۲۰۰۲). هم‌راستا با یافته‌های تحقیق حاضر، مطالعات انجام شده توسط

1. Caillier, Chan & Lai

2. Chan & Lai

3. Ahmed & Filadelfo

4. Podsakof et al

5. Bolino & Turnley

6. Ferdousipour

7. Taylor

8. Johnson & Chang

9. Pooja et al

10. Jauhari & Singh

11. Boyle

یلدسون و جاکوبسن^۱ (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که منزلت اجتماعی بر سطح انگیزه خدمت عمومی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین جایگاه اجتماعی افراد، نه تنها در ظهور اولیه ارزش انگیزه خدمت عمومی نقش دارد، بلکه در حفظ این ارزش‌ها برای دوره‌های طولانی‌تر هم مهم هستند (اندرو^۲، ۲۰۱۶). عدم نیازسنجی آموزشی و ارزیابی عملکرد نامناسب باعث کاهش کارایی و اثربخشی کارکنان در سازمان شده بود. نیازسنجی آموزشی یک فعالیت حیاتی در آموزش و توسعه عملکرد محسوب می‌شود، شرکت‌ها و سازمان‌ها خواه نیروی انسانی زیاد داشته باشند خواه کم، جهت بهره‌برداری از این منبع ارزشمند بایستی در انجام نیازسنجی مهارت داشته باشند. ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود عملکرد افراد به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود، هدف‌گذاری، ارزشیابی عملکرد و ارائه بازخورد، موجب بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شود (رابرت و جان^۳، ۱۹۹۱). افزایش خستگی و افسردگی در کارکنان که با انجام فعالیت‌های تکراری و یکنواخت به وجود آمده بود با مطالعات راسل کروپانزوا، دبور راپ و زینتا بایرن^۴ (۱۹۶۴) همسو است. مطالعات نشان می‌داد که افراد فرسوده، تعهد سازمانی کمتری دارند که منجر به عملکرد شغلی ضعیف‌تر می‌شود. این افراد نمی‌توانند حداقل انتظارات شغلی را برآورده کنند. کارکنانی که احساس افسردگی و خستگی به آنان دست می‌دهد، تمایل بیشتری برای ترک سازمان و یافتن شغلی جدید دارند (استوارت و براون^۵، ۱۹۶۹).

سومین یافته این مطالعه مواجهه کارمندان با پیامدهای خدمت عمومی را شامل می‌شود که شامل سه درون‌مایه وجود فکر جدایی از سازمان، بازدهی کم در جایگاه شغلی و تعهد کمتر به سازمان می‌باشد. وجود فکر جدایی از سازمان با مطالعات پتر و همکارانش^۶ (۱۹۹۲) همسو است؛ احساس نارضایتی ممکن است به‌وسیله یک رویداد خارجی ایجاد شده باشد یا یک احساس کلی باشد که همیشه همراه فرد می‌باشد. افرادی که از محیط و ترکیب کاری خود ناراضی هستند، شروع به ناسازگاری کرده و به رفتن از سازمان می‌اندیشند. این اندیشه با جستجوی گزینه‌های جایگزین، عینی می‌شود و در نهایت به خروج و ترک سازمان می‌انجامد (پتر و همکاران، ۱۹۹۲). کارکنان به خاطر بی‌توجهی مدیر و استفاده ناصحیح از توانمندی‌های آن‌ها به سمت عدم بازدهی مناسب در جایگاه شغلی و همچنین فکر کردن به مشکلات شخصی و استرس‌زا در بیرون از سازمان روی آورده بودند، این مورد با نتایج ماسی و میرویس^۷ (۱۹۷۶) مطابقت دارد که بیان می‌کنند، هزینه‌های ناشی از روحیه پایین، کیفیت پایین انجام کارها، نارضایتی، عدم اعتماد به نفس و مواردی از این قبیل، هزینه‌هایی است که در نتیجه استرس به کارکنان وارد می‌شود (ماسی و میرویس، ۱۹۷۶). همراستا با این نتایج، مطالعات گذشته نشان می‌دهد که رابطه ای مثبت بین انگیزه خدمت عمومی و رابطه مدیر با کارمند وجود دارد که با افزایش این رابطه، شاهد افزایش انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان خواهیم بود (آندرسون^۸، ۲۰۱۱). نتیجه تحقیقات پری و همکارانش^۹ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که در بخش عمومی انگیزه خدمت کارکنان با عملکرد آن‌ها رابطه مثبتی دارد و کارکنان با انگیزه در ارائه خدمات به عموم بیشتر تلاش می‌کنند (پری و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Yeldson & Jackson

2. Andrews

3. Robert & John

4. Russell cropanzano, Deborah E. Rupp & Zinta S. Byrne

5. Stuart & Brown

6. Peter et al.

7. Macy & Mirvis

8. Andersen

9. Perry et al

هر چه قدر وظایف شغلی برای کارکنان با اهمیت و ارزشمند باشد، عملکرد فردی کارکنان در انجام وظایف شغلی افزایش می‌یابد (اسکات و همکاران^۱، ۲۰۱۵). در رابطه با کاهش تعهدکاری کارکنان به سازمان، کارکنان فکر می‌کردند که تعهد کمتر آن‌ها به سازمان باعث می‌شود خود را زیاد به الزامات و مقررات سازمان پایبند ندانند، این مورد با نتایج تحقیقات مورل و همکارانش^۲ (۲۰۰۴) همسو است که نشان می‌داد هر چه قدر تعهد سازمانی فرد کمتر شود میل به جدایی افراد از سازمان افزایش پیدا می‌کند (مورل و همکاران، ۲۰۰۴). یکی از عوامل بسیار مهم در ایجاد تعهد سازمانی رشد و ارتقاء فرد در مسیر سازمانی است. اگر فرد رضایت و امید کافی از پیشرفت کاری خود در سازمان نداشته باشد، نسبت به سازمان تعهد کمتری از خود نشان می‌دهد (ونگ و همکاران^۳، ۲۰۱۰). نتایج تحقیق دیگر نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد، هر چه قدر تعهد کارکنان به سازمان کاهش یابد، انگیزه آن‌ها نسبت به خدمت عمومی در سطح پایینی قرار می‌گیرد (گرنبرگ، بارون^۴، ۲۰۰۰).

با مطالعه تجربیات کارکنان سازمان دولتی به این نکته پی برده شد که عوامل نارضایتی آن‌ها چندان به حقوق و مزایای بیشتر بستگی ندارد و مشارکت‌کنندگان کمی این موضوع را مطرح کرده بودند. حقوق غیرمنصفانه ممکن است به روحیه کارکنان آسیب برساند ولی وقتی حقوق زیادی را بری فرد در نظر بگیریم افراد لزوماً سخت یا هوشمندانه‌تر کار نخواهند کرد. چون تجربه کارکنان نشان می‌داد آن‌ها بیشتر با پاداش‌های درونی مانند کار جالب و چالش‌برانگیز، اختیار تصمیم‌گیری در جایگاه شغلی، کسب فرصت‌های موفقیت و رشد کردن به جایگاهی با مسئولیت بیشتر انگیزاننده می‌شوند.

از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تفاوت‌های معنی‌داری بین جایگاه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی افراد مصاحبه‌شونده وجود دارد بنابراین مصاحبه با آن‌ها کار محقق را دشوار می‌ساخت. از طرف دیگر روحیه مشارکت در تحقیق و پژوهش هنوز در کشور ما به تکامل نرسیده است.
- یکی از خصوصیات پژوهش‌های کیفی، انعطاف‌پذیر بودن آن است و بیشتر ذهنیات پژوهشگر در پژوهش نقش دارد و در عمل جداسازی پژوهشگر از موضوع و تحلیل داده‌ها دشوار است و توجه همه‌جانبه و همیشگی پژوهشگر را می‌طلبد. این امر در پژوهش حاضر نیز دخیل بوده است.
- انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش باید به دقت انجام گیرد و افرادی در کانون تحقیق مورد مصاحبه قرار گیرند که حتماً پدیده موردنظر را تجربه کرده باشند و همچنین رضایت آن‌ها برای مصاحبه اخذ شود.
- تجربیاتی که از افراد مصاحبه‌شوندگان این سازمان به دست آمد به هیچ‌عنوان نمی‌تواند نماینده تجربیات افراد دیگر سازمان‌ها باشند؛ و این نتایج با توجه به شرایط هر سازمانی تغییر پیدا می‌کند.

پیشنهادها

1. Schott, Van Kleef & Steen

2. Morrell et al

3. Weng et al

4. Greenberg & Baron

کلید اصلی برای انگیزه دادن به کارمندان ایجاد توانایی در آن‌ها برای فعال کردن موتور محرک درونی انگیزه‌شان است. در غیر این صورت هر بار باید تلاش کنید مشوق‌های بیرونی آن‌ها را افزایش دهید و این مشوق‌ها چیزی جز اشباع برای آن‌ها حاصلی ندارد. واقعیت این است که چطور باید به کارکنان کمک کنیم که انگیزه‌های درونی آن‌ها فعال شوند. با به کار بردن این اصول می‌توان شغل آن‌ها را غنی کرد:

- با حذف برخی کنترل‌ها، مسئولیت‌پذیری افراد را در مقابل کارهایشان افزایش دهید.
 - به افراد مسئولیت فرآیندی کامل یا واحد کاری را بدهید و نتایج کار را از آن‌ها جویا شوید.
 - از آن‌ها برای مشارکت دعوت کنید و ایده‌های کارآمد آن‌ها را برای پیشبرد اهداف سازمانی به کار بگیرید.
 - به افراد کارهای تخصصی متناسب با شغل خود واگذار کنید تا آن‌ها در شغل خود متخصص شوند.
- در رابطه با تعادل میان کار- زندگی به مدیران سازمان پیشنهادهایی نظیر جذب یک کارشناس ویژه کار- زندگی برای رسیدگی به این موضوع در سازمان، اعطای مرخصی‌های با حقوق برای اوقاتی که کارمندان در فعالیت‌های داوطلبانه اجتماعی شرکت می‌کنند، انجام گروهی کارها، عدم تشکیلات جلسات بعد از ساعات کاری، تعیین ساعات مرخصی معین برای کارکنان برای پیگیری امور مدارس یا پزشکی فرزندان، ارائه می‌شود.
- همچنین مشارکت‌کنندگان به این مورد اشاره کرده‌اند که تفاوت بین افرادی که در سازمان کار زیادی انجام می‌دهند با افرادی که وظایف کاری کمتری انجام می‌دهد وجود ندارد. در این رابطه به مدیران پیشنهاد می‌شود به تفاوت‌های عملکردی کارکنان بازخورد مستمر و مستقلی داشته باشند، دریافت بازخورد مستمر به کارکنان باعث رشد و یادگیری روزانه آن‌ها می‌شود، این بازخورد می‌تواند از طریق گفت‌وگوی حضوری یا استفاده از شبکه‌های اجتماعی باشد.
- برخی از مشارکت‌کنندگان هم بیان می‌کردند به دلیل تکراری و یکنواخت بودن فعالیت‌های شغلی خود دچار خستگی و افسردگی شده‌اند. در این رابطه به سازمان پیشنهاد می‌شود که:
- بر حجم کاری و روحیه کارمندان، به خصوص کارمندان سخت‌کوش و موفق نظارت داشته باشید و با آن‌ها جلسات متناوب برگزار کنید تا پیوسته از شرایط آن‌ها آگاهی یابید.
 - نسبت به ماهیت خستگی کار، اثر آن بر کارمندان و سازمان و آسیب‌پذیری کارمندان بلندپایه شناخت پیدا کنید.
 - بعضی از مشاغل را بازطراحی کنید تا به معضل فرسودگی شغلی کارکنان تبدیل نشود.
- در رابطه با سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان پیشنهاد می‌شود که برای ایجاد و حفظ انصاف کارکنان را به صورت منظم (هرسال یک‌بار) و با معیارهای دقیق و شفاف ارزیابی کنید، هم معیارها و هم نتایج ارزیابی را به اطلاع کارکنان برسانید، نظام طراحی شده برای ارزیابی عملکرد را با دقت و حتی‌الامکان بدون مداخله سلیقه‌های شخصی دیگران اجرا کنید و از کارکنان متناسب با کم و کیف رفتار و عملکردی که از خودشان ارزیابی شد، به صورت منصفانه قدردانی کنید.
- در نهایت مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که کارمندان‌شان همگی با کارهای یکسانی انگیزه پیدا نمی‌کنند و با اهداف یکسانی تحریک نمی‌شوند، آن‌ها به برقراری روابط یکسانی تمایل ندارند و با روش‌های

یکسانی یاد نمی‌گیرند. مدیران باید رفتارهایی که از کارکنان انتظار دارند به‌خوبی تعریف کنند و به تفاوت‌های شخصیتی و استعدادی آن‌ها توجه کافی داشته باشند.

منابع

۱. استوارت، گرگ ال؛ بروان، کنت جی (۱۹۶۹). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل. مترجمان: سید محمد اعرابی، مرجان فیضی (۱۳۹۴). تهران: انتشارات مهکامه.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). نظریه ی انتخاب عمومی و ضرورت تحول در ساختار اداری. *مطالعات مدیریت* (بهبود و تحول). دوره ۶، شماره ۲۳ و ۲۴، ۱۹-۵.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱). عاملیت یا خادمیت. *فصلنامه مدیریت و توسعه*. شماره ۵۵: صص ۱۱-۵.
۴. حمیدی زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ میرزایی، اشرف (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*. شماره ۱۴: صص ۶۴-۴۷.
۵. خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی (جلد اول)*. تهران: نشر نگاه دانش.
۶. دانایی فرد، حسن (۱۳۹۷). *نهیضت‌های مدیریتی در بخش دولتی*. تهران: انتشارات سمت.
۷. رایبیز، استیون؛ جاج، تیموتی (۱۹۴۳). *رفتار سازمانی*. ترجمه: مهدی زارع جلد اول (۱۳۹۶). تهران: انتشارات نص.
۸. طهماسبی، رضا (۱۳۹۶). *درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی.
۹. گرجی ازندیانی، علی اکبر (۱۳۹۰). ده فرمان حقوق عمومی: تأملی درباره اصول و مفاهیم بنیادین حقوق عمومی، *فصلنامه حقوق*، دوره ۴۱، شماره ۲: صص ۲۲۴-۲۰۵.
۱۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۷). *اداره امور حکومت‌های محلی*. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. موسی زاده، رضا (۱۳۹۷). *حقوق اداری ۱ و ۲*، چاپ هفدهم. تهران: نشر میزان.
۱۲. نرگسیان، عباس (۱۳۹۷). *تئوری‌های مدیریت دولتی*، چ دوم، تهران، نگاه دانش.

1. Ahmed, M. M., & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, 40-48.
2. Andersen, L. B. Pallesen. T. & Pedersen. L. H. (2011). Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark, *Review of Public Personnel Administration*. 31(1): 10-27.
3. Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework. *International Journal of Public Sector Management*, (29) 3, 238-254.
4. Bolino, M. Turnley, W.H. (2003). Going The extra mile: Cultivating and managing employee Citizenship behavior. *Academy of management Executive*, 60-71.
5. Boyle, E. (2002). A critical appraisal of the performance of Royal Dutch Shell as a learning organisation in the 1990s. *The Learning Organization*.
6. Bozeman, (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A critique. *Public Administration Review*, 75, 700-710.
7. Brewer, G.A., Selden, S.C., Facer, I.I. & Rex, L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60, 254-264.

8. Caillier, G. J. (2015). Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies. *Public Management Review*, 17(9), 1217-1236.
9. Chan, S. H., & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
10. Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*. 45(3):305-317.
11. Ferdousipour, L. (2016). The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (OBC), and service quality. *Iranian Journal of Business studies*, (9) 1, 1-20.
12. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
13. Houston, (2000). Public Service Motivation: a multivariate Test. *Journal of public Administration Research and Theory*, 10, 713-727.
14. Houston, D. J. (2006). 'Walking the walk' of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
15. Jauhari, H. & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion*, 32, 262-276.
16. Johnson, R. E. & Chang, C. H. (2006). 'I' is to continuance as 'we' is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
13. Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29, 684-699
14. Macy, A.B. and Mirvis, P. H. (1976). A Methodology for assessment of quality of work life in organizational effectiveness in behavioral-economic terms. *Administrative Science Quarterly*, 31, 212-26
17. Morrell, K. M, Loan-Clarke J. and Wilkinson J. (2004). Organizational change and employee turnover, *personel Review*, 42, 161-73.
15. Pandey, K. S & Coursey, H. D. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration and Society*, 39, 547-568
18. Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681-690.
19. Peter, W. Hom, Fanny Caranicas-Walker, Gregory E. Prussia, and Rodger W. Griffeth, A Meta-Analytical struc. (1992). Tural Equations Analisis of a Model of Employe Turn over, *Journal of Applied Psychology*, 37, 890-909.
20. Podsakof, P. M. Mackenzie, S. B, Paine, J.B, and Bachrach, D. G.(2000). *Organizational citizenship Behaviors*, 27, 513-563.
21. Pooja , A. A., Clercq, D. A., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 1-33.
22. Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322.
23. Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
24. Schott, C., Van Kleef, D. D., & Steen, T. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated? *American Review of Public Administration*, 45(6), 689-707.
25. Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.

26. VanRyzin, (2016). Motivated Reasoning about Public Performance: An Experimental Study of How Citizens Judge the Affordable Care Act. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27, 197-209.
27. Weng, O. McElroy, J, Morrow, P. & Liu, R. (2010). The relationship Between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400.

