



Analyzing and Designing a Model of Public Service Culture in Public Organizations

Mazaher Yousefi Amiri * 

*Corresponding Author, Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: y.mazaher@modares.ac.ir

Ahmad Ali Khaef Elahi

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khaefelahi@modares.ac.ir

Mahdi Mortazavi

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: m-mortazavi@modares.ac.ir

Ali Asghar Fani 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: afani@modares.ac.ir

Abstract

Objective

The aim of this study, as mixed research, is to analyze and design a model of public service culture. The ultimate goal of conducting this research is to design and evaluate the public service culture model.

Methods

In the first stage, to identify the components of the public service culture model, the researchers conducted 18 in-depth interviews with connoisseurs, including managers and experts in the research topic, and also reviewed the research literature. At this stage, the thematic analysis method was used. The components of public service culture were extracted and categorized into three main themes, 26 sub-themes, and 201 concept codes. A questionnaire related to the components of public service culture was distributed among 392 public and private sector employees to assess the current situation and rank them.

Results

According to the responses of the participants, the only theme that scored above the average in the component of public service motivation, was “compassion”. Also, in the component of public service values, four themes including “politeness”, “decency”, “benevolence”, “philanthropy” and “God-centeredness” scored above the average. In the component of public service symbol, only the theme of “appearance and clothing” in the current situation scored above the average. The scores of other themes of all three components were lower than the average. Finally, using the collected data, the themes related to each of the components were ranked.

Conclusion

The results of this study showed that the participants considered the components of good public service culture among employees and public organizations to be weak. This indicates a failure in providing effective services by Iran's public services that are responsible for implementing policies, decisions, and regulations of the public sector.

Keywords: Public administration, Public service culture, Public service value, Public service motivation, Public service symbol, Mixed research.

Citation: Yousefi Amiri, Mazaher; Khaef Elahi, Ahmad Ali; Mortazavi, Mahdi & Ali Asghar, Fani (2022). Analyzing and designing a model of public service culture in public organizations. *Journal of Public Administration*, 14(3), 346-370. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.3, pp. 346-370

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.341227.3133>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 06, 2022

Received in revised form: May 26, 2022

Accepted: July 06, 2022

Published online: October 20, 2022



طراحی و واکاوی مدل فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی

مظاهر یوسفی امیری*

* نویسنده مسئول، دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: y.mazaher@modares.ac.ir

احمدعلی خائف‌الهی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khaefelahi@modares.ac.ir

مهدی مرتضوی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: m-mortazavi@modares.ac.ir

علی اصغر فانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: afani@modares.ac.ir

چکیده

هدف: هدف غایی از اجرای این پژوهش که بر راهبرد ترکیبی مبتنی است، طراحی، واکاوی و سنجش مدل فرهنگ خدمت عمومی است. **روش:** در مرحله نخست، به اتکای تحلیل مصاحبه‌های عمیق صورت‌گرفته با ۱۸ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین، بررسی ادبیات پژوهش، به کمک روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌های مدل فرهنگ خدمت عمومی شناسایی شد؛ سپس مؤلفه‌های شناسایی‌شده، در قالب سه تم اصلی، بیست‌وشش تم فرعی و ۲۰۱ کد مفهومی استخراج شدند. پرسش‌نامه مربوط به مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی، برای سنجش وضعیت فعلی و رتبه‌بندی آن‌ها، بین ۳۹۲ نفر از کارکنان بخش دولتی و خصوصی توزیع شد.

یافته‌ها: از نظر پاسخ‌دهندگان در مؤلفه مربوط به انگیزه خدمت عمومی، فقط تم دل‌سوزی؛ در مؤلفه ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی، چهار تم ادب، نزاکت و نجابت، خیرخواهی، مردم‌نوازی، خدامحوری و در مؤلفه نماد خدمت عمومی، فقط تم ظاهر و پوشش افراد در وضعیت فعلی، امتیازی بیشتر از میانگین کسب کردند. امتیاز سایر تم‌های هر سه مؤلفه کمتر از میانگین بود. در نهایت با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده، تم‌های مربوط به هریک از مؤلفه‌ها رتبه‌بندی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان داد که از نظر پاسخ‌دهندگان مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی خوب در بین کارکنان و سازمان‌های عمومی بسیار ضعیف است و نشان می‌دهد سازمان‌هایی که مسئولیت اجرای سیاست‌ها، تصمیم‌ها و مقررات بخش عمومی را برعهده دارند، در ارائه خدمات مؤثر ناکام بوده‌اند.

کلیدواژه‌ها: اداره امور عمومی، فرهنگ خدمت عمومی، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی، انگیزه خدمت عمومی، نماد خدمت عمومی، پژوهش ترکیبی.

استناد: یوسفی امیری، مظاهر؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ مرتضوی، مهدی و فانی، علی اصغر (۱۴۰۱). طراحی و واکاوی مدل فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۳۴۶-۳۷۰.

مقدمه

جمهوری اسلامی ایران نظامی است که پس از انقلاب فرهنگی با هدف خدمتگزاری به مستضعفان جامعه ایران و جهان تشکیل شده است. این نظام برای تحقق اهداف مقدس خود به نهادها و کارگزارانی شایسته، لایق و با ارزش‌ها و انگیزه‌های متعالی متکی است و همین فرهنگ و کیفیت نهادها و کارگزاران خدمت عمومی، یکی از ویژگی‌های مهمی است که جمهوری اسلامی را از سایر نظام‌ها متمایز می‌سازد. با وجود این، در حال حاضر نظام اداری و مدیریتی ایران با چالش‌ها و مسائل متعددی درگیر است. کارایی پایین کارکنان و مدیران، بحران هویت در بخش دولتی، عدم نهادینه‌سازی ارزش‌هایی همچون شایسته‌سالاری و شفافیت و تمایل سازمان‌های دولتی به خودمختاری و قدرت‌طلبی، سیاست‌زدگی سازمان‌های دولتی، تبعیت مدیران دولتی از نظریه عاملیت و ویژگی‌هایی همچون فامیل‌بازی، اقتدارگرایی، اعطای امتیازهای ویژه به افراد صاحب جایگاه قدرت، اعتماد پایین نسبت به یکدیگر، عدم پذیرش نقطه‌نظرهای مخالف، مسئولیت‌پذیری پایین و پارتی‌بازی و قوم‌گرایی، احساسی و هیجانی عمل کردن و دوری از عقلانیت (فقیهی، واعظی و آغاز، ۱۳۸۹؛ بارانی، فقیهی و نجف‌بیگی، ۱۳۹۶) که با تأمل در آن‌ها و مطابق با فرازمند^۱ (۱۹۹۹) و جاویدان و دستمالچیان^۲ (۲۰۰۳) که ناکارآمدی نظام اداری ایران را اغلب ناشی از نارسایی‌های فرهنگ سازمانی می‌دانند، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اغلب آن‌ها ریشه در فرهنگ بخش عمومی و دولتی و در سطح کلان‌تر در فرهنگ عمومی جامعه دارد. بنابراین مطالعه و شناسایی فرهنگ مؤثر بر ارائه خدمات عمومی خوب باید توسط پژوهشگران و اداره‌کنندگان اداره امور عمومی مورد توجه کامل قرار گیرد. از این‌رو، این مقاله با بررسی مفاهیم موجود در ادبیات مدیریت دولتی، درک و شناسایی فرهنگ خدمت عمومی را هدف تحقیق خود قرار داده است.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهم تغییرات سازمانی و اصلاح سازمان‌ها محسوب می‌شود. به همین دلیل است که نیاز عملی به درک فرهنگ بین محققان رشد کرده است. محققان به‌دنبال تبیین و درک و مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی، ماهیت آن، روابط میان متغیرهای متنوع آن هستند. افراد در عرصه عمل به مدیریت فرهنگ سازمانی علاقه‌مندند و به‌دنبال موضوعات کاربردی هستند. برای مثال، به‌دنبال پاسخ به این هستند که چطور می‌توان فرهنگ سازمان را تغییر داد به‌گونه‌ای که انتظارات و نیازهای سازمان و ذی‌نفعان آن‌را برآورده سازد؟ به همین دلیل، مجموعه گسترده‌ای از ابزارها برای اندازه‌گیری و ارزیابی فرهنگ ساخته شده است (جانگ و همکاران^۳، ۲۰۰۹). از این‌رو، و با توجه به گذشت بیش از چهل سال از آغاز این نظام، ضرورت شناسایی و سنجش وضعیت موجود فرهنگ خدمت عمومی و همچنین طراحی وضعیت مطلوب و شیوه‌های ارتقا و نهادینه‌سازی آن بر کسی پوشیده نیست.

در بخش عمومی به‌دلیل استفاده از منابع عمومی یا پول مالیات‌دهندگان، ایجاد حسی قوی از ارزش‌های مشترک یا ارزش‌هایی در جهت خدمت‌آفرینش و کاراً به مردم، برای مدیران و رهبران سازمان‌های عمومی ضرورت بیشتری دارد. مدیران عمومی به این دلیل که فرهنگ بازار محور و اقتصادی را اتخاذ نمی‌کنند، ناکارآمد به نظر می‌رسند (دینگوال و

1. Farazmand

2. Javidan & Dastmalchian

3. Jung et al.

استرانگلمن^۱، ۲۰۰۵) و دلیل آن، این طرز تفکر سنتی است که برای ادامه حیات و عملیات سازمان‌های دولتی، بدون توجه به کیفیت خروجی و عملکردی که دارند، به آن‌ها بودجه اختصاص می‌یابد. بنابراین برای رفع این مسئله و برای داشتن اداره امور عمومی اثربخش و کارا، ضروری است که فرهنگ مناسب ایجاد گردد (تتو بولد^۲، ۱۹۹۷).

علاوه بر این، دنهارت (۱۳۹۳) بیان می‌کند که کار برای دولت دقیقاً شغلی مانند سایر مشاغل نیست؛ بلکه فرصتی برای مشارکت در حل مشکلات دشوار عمومی است. به همین دلیل می‌توان استدلال کرد که فرهنگ خدمت عمومی متفاوت از فرهنگ سایر بخش‌هاست. در بخش دولتی پژوهش‌ها در مورد فرهنگ و سنجش عملکرد به مدت طولانی مورد توجه قرار نگرفته است. علی‌رغم این واقعیت که پژوهش‌های فرهنگی ریشه در بخش خصوصی دارد، طی سالیان اخیر پژوهش‌ها در مورد موضوع فرهنگ در بخش دولتی اهمیت فزاینده‌ای یافته است (کوک^۳، ۲۰۰۷). بنابراین با توجه به این موضوع و وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی ایران و عدم توجه کافی به موضوع فرهنگ خدمت عمومی در این سازمان‌ها، ضروری است فرهنگ خدمت عمومی در قالب یک پژوهش جامع مورد مطالعه قرار گیرد.

همچنین وضعیت مدیریتی نا به سامان تعداد قابل توجهی از سازمان‌های دولتی کشور که یکی از نشانه‌های آن فراگیر شدن پدیده‌ای به نام بی‌تفاوتی سازمانی و منفعت‌گرایی شخصی شدید است، مساله‌ای مهم و اساسی را پیش روی پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی برای پژوهش و ارائه راه‌کارهای مناسب برای کمک به حل این مسئله را گشوده است (شامی زنجانی، ۱۳۹۵). به بیان دیگر، در این سازمان‌ها کمتر افرادی وجود دارند که قلب‌شان برای سازمان متبوع خود بتپد و دغدغه‌ای جدی برای تحقق اهداف و تعالی آن داشته باشند. بنابراین در چنین فضایی افراد بیشتر به دنبال حداکثر نمودن منافع شخصی خودشان هستند و سازمان را پلی برای دستیابی به این منافع در نظر می‌گیرند. ادامه این روند در میان کارکنان سازمان‌های دولتی موجب کاهش اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی خواهد شد و ماهیت و فلسفه وجود سازمان‌های دولتی در کشور را که ارائه خدمت به جامعه و عموم مردم می‌باشد را زیر سؤال خواهد برد. همچنین بنابر گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل^۴ (۲۰۲۱)، کشور ما در سال ۲۰۲۱، با کسب امتیاز ۲۵، رتبه ۱۵۰ را در بین ۱۸۰ کشور جهان به خود اختصاص داده است که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر فساد اداری، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی و بخش خدمات عمومی است (زرندی، حمیدی حصار و معدنی، ۱۳۹۶).

وجود چنین مسائلی این سؤالات را در ذهن هر پژوهشگر حوزه مدیریت دولتی پدیدار می‌نماید وضعیت موجود فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی چگونه است که چنین شرایط را به وجود آورده است؟ آیا کارگزاران بخش عمومی به رعایت فرهنگ خدمت عمومی پایبندند؟ به‌منظور بهبود شرایط مدیریت دولتی چگونه می‌توان وضعیت مطلوب فرهنگ خدمت عمومی شناسایی و نهادینه کرد؟ برای واکاوی این امر، ابتدا باید مدل فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی طراحی شود و پس از آن، بر اساس مدل طراحی شده، به واکاوی آن در سازمان‌های دولتی اقدام

1. Dingwall & Strangleman

2. Theobald

3. Koci

4. Transparency International (TI)

نمود. بنابراین می‌توان گفت اگر فرهنگ خدمت عمومی به درستی مدل‌سازی، شناسایی، طراحی و نهادینه شود، می‌تواند تأثیری جدی بر بهبود عملکرد کارگزاران دولتی، منافع عمومی شهروندان و به تبع آن ارتقای برند مدیریت دولتی داشته باشد.

پیشینه پژوهش نظری

درک مفهوم فرهنگ خدمت عمومی از یکسو مستلزم شناخت مفهوم فرهنگ و از سوی دیگر، شناخت خدمات عمومی است. خدمات عمومی به دلیل نقشی که در توسعه اجتماعی و اقتصادی دارد، یکی از ارگان‌های مهم دولت است (اموتوسو^۱، ۲۰۱۴). از خدمات عمومی تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ در فرهنگ وبستر (۲۰۱۲) «خدمات عمومی به‌عنوان کسب‌وکار تأمین کالا (برق و گاز) یا خدمت (حمل و نقل) برای یک یا همه اعضای جامعه، خدمت ارائه شده برای منافع عمومی یا استخدام دولتی» تعریف شده است. به عقیده دوگی «خدمات عمومی عبارت است از هرگونه امری که باید از طرف دولت تنظیم، تأمین و کنترل شود؛ زیرا وجود آن برای تحقق و توسعه هم‌بستگی اجتماعی ضروری است و طبیعت آن به‌گونه‌ای است که تأمین شایسته آن فقط از جانب دولت ممکن و میسر است» (طباطبایی موتمنی، ۱۳۸۷). ماتی و کاملیا^۲ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که «خدمات عمومی نشان دهنده بخشی از شخصیت حقوقی دولت است که فعالیت مرتبط با منافع عمومی را از طریق برآورده کردن نیازهای شهروندان، انجام می‌دهد». با بررسی و تمرکز تعاریف فوق، نقطه مشترک تمام آن‌ها را می‌توان، تأمین نیازهای عمومی جامعه دانست. بنابراین می‌توان گفت «خدمات عمومی، فعالیت‌هایی هستند که نهادهای عمومی یا خصوصی، زیر نظر اشخاص عمومی برای برآورده کردن نیازهای عموم جامعه انجام می‌دهند» (رضایی زاده و کاظمی، ۱۳۹۱).

هر سازمانی از جمله سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی، فرهنگی دارند، به این معنی که هر سازمانی دارای روشی پایدار و الگوشده تفکر در مورد وظایف اصلی و روابط انسانی درون خود است (ویلسون^۳، ۱۹۸۹). بنابراین فرهنگ مهم است، چنانچه شاین^۴ تأکید می‌کند (۲۰۰۴): «فرهنگ نوعی انتزاع است؛ اما نیروهای اجتماعی و سازمانی‌ای قدرتمندند که به‌وسیله فرهنگ ایجاد می‌شوند. اگر ما نتوانیم عملکرد این نیروها را درک کنیم، قربانی آن‌ها خواهیم شد». به‌طور مشابه، بسیاری از مطالعات تجربی نشان می‌دهند که فرهنگ بر رفتارها و نگرش‌ها (هافستد، ۱۹۸۰)، انگیزه (پری و وایس^۵، ۲۰۰۹) و عملکرد افراد در سازمان تأثیرگذار است.

شاین (۱۹۸۴)، فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی مشترک می‌داند که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط با تطابق با محیط خارجی و انسجام درونی فرا می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شوند. سپس به‌صورت روشی صحیح برای درک اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود.

1. Omotoso
2. Matei and Camelia
3. Wilson
4. Schein
5. Perry & Wise

فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد. این تأثیر در رفتار به این دلیل است که افراد مطابق با ارزش‌ها و مفروضات اساسی خود عمل می‌کنند (گریگوری، هریس، آرمکنیس و شوک^۱، ۲۰۰۹).

فرهنگ خدمت عمومی مجموعه‌ای از خصوصیات، ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی مرتبط با سازمان یا نهاد عمومی یا فضای اداره امور عمومی است (کرنانگان^۲، ۱۹۹۴). هندرسون^۳ (۲۰۰۴) فرهنگ اداری را به‌عنوان ویژگی‌های عمومی (ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها) کارکنان دولت در سطح فدارل، ایالتی یا محلی تعریف می‌کند. بنابراین فرهنگ اداری را می‌توان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای مشترک دانست که خدمتگزاران بخش عمومی از آن پیروی کرده و انتظار می‌رود که بر مبنای آن حرکت نمایند. پارکریک^۴ (۲۰۱۱) فرهنگ اداری را ادارک، تحلیل و تفسیر رفتار اداره کنندگان امور اداری تعریف می‌کند. روتاناک^۵ (۲۰۱۶) چارچوب سیستماتیکی را برای تجزیه و تحلیل سه عنصر اساسی فرهنگ خدمت عمومی ارائه می‌دهد: ارزش‌ها، اخلاقیات و انگیزه‌های اصلی کارکنان و مقامات دولتی.

بر اساس گفته‌های مک کارتای^۶ (۲۰۰۸)، ارزش‌ها اجزای ضروری فرهنگ سازمانی هستند، ابزاری سودمند در تعیین، هدایت و آگاهی از رفتار. همچنین پارکر و بردلی^۷ (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که ارزش‌ها، معنادارترین جنبه ارزیابی فرهنگ سازمانی هستند چرا که قابل دسترس‌تر از مفروضات و معتبرتر از اثرات هنری هستند. اگرچه ارزش‌ها برای همه سازمان‌ها مربوط می‌شود اما مفهوم آن در سازمان‌های دولتی متفاوت است. همان‌طور که مک کارتای (۲۰۰۸) بیان می‌کند اگر کار خدمت عمومی مبتنی بر مجموعه‌ای مناسبی از ارزش‌ها نباشد، آن ممکن است اعتماد، اطمینان و احترام عمومی که متکی بر آن هست را از دست دهد. همچنین جوزگنس و بوزمن^۸ (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که در اداره و خطامشی عمومی موضوعی مهمتر از ارزش‌های عمومی وجود ندارد.

اخلاق خدمت عمومی از مباحث جدید در مدیریت دولتی است که بسیار اهمیت یافته است. عملکرد سیاستمداران حرفه‌ای در طول سالیان گذشته در همه کشورهای جهان یکی از مهم‌ترین دلایلی بوده است که سبب بی‌اعتمادی به دولت‌ها شده و از این رو، اخلاق خدمت عمومی را رو به زوال برده است. اخلاق در شکل اجتماعی خود نیز یک ضرورت است. ضرورتی که به ویژه، در جامعه ما که دین نقش پررنگی دارد، اهمیت مضاعف دارد. از این رو باید پذیرفت که اصل این موضوع تنها واقعیتی نیست که منحصر به تمدن امروزی باشد، بلکه زندگی اخلاقی ریشه در تاریخ آفرینش داشته است و در نظام‌های خدمات عمومی جوامع مختلف نیز رسوخ کرده است (نرگسیان، پیران‌نژاد، ۱۳۹۳).

انگیزه کارکنان بخش دولتی یکی از قدیمی‌ترین و مورد بحث‌ترین موضوعات اداره عمومی می‌باشد (فردریکسون^۹،

1. Gregory, Harris, Armenkis & Shook
2. Kernaghan
3. Henderson
4. Pečarić
5. Rottanak
6. MacCarthaigh
7. Parker and Bradley
8. Jørgensen and Bozeman
9. Frederickson

۱۹۹۷؛ رینی^۱، ۲۰۰۳). انگیزش خدمت عمومی به بیان انگیزه‌هایی که افراد برای رفتار خود دارند، می‌پردازد (وایس^۲، ۲۰۰۰). به‌طور کلی انگیزش خدمت عمومی به‌عنوان گرایش فردی به ارائه خدمات به مردم با هدف خیر رساندن به دیگران و جامعه می‌باشد (پری وهانگم^۳، ۲۰۰۸). واندن ابیل^۴ (۲۰۰۷) با ترکیب تعاریف صورت گرفته از انگیزش خدمت عمومی، آن را به‌عنوان باور، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که فراتر از منافع فردی یا سازمانی بوده، به‌دنبال منافع یک نهاد سیاسی بزرگتر بوده و افراد را برای اقدام در هر زمانی که اقتضا کند، می‌انگیزاند. اگرچه تعاریف انگیزش خدمت عمومی در میان پژوهشگران متنوع است اما در همه این تعاریف تمرکز مشترکی بر انگیزه‌ها و اقداماتی که با نیت خیر رساندن به دیگران و ایجاد رفاه برای جامعه، وجود دارد (پری وهانگم، ۲۰۰۸).

پیشینه پژوهش تجربی

در باب فرهنگ خدمت عمومی پژوهش جامع و گسترده‌ای در ایران انجام نگردیده و در عرصه بین‌المللی نیز پژوهش‌های اندک و محدودی در این زمینه انجام شده است، از این منظر، این پژوهش، پژوهشی نو و بدیع محسوب می‌گردد. با وجود این به سوابق چند مورد از مطالعات صورت گرفته در رابطه با عناصر فرهنگ خدمت عمومی همچون ارزش‌ها، اخلاقیات و انگیزه‌های خدمت عمومی در داخل کشور و همچنین تعدادی از مطالعات خارجی مرتبط با موضوع که به‌صورت کمی و کیفی صورت گرفته‌اند، اشاره می‌گردد:

فرهی، ابراهیمی، سلطانی و هوشنگی (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته به بررسی و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی در بانک دی پرداخته‌اند. فرهی و همکاران در گام نخست با مطالعه گسترده مبنای نظری، مطالعات تطبیقی، مبنای دینی، اسناد بالادستی، ذهن کاوی مدیران و مشاهده مشارکتی، الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک متشکل از ۵ بعد، ۲۶ مؤلفه و ۲۱۸ شاخص را تدوین کردند. در گام بعدی، پس از بررسی و تأیید روایی مدل مطلوب فرهنگ سازمانی، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی استخراج شده را مورد سنجش قرار دادند. نتایج به‌دست آمده حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. فرهنگ ارزش محور در وضعیت مطلوب‌تری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ سازمانی قرار داشت و فرهنگ انسان محور و محیط محور نیازمند بذل توجه بیشتری بودند. به علاوه، فرهنگ انسان محور بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی بانک نشان می‌داد.

فردین و یعقوبی (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های اجتماعی، پس از شناسایی عوامل مؤثر در نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی، شایسته‌سالاری در بعد ساختاری، مسئولیت‌پذیری در بعد رفتاری، جهت‌گیری ارزشی در بعد معنایی و تقوا در بعد زمینه‌ای را دارای بیشترین اولویت برای این امر معرفی می‌نمایند.

1. Rainey
2. Wise
3. Perry and Hondeghem
4. Vandenabeele

مولایی قرا، رازنهران، زاهدی و معیدفر (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان سنجش فرهنگ اداری ایران با رویکردی نهادی با استفاده رویکرد نهادگرایی نوین و شاخص‌های شاخص‌های آینده‌گرایی، ابهام‌زدایی، تساوی‌طلبی جنسیتی، جمع‌گرایی گروهی، جمع‌گرایی نهادی، گرایش‌های انسانی، عملکردگرایی و فاصله قدرت به تعریف و سنجش فرهنگ اداری به‌عنوان یکی از سه رکن اساسی نظام اداری ایران پرداخته‌اند. یافته‌ها این پژوهش نشانگر آن است که فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در نظام اداری در سطح بالایی ادراک می‌شود و در مقابل مؤلفه‌های جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی و قاطعیت که به‌طور مستقیم بر عملکرد مؤثرتر نظام اداری اثرگذارند، در سطح پایین قرار دارند و نیازمند توسعه و تقویت هستند. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای لازم به پژوهشگران و مدیران نظام اداری ارائه شده است.

سینگاپاکدی و ویتل^۱ (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان نهادینه‌سازی اخلاق و پیامدهای آن: مطالعه حرفه‌ای‌های بازاریابی، پس از توسعه و ارزیابی روایی و پایایی مقیاس سنجش نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان به بررسی پیامدهای آن پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی از طریق ۴۴ آیتم در دو بعد آشکار و ضمنی در سازمان انجام می‌شود. پیامدهای حاصل از نهادینه‌سازی از طریق دو بعد مورد اشاره بر اهمیت ادراک شده اخلاق، رضایت شغلی، روحیه جمعی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است. نهادینه‌سازی درونی به‌صورت معناداری بر هر چهار متغیر تأثیرگذار است. اما نهادینه‌سازی آشکار به‌صورت معنادار تنها بر اهمیت درک شده اخلاق تأثیرگذار می‌باشد.

روتاناک (۲۰۱۶) در پایان نامه دکتری خود با عنوان فرهنگ خدمت عمومی در کامبوج: اثرات دریافت خدمات عمومی اصلی به تجزیه و تحلیل کیفی فرهنگ خدمت عمومی در کامبوج و بررسی اثرات فرهنگ بر ارائه خدمت عمومی پرداخته است. کار ایشان چارچوب سیستماتیکی را برای تجزیه و تحلیل سه عنصر اساسی فرهنگ خدمت عمومی ارائه می‌دهد: ارزش‌ها، اخلاقیات و انگیزه‌های اصلی کارکنان و مقامات دولتی. به‌منظور عملیاتی‌سازی این چارچوب، از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با ۴۵ نفر از پرسنل بخش بهداشت و آموزش استفاده شده است. یافته‌های پایان‌نامه نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل فرهنگ مردم کامبوج، به ویژه تأکید بر احترام و سلسه مراتب اجتماعی، اولویت خویشاوندی، سازگاری و عدم اجتناب حاصل از اصول بودایی منجر به بازسازی و توسعه بخش عمومی نخواهد شد. فرهنگ جامعه کامبوج، علاوه بر نقشی که در ایجاد خصوصیات و عملیات نهادهای عمومی دارد، در ارزش‌ها، اخلاقیات و انگیزه‌های شخصی کارکنان دولتی نیز منعکس شده است. در ارزش‌ها، کارکنان دولتی عمدتاً به‌عنوان یک شخصیت بزرگ دیده می‌شوند، پاسخ‌گویی زیادی نسبت به طرفدارن سیاسی خود دارند اما پاسخ‌گویی کمتری نسبت به عموم در آن‌ها دیده می‌شود. در رابطه با اخلاق خدمت عمومی، قدردانی در جامعه بسیار ارزشمند است و اغلب با ارائه بیش از حد هدایای گران قیمت همراه می‌شود. فساد یک راه زندگی است. انگیزه اصلی برای پیوستن به دولت موقعیتی است که اشتغال در دولت برای افراد به همراه دارد، تقویت شبکه‌های حمایتی موجود و استفاده از منابع عمومی برای منافع شخصی.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پژوهش ترکیبی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای طراحی مدل و شناسایی وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ خدمت عمومی است هم از روش کیفی و هم از روش کمی استفاده شده است. در روش کیفی این فاز، رویکرد استقرایی - تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است. ابزار مورد استفاده، مصاحبه‌های عمیق و روش تحلیل مورد استفاده، تحلیل تم می‌باشد. پس از تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای ارزیابی وضعیت موجود (واقعی) مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی و همچنین شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های خدمت عمومی ایدئال (مطلوب) از روش کمی استفاده خواهد شد. روش پژوهش مورد استفاده در این مرحله پژوهش، توصیفی-پیمایشی بوده که از طریق ابزار پرسش‌نامه نظرات و دیدگاه‌های کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. در این پرسش‌نامه، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ابتدا وضعیت فعلی مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی (مؤلفه‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش) در سازمان‌های دولتی و عمومی را مشخص نمایند. علاوه بر این از پاسخ‌دهندگان خواسته شد این سه مؤلفه فرهنگ خدمت عمومی را که باید در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه شود را بر اساس بالاترین اهمیت رتبه‌بندی نمایند.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های باز و نیمه ساختاریافته بود. در پژوهش حاضر، مصاحبه ابتدا با سؤالات کلی شروع و سپس براساس مطالب بیان شده ادامه می‌یافت، ضمن اینکه محقق سعی داشت با احاطه بر موقعیت، ارتباط سؤالات با هدف مصاحبه حفظ گردد. راهنمای مصاحبه که حاوی یک‌سری سؤال‌های باز بود، به محقق امکان می‌داد تا سؤال‌های دیگری را برای فهم بیشتر در حیطه مدنظر مطرح نماید. نحوه برنامه‌ریزی برای مصاحبه بدین صورت بود که از قبل با متخصصان حوزه مدیریت دولتی و کارکنان سازمان اداری و استخدامی هماهنگی به عمل می‌آمد و پس از کسب رضایت و آمادگی آن‌ها با آنان مصاحبه می‌گردید. بعد از انجام هر مصاحبه، محقق متن مصاحبه را به‌صورت روان می‌نوشت و بعد از مطالعه سطر به سطر، کدهای مفهومی آن را استخراج می‌نمود.

جدول ۱. اطلاعات جامعه‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	میانگین سن	مدرک تحصیلی			جامعه آماری
		کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	
زن	۶	۰	۰	۶	خبرگان
مرد	۴۰	۳	۴	۵	مدیران و کارشناسان
۲	۱۰	۳	۴	۱۱	جمع
۲	۱۶	-			

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها که به شناخت دقیق مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی اختصاص داشت، تحلیل و نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. محقق پس از هر مصاحبه به کدگذاری آن می‌پرداخت و بعد از کدگذاری مصاحبه

بعدی را انجام می‌داد. پس از انجام ۱۵ مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع مضمون رسیدند که مرتباً با داده‌های تکراری مواجه شده و داده‌های بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر یا اضافه شدن به تئوری موجود گردد به پژوهش وارد نمی‌شد، ولی جهت اطمینان از کفایت نمونه مصاحبه‌ها ادامه یافت. در نهایت ۱۸ مصاحبه صورت پذیرفت. گام بعدی ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه و تجانس مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در گام بعدی تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شدند. یعنی مفاهیم مشابه و متجانس در یک طبقه وسیع‌تر تحت عنوان تم قرار گرفتند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یافتند. بعد از بازنگری و پالایش تم‌ها گزارشی از تم‌ها ارائه شد.

مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی

مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی در قالب سه تم اصلی، ۲۶ تم فرعی و ۲۰۲ مفهوم در جدول (۲) و شکل (۱) به صورت یک مدل نشان داده شده است که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم:

جدول ۲. مؤلفه‌های استخراج شده فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی و نمونه‌هایی از دسته‌های مفهومی

شماره مصاحبه و کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۱-۱)، (۳-۸)، (۳-۱۱)، (۸-۱۲)، (۹-۱۴)، (۱۰-۴)، (۱۰-۱۱)، (۴-۴)، (۱۴-۷)، (۳-۱۷)	داشتن حس مثبت به منفعت عمومی، حافظ منافع مردم بودن، حساس بودن به منافع عمومی و جلوگیری از تضییع منافع عمومی، اولویت‌دادن منافع عمومی به منافع شخصی، در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم‌گیری‌ها، حساس بودن به منافع و نیازهای مردم، علاقه‌مند بودن به بهبود خدمات عمومی، اولویت دادن به جامعه در مقابل منافع و انگیزه‌ها و سودطلبی‌های شخصی، پیگیری و تأکید بر منافع عمومی	تعهد به منافع عمومی	انگیزه بخدمت عمومی
(۱-۲)، (۳-۱۲)، (۵-۳)، (۸-۷)، (۱۰-۵)، (۱۰-۶)، (۱۱-۶)، (۱۲-۵)، (۲-۲)، (۱۳-۷)، (۱۵-۷)، (۱۷-۹)، (۱۸-۱۵)	علاقه به بخش عمومی به خاطر اثربخشی آن در جامعه، گرایش به سمت عموم مردم داشتن، دوست داشتن کار در در بخش دولتی، انگیزه داشتن برای خدمت به عموم مردم و جامعه، انگیزه درونی داشتن، درک اهمیت شغل مدیریت دولتی و تأثیر آن بر زندگی شهروندان، داشتن روحیه خدمت کردن، علاقه خدمت به کشور، دغدغه‌مند بودن نسبت به امور عمومی، داشتن شور و اشتیاق خدمت به مردم	دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی	
(۱-۱۳)، (۲-۸)، (۴-۹)، (۵-۱۰)، (۸-۶)، (۱۵-۱۰)، (۱۶-۵)، (۲-۲)، (۱۸-۶)، (۱۸-۱۸)	مهربان بودن با مردم، مهرورزی به مردم و ارباب رجوع، داشتن رحم و شفقت به مردم، خوش‌رو و خنده‌رو بودن هنگام خدمت‌رسانی به مردم، دل‌سوز بودن نسبت به مردم، داشتن حس همدلی با مردم، احساس هم‌دردی با مردم، مهربان بودن با مردم، تلاش برای رفع رنج و ناراحتی دیگران	دل‌سوزی	
(۲-۹)، (۲-۲)، (۶-۲)، (۹-۹)، (۱۳-۱۰)، (۱۷-۶)، (۱۸-۱۲)	قدرت فدا کردن خود برای مردم در مواقع موردنیاز، از خود برای مردم مایه گذاشتن، از خودگذشتگی و دیگر خواهی، ایثار و فداکاری، دگرخودپنداری	ایثار و فداکاری	

ادامه جدول ۲

شماره مصاحبه و کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۲-۶)، (۴-۵)، (۴-۶)، (۶-۶)، (۸-۴)، (۸-۹)، (۹-۷)، (۱۰-۱۰)، (۱۳-۳)، (۱۸-۹)	روراست و صادق بودن با مردم، دروغ نگفتن به مردم، کارکردن همراه با صداقت، انجام دادن چیزی که تعهد به انجام آن داده شده است، رک‌گویی و روراست بودن، صدق در گفتار و رفتار، راستگویی و صاف بودن با مردم، حق‌گویی و رک بودن، یکی بودن حرف و عمل	صداقت	ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی
(۱-۵)، (۳-۴)، (۵-۵)، (۱۵-۱۱)، (۱۶-۷)، (۱۸-۱۰)	شفافیت درآمدها و دارایی‌های مسئولین، شفاف‌سازی قوانین و مقررات، اطلاع‌رسانی دقیق و به موقع قوانین و بخشنامه‌ها، شفافیت در رویه‌ها و فرایندها، شفافیت منافع و تعارض منافع، برخورداری از شفافیت مالی	شفافیت	
(۱-۱۰)، (۱-۱۳)، (۶-۴)، (۹-۲)، (۱۰-۱۱)، (۱۱-۱)، (۱۵-۵)، (۱۶-۲)، (۱۷-۷)	قدردانی از کارکنان شایسته، مسئولیت دادن به و ارتقای افراد شایسته، جذب افراد و مدیران متخصص و شایسته، انتخاب افراد و تصمیمات شایسته، داشتن دانش لازم در حوزه اداره امور عمومی، برخورداری از مهارت‌های لازم، گماردن افراد متخصص و باصلاحیت در امور مربوطه، انتصابات بر اساس شایستگی نه سیاسی بازی	شایسته‌سالاری	
(۱-۷)، (۱-۸)، (۱-۹)، (۲-۱۱)، (۸-۳)، (۱۰-۶)، (۱۶-۸)، (۱۰-۱۰)، (۱۸-۱)، (۱۶)	پایبندی به قانون در انجام کارها، ضابطه‌مند بودن کارکنان بخش عمومی، عدم اتخاذ تصمیمات و اقدامات سلیقه‌ای و شخصی، حرکت در ریل قوانین و مقررات، تبعیت از قوانین و مقررات قابل اجرا، متعهد بودن به قانون اساسی و قوانین و مقررات سازمانی، پایبندی به ضوابط و قوانین و مقررات، پرهیز از رابطه‌گرایی، همواره تابع قانون و مقررات بودن	قانون‌محوری	
(۴-۴)، (۵-۹)، (۸-۱۰)، (۹-۲)، (۱۰-۷)، (۱۰-۲)، (۱۱-۲)، (۱۳-۹)، (۱۵-۴)، (۱۵-۶)، (۱۸-۱۶)	به موقع انجام دادن کار مردم، پیگیری مداوم و صبورانه کارها، پاسخ‌گو بودن نسبت به مردم و ارباب رجوع، پاسخ‌گویی بدون چشم داشت، سعی و تلاش و مسئولیت‌پذیری بیشتر در جهت خدمت به مردم، پیگیر مشکلات و درخواست‌های مردم بودن در حیطه اختیارات، پیگیری و دنبال کردن روش‌های ارتقای خدمت به مردم، داشتن وجدان کاری بالا، جدیت و پشت‌کار زیاد در انجام وظایف، پاسخ‌گو بودن در قبال وظایف و اختیارات محوله	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	
(۳-۱۱)، (۳-۴)، (۷-۵)، (۷-۴)، (۸-۲)، (۸-۱۲)، (۱۱-۷)، (۱۲-۴)، (۱۱-۱۱)، (۱۴)، (۱۶-۹)، (۱۷-۲)	حساس بودن نسبت منافع عمومی و جلوگیری از تضییع منافع عمومی، حساسیت به حفظ بیت‌المال و حساب پس‌دهی در مورد آن، حفاظت از اموال و تجهیزات سازمان، احترام به حقوق مردم و شهروندان، اولویت قرار دادن منافع مردم، راهنمایی و هدایت ارباب رجوع جهت دستیابی به حقوق خود، محافظت از حقوق فردی و اجتماعی شهروندان، آگاهی از حقوق شهروندان، تلاش در جهت احقاق حقوق ارباب رجوع، پیگیری و تأکید بر منافع عمومی	حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی	

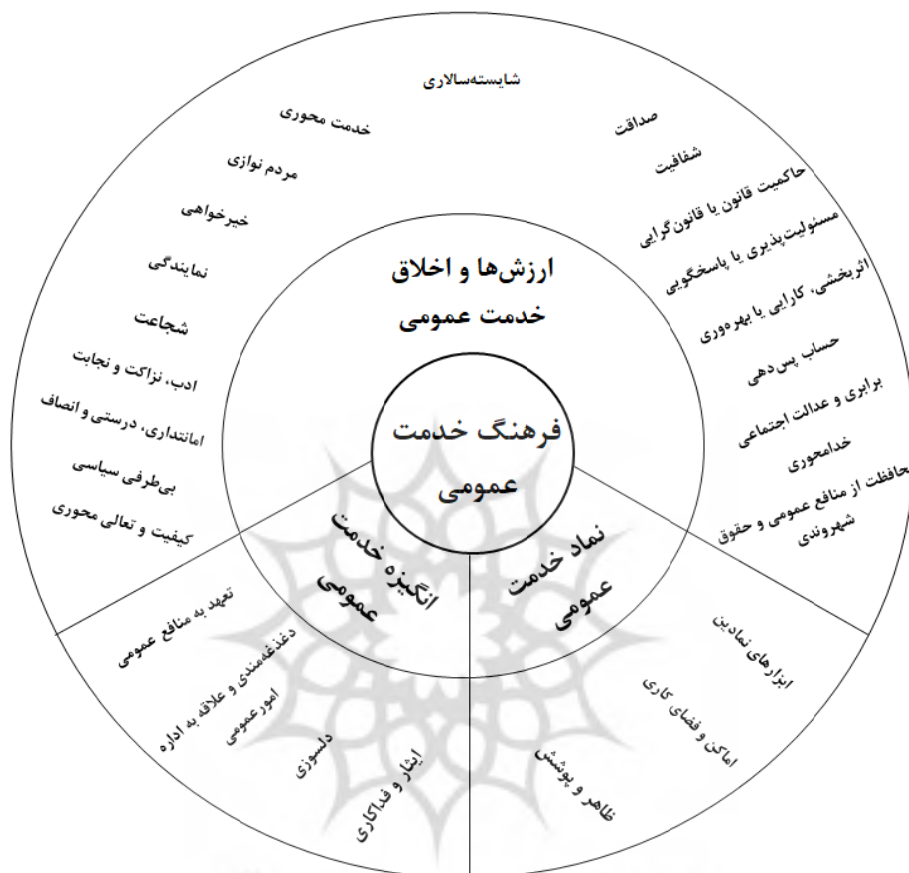
ادامه جدول ۲

شماره مصاحبه و کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۲-۱۲)، (۱-۱۲)، (۱-۴)، (۴-۱۰)، (۶-۷)، (۷-۴)، (۱۱-۸)، (۱۲-۶)	نظارت بر هزینه‌ها، جواب پس‌دهی و پاسخ‌گو بودن در مقابل مردم و خدا، بازخواست مضاعف از متخلفان در بخش عمومی، حساب‌پس‌دهی پس از دوران اتمام مسئولیت، ارائه گزارشات دقیق مالی به مراجع ذیربط و توان دفاع از نحوه مصرف آن‌ها، حساسیت به حفظ بیت‌المال و حساب‌پس‌دهی در مورد آن، قابل حساب‌کشی بودن سازمان‌ها و مقامات دولتی، حساب‌پس‌دهی در خصوص سوء استفاده از مقام و قدرت	حساب پس‌دهی	ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی
(۱-۳)، (۲-۱)، (۳-۱۳)، (۱۳-۵)، (۱۳-۷)، (۱۳-۸)، (۱۶-۳)، (۱۸-۴)	تمرکز بر دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کنترل هزینه همانند بخش خصوصی، پرهیز از تجمل‌گرایی، کاهش هزینه‌های خدمات عمومی، پیگیری برنامه‌های خدمت به مردم، انجام کار به صورت دقیق و کامل و اثربخش، اهمیت دادن به بهره‌وری فردی و سازمانی	اثربخشی، کارایی، بهره‌وری	
(۱-۱۱)، (۹-۴)، (۹-۵)، (۱۰-۸)، (۱۱-۱۱)، (۱۲-۱۲)، (۱۲-۳)، (۱۴-۳)، (۱۴-۶)، (۱۵-۸)، (۱۵-۱۲)، (۱۰-۱۰)، (۱۶-۸)، (۱۶-۱۶)	برخورد عادلانه و یکسان با ارباب رجوع، دوری از تبعیض، مردم را با یک چشم دیدن، سکوت نکردن در برابر بی‌عدالتی‌ها و تبعیض‌ها، امتیاز ندادن به خویشاوندان، مبارزه با تبعیض و نابرابری، احتراز از پارتی بازی، بی‌توجهی به روابط قومی و نژادی در انتصابات، بی‌توجهی به روابط خویشاوندی در انجام امور، اجتناب از برخورد سلیقه‌ای با ارباب رجوع، پرهیز از رابطه‌گرایی، حفظ اعتدال در برخورد با مردم	برابری و عدالت اجتماعی	
(۳-۳)، (۳-۱)، (۲-۲)، (۸-۸)، (۹-۸)، (۱۰-۷)، (۱۲-۱)، (۱۳-۴)، (۱۴-۱)، (۱۶-۴)	هدایت ارباب رجوع و حل مشکلات آنها، علاقه به کار کردن برای مردم و رضای خدا، خدمت کردن بی‌منت به مردم، خسته نشدن از ارائه خدمت به مردم، داشتن شور و شغف خدمت به مردم، سعی و تلاش بیشتر در جهت خدمت به مردم، هدف خدمت باشد نه کسب قدرت، احساس افتخار به خدمت کردن به مردم، اولویت خدمت بر حکمرانی، اشتیاق و افتخار به خادم مردم بودن	خدمت محوری	
(۲-۱۰)، (۲-۳)، (۱-۱۴)، (۳-۲)، (۳-۱۰)، (۳-۲)، (۵-۲)، (۵-۸)، (۵-۸)، (۶-۵)، (۷-۶)، (۷-۷)، (۷-۱۳)، (۱۲-۷)، (۱۸-۸)	پیگیری شکایات و انتقادات ارباب رجوع، تعامل نزدیک با ارباب رجوع و از خود دانستن آن‌ها، برخورد محترمانه با مردم، توجه به مشکلات و مسائل مردم، دوری از غرور و تکبر در برخورد با ارباب رجوع، تکریم و تمجید انسان‌ها، پرهیز از خشم و عصبانیت، عدم تحقیر شخصیت ارباب رجوع، انتقادپذیری و گوش دادن به صحبت‌های مردم، دوری از خشونت، تحقیر و سنگ دلی با مردم، برخورد عزتمندانه و محترمانه با دیگران، کریمانه برخورد کردن با مردم، پرهیز از تنش با افراد تندخو	مردم‌نوازی	
(۹-۳)، (۱۰-۱۲)، (۱۱-۴)	تدوین قوانین خیرخواهانه و خیر و خوبی مردم را خواستن، دیگران را مثل خود پنداشتن، نوع‌دوستی	خیرخواهی	
(۲-۱۳)، (۴-۸)، (۹-۶)، (۱۱-۲)، (۱۱-۱)، (۱۵-۱۱)، (۱۶-۱۶)	مشارکت دادن مردم در سیاست‌گذاری، توجه به ترجیحات و خواسته‌های مردم، اهمیت به مردم و خواسته‌های آن‌ها، پیگیری مشکلات و درخواست‌های مردم، استقبال از پیشنهادهای مردم در جهت بهبود خدمت‌رسانی، اهمیت دادن به رضایت عامه مردم	نمایندگی (پیگیری) ترجیحات و خواسته‌های جامعه)	

ادامه جدول ۲

شماره مصاحبه و کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۲-۷)، (۸-۱۱)، (۹-۱۰)، (۱۴-۱۰)	شهامت دفاع از حق و حقیقت و درستی، شجاع بودن در حمایت از حقوق شهروندی، ترسو نبودن در مقابل تبعیض و ظلم و پیگیری مطالبات مردم، داشتن قاطعیت در برخورد با مفاسد اداری	شجاعت	
(۳-۹)، (۹-۱۱)، (۱۱-۱۰)، (۱۲-۷)، (۱۴-۱۲)	برخورد با آرامش و وقار با مردم، متانت و بزرگواری نشان دادن در پاسخ‌گویی به ارباب رجوع، رعایت کرامت و شرافت انسانی در گفتار و رفتار، حفظ ادب در گفتار و رفتار، دوری از خود بزرگ‌بینی	ادب، نزاکت و نجابت	
(۵-۴)، (۵-۷)، (۶-۹)، (۶-۱۰)، (۷-۱)، (۸-۱)، (۱۰-۳)، (۱۱-۵)، (۱۷-۴)، (۱۸-۱۴)	درستی و انصاف، امانتدار مردم بود (مقام و مسئولیت به‌عنوان امانت)، اجتناب از طمع‌کاری، قانع بودن به حقوق کارمندی و عدم کسب درآمدهای نامشروع، عدم سوءاستفاده از قدرت، درستکار، منصف و قابل اعتماد بودن کارکنان و سازمان‌ها، با انصاف بودن، پاکدستی و امین بودن و فسادناپذیری، دزدی و خیانت نکردن به بیت‌المال، خیانت نکردن به اموال و منابع عمومی	امانتداری، درستی و انصاف	
(۱-۶)، (۷-۳)، (۱۲-۳)، (۱۴-۲)، (۱۸-۳)	آزاد بودن از تمایلات سیاسی، عدم تأثیر روابط سیاسی بر انتخاب و انتصابات، تعهد به رعایت استانداردهای رفتار حرفه‌ای و شخصی، پرهیز از سیاست‌زدگی، پرهیز از حزب‌گرایی در ارائه خدمات عمومی	بی‌طرفی سیاسی	
(۲-۴)، (۶-۱۰)، (۱۰-۹)، (۱۴-۵)، (۱۵-۳)	توجه به کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، توجه به کیفیت ارائه خدمات، پیگیری ارتقا و بهبود خدمات ارائه شده به مردم، ایجاد رویه‌های نو در جهت خدمت به مردم، نظر سنجی از مردم در مورد نحوه خدمت‌رسانی به‌منظور ارتقای کیفیت ارائه خدمات	کیفیت و تعالی محوری	
(۳-۵)، (۳-۶)، (۳-۷)، (۴-۷)، (۵-۱)، (۱۲-۱۰)، (۱۸-۵)	کار کردن برای رضای خداوند، حی و حاضر دیدن خداوند و آخرت، صبر و تحمل زیاد داشتن به خاطر خدا، سعه صدر داشتن، کسب رضایت خداوند در خدمت‌دهی به مردم، حقیقت‌طلبی، ترس از خدا	خدایم‌محوری	
(۴-۳)، (۹-۱۲)، (۱۴-۸)، (۱۶-۶)	استفاده از نمادها و شعائر مرتبط با خدمت عمومی در دفاتر و ساختمان‌ها، استفاده از پرچم و سرود مختص بخش خدمات عمومی، داشتن یک برند، آرم یا نشان مربوط به خدمت عمومی، داشتن هویت سمعی و بصری، برند بخش عمومی و دولتی	ابزارهای نمادین	
(۱-۱۵)، (۴-۱)، (۴-۲)، (۷-۸)، (۱۳-۶)، (۱۲-۸)، (۱۷-۱)، (۱۸-۱۳)	مناسب بودن موقعیت مکانی اماکن خدمات عمومی، ساده بودن ساختمان‌ها و مکان‌های ارائه خدمات عمومی، نصب تابلو راهنما در ساختمان‌ها، فضای کاری مناسب و در دسترس بودن مدیران و کارکنان، طراحی فضاهای مخصوص برای نماز، استراحت، شیردهی و غیره، دکوراسیون داخلی ساده و بدون تجملات، استاندارد سازی فضاها و مکان‌های ارائه دهنده خدمت عمومی، استفاده از معماری سنتی در طراحی ساختمان‌ها و دکوراسیون داخلی	اماکن و فضاهای کاری	نماد خدمت عمومی
(۶-۳)، (۷-۲)، (۱۳-۱)، (۱۷-۲)	ظاهر و تیپ مناسب کارکنان، آراستگی ظاهر و پوشش مناسب، پوشش مناسب و در حد عرف کارکنان، پوشش و ظاهر مناسب و مورد قبول جامعه داشتن	ظاهر و پوشش فردی	

در نهایت با توجه به مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی که در پژوهش به دست آمد می‌توان مدل فرهنگ خدمت عمومی را به شکل زیر ارائه داد:



شکل ۱. مدل مستخرج فرهنگ خدمت عمومی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

تحلیل یافته‌های کمی

روش پژوهش مورد استفاده در این مرحله، توصیفی - پیمایشی بود که از طریق ابزار پرسش‌نامه نظرهای کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. در این پژوهش از داده‌های تجربی برای ارزیابی مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی استفاده شده است. همان‌طور که اسمیت و پوسنر (۱۹۸۶) استدلال می‌کنند، پاسخ‌ها به پرسش‌نامه ممکن است کاملاً با رفتاری که افراد می‌کنند مطابقت نداشته باشد. پاسخ‌های پرسش‌نامه احتمالاً آرمانی‌تر از پاسخ‌های رفتاری هستند. اگر چه ما شخصاً مصاحبه‌های عمیق در پژوهش‌مان را به خاطر محدودیت‌های عملی و روش‌شناسی تکنیک پرسش‌نامه مخصوصاً برای موضوعی حساس مانند فرهنگ خدمت عمومی ترجیح می‌دهیم، اما اندازه نمونه اجازه نمی‌دهد که ما از این تکنیک پژوهش در این زمان استفاده نماییم. با این حال، نیاز به داده‌های تجربی پایه‌ای در فرهنگ خدمت عمومی وجود دارد، زیرا پژوهش‌های تجربی کمی در

خصوص این موضوع در ایران انجام شده است. در چنین شرایطی، به نظر می‌رسد پرسش‌نامه خود تکمیل ابزار مناسبی برای این هدف باشد. این پیمایش شامل سؤالاتی در مورد مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی و نیز ویژگی‌های سازمان بود. یک پرسش‌نامه خود تکمیل به افراد مختلف از کارکنان بخش دولتی و خصوصی داده شد. به استثنای تعداد کمی از افراد، بقیه پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه مفید عمل کردند. در نهایت ۴۵۰ پاسخ دریافت شد، اما از ۴۵۰ مورد تنها ۳۹۲ پاسخ‌نامه (۸۷ درصد) قابل استفاده برای تجزیه و تحلیل بود. در این پرسش‌نامه، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ابتدا وضعیت فعلی مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی (۳ مؤلفه حاصل از بخش کیفی پژوهش) در سازمان‌های دولتی و عمومی را مشخص نمایند. علاوه بر این از پاسخ‌دهندگان خواسته شد این سه مؤلفه فرهنگ خدمت عمومی را که باید در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه شود را بر اساس بالاترین اهمیت رتبه‌بندی نمایند که بتوان درجه‌ای از تمایز بین واقعیت و هنجار را نیز به‌دست آورد (لاوتون، ۱۹۹۸). در جدول ۳ بعضی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به‌صورت کامل نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (تعداد نمونه آماری: ۳۹۲ نفر)

معیار	سطوح متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۸۵	۷۲/۷
	زن	۱۰۷	۲۷/۳
سن	۲۰ - ۳۰	۱۱۳	۲۸/۸
	۳۱ - ۴۰	۱۸۶	۴۷/۴
	۴۱ - ۵۰	۷۲	۱۸/۴
	بالتر از ۵۰ سال	۲۱	۴/۳
تحصیلات	کارشناسی	۸۹	۲۲/۷
	کارشناسی ارشد	۲۰۳	۵۱/۸
	دکتری	۱۰۰	۲۵/۵
وضعیت استخدام	دولتی	۱۸۶	۴۷/۴
	خصوصی	۲۰۶	۵۲/۶
سابقه کار دولتی	صفر	۱۳۸	۳۵/۲
	۳ ماه تا ۳ سال	۶۵	۱۶/۶
	۳ تا ۶ سال	۴۹	۱۲/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۴۹	۱۲/۵
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۸	۹/۷
	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۳	۵/۹
	بالای ۲۰ سال	۳۰	۶/۷
سابقه کار خصوصی	صفر	۸۱	۲۰/۷
	۳ ماه تا ۳ سال	۹۵	۲۴/۲
	۳ تا ۶ سال	۷۱	۱۸/۱
	۶ تا ۱۰ سال	۵۵	۱۴/۰
	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۴	۱۳/۸
	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۱	۷/۹
	بالای ۲۰ سال	۵	۱/۳

فرهنگ خدمت عمومی: وضعیت فعلی

جدول ۴ نتایج مهم در خصوص وضعیت فعلی و واقعی مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی: وضعیت موجود

انگیزه خدمت عمومی	میانگین	انحراف معیار	مجموع امتیازات
دل‌سوزی	۳/۰۱	۱/۰۵	۱۱۸۰
دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی	۲/۵۶	۰/۸۴	۱۰۰۵
تعهد به منافع عمومی	۲/۱۵	۰/۸۲	۸۴۴
ایثار و فداکاری	۱/۹۸	۰/۷۰	۷۷۷
میانگین کل	۲/۴۲	۰/۶۳	۹۵۱
ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی			
ادب، نزاکت و نجابت	۳/۳۰	۱/۳۶	۱۲۹۳
خیرخواهی	۳/۲۰	۱/۲۰	۱۲۵۵
مردم‌نوازی	۳/۱۱	۱/۱۹	۱۲۲۱
خدمات‌محوری	۳/۰۲	۱/۰۴	۱۱۸۳
خدمت‌محوری	۲/۸۸	۱/۰۸	۱۱۳۰
درستی، انصاف و امانتداری	۲/۴۵	۱/۰۶	۹۶۴
حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی	۲/۳۱	۰/۸۲	۹۳۷
شجاعت	۲/۲۱	۰/۷۷	۸۶۷
کیفیت و تعالی محوری	۲/۰۹	۰/۸۸	۸۱۹
بی‌طرفی سیاسی	۲/۰۲	۰/۸۱	۷۹۰
نمایندگی	۱/۹۳	۰/۸۰	۷۵۷
شفافیت	۱/۸۶	۰/۷۱	۷۳۰
قانون‌محوری	۱/۸۱	۰/۶۹	۷۱۰
مسئولیت‌پذیری یا پاسخ‌گویی	۱/۷۸	۰/۷۶	۶۹۸
برابری و عدالت اجتماعی	۱/۷۶	۰/۸۲	۶۹۲
شایسته‌سالاری	۱/۷۳	۰/۸۰	۶۸۰
صداقت	۱/۶۸	۰/۸۴	۶۶۰
اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری	۱/۶۵	۰/۸۱	۶۴۸
حساب‌پس‌دهی	۱/۵۹	۰/۷۷	۶۲۴
میانگین کل	۲/۲۳	۰/۴۳	۸۷۵
نماد خدمت عمومی			
ظاهر و پوشش افراد	۳/۱۴	۱/۱۳	۱۲۲۹
اماکن و فضای کاری	۲/۶۷	۱/۰۱	۱۰۴۴
ابزارهای نمادین	۲/۳۶	۰/۹۶	۹۲۶
میانگین کل	۲/۷۲	۰/۷۸	۱۰۶۶

مجموع امتیازها، دقیق‌ترین انتساب نمرات به ارزش‌های واقعی است و فراوانی و میانگین را شامل می‌شود. در مؤلفه انگیزه خدمت عمومی، فقط تم دل‌سوزی، در مؤلفه ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی چهار تم ادب، نزاکت و نجابت، خیرخواهی، مردم‌نوازی، خدامحوری و در مؤلفه نماد خدمت عمومی، فقط تم ظاهر و پوشش افراد امتیاز بالاتر از میانگین را کسب کرده‌اند. امتیاز میانگین سایر تم‌های هر سه مؤلفه کمتر از حد انتظار (میانگین: ۳) است.

فرهنگ خدمت عمومی: وضعیت مورد انتظار

در این پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که تم‌های مربوط به هر یک از سه مؤلفه فرهنگ خدمت عمومی (چهار تم برای انگیزه خدمت عمومی، نوزده تم برای ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و سه تم برای نماد خدمت عمومی) را با توجه به اهمیت‌شان رتبه‌بندی نمایند.

جدول ۵. ارزش‌های خدمت عمومی: وضعیت ایدئال

رتبه‌بندی (براساس اهمیت)	رتبه میانگین	انگیزه خدمت عمومی
۴	۳/۲۹	دل‌سوزی
۱	۱/۷۷	دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی
۳	۲/۷۶	تعهد به منافع عمومی
۲	۲/۱۷	ایثار و فداکاری
ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی		
۱۹	۱۶/۲۰	ادب، نزاکت و نجابت
۱۸	۱۵/۷۲	خیرخواهی
۱۲	۱۱/۹۹	مردم‌نوازی
۴	۶/۰۹	خدامحوری
۱۰	۹/۶۴	خدمت‌محوری
۱۳	۱۲/۰۵	درستی، انصاف و امانتداری
۸	۸/۰۱	حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی
۱۴	۱۳/۱۵	شجاعت
۱۶	۱۴/۹۸	کیفیت و تعالی محوری
۱۷	۱۵/۰۷	بی‌طرفی سیاسی
۱۵	۱۴/۱۰	نمایندگی
۶	۶/۷۵	شفافیت
۳	۴/۵۹	قانون‌محوری
۵	۶/۵۳	مسئولیت‌پذیری یا پاسخ‌گویی
۱۱	۱۱/۷۲	برابری و عدالت اجتماعی
۱	۳/۳۲	شایسته‌سالاری
۲	۳/۴۱	صداقت
۹	۹/۳۳	اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری
۷	۷/۳۶	حساب‌پس‌دهی
نماد خدمت عمومی		
۳	۲/۵۳	ظاهر و پوشش افراد
۱	۱/۵۷	اماکن و فضای کاری
۲	۱/۹۰	ابزارهای نمادین

این بیست و شش تم در سه گروه به صورت رندمی در پرسش‌نامه قرار گرفته بودند. در جدول ۵ نتایج رتبه‌بندی تم‌های مربوطه بر اساس آزمون فریدمن نشان داده شده است. امتیاز کمتر در رتبه‌بندی نشان‌دهنده اهمیت زیاد آن از نظر پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اعتماد به دولت برای عملکرد صحیح جامعه بسیار حیاتی است. به خاطر اینکه شهروندان به دولت‌شان ایمان داشته باشند، وجود اعتماد امری ضروری است. از طرف دیگر فساد یا ناکارآمدی دولت بیش از آنچیزی که به نظر می‌رسد بر سیستم سیاسی تأثیرگذار است. فساد و ناکارآمدی دولت می‌تواند کل نهادهای جامعه را تضعیف کند. عدالت و توسعه اقتصادی را تضعیف و اعتماد عمومی به دولت‌ها و رهبران را از بین ببرد (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۲۰۱۴). همچنین می‌تواند منجر به کاهش تمایل شهروندان به پیروی از قوانین و در نهایت از اثربخشی بخش دولتی بکاهد. هدف از این مطالعه طراحی مدل و کاوش در فرهنگ خدمت عمومی به‌عنوان یک عامل ضروری و تأثیرگذار در بهبود عملکرد و افزایش اعتماد به دولت و کاهش ناکارآمدی و فساد در بخش خدمات عمومی است. نتایج تحقیق مدل فرهنگ خدمت عمومی را که شامل سه مؤلفه اصلی انگیزه خدمت عمومی، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و نماد خدمت عمومی را استخراج نمود. بنابر نتایج این پژوهش فرهنگ خدمت عمومی را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: «فرهنگ خدمت عمومی عبارت است از انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اخلاقیات و نمادهای کارگزاران و سازمان‌های بخش دولتی و عمومی».

نظریه انگیزه خدمت عمومی بیان می‌کند در حالی که افرادی که وارد بخش خصوصی می‌شوند ممکن است در درجه اول با دستیابی به منافع شخصی و پاداش‌های مادی برانگیخته شوند اما افرادی که وارد بخش عمومی و دولتی می‌شوند از طریق ارضای نیاز درونی یا خدمت کردن و عملی کردن ماهیت سازمان و مأموریت آن برانگیخته می‌شوند. بنابراین میان افرادی که به دنبال شغل دولتی یا خصوصی هستند اختلاف وجود دارد و دلیل آن تفاوت ماهوی است که بین سازمان‌های دولتی و خصوصی وجود دارد. به بیان دیگر طبق این نظریه، کارکنان بخش عمومی از طریق احساس خدمتی برانگیخته می‌شوند که این احساس خدمت در میان کارکنان بخش خصوصی یافت نمی‌شود (پری و وایس، ۱۹۹۰).

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این پژوهش، انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ خدمت عمومی شناسایی نموده‌اند که متشکل چهار تم تعهد به منافع عمومی، دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی، دل‌سوزی و ایثار و فداکاری می‌باشد. این تم‌های با ابعاد موجود در ادبیات پژوهش (پری و وایس، ۱۹۹۰؛ پری، ۱۹۹۶) همخوانی دارد. با توجه به این که سازمان‌های دولتی و عمومی بطور عمومی با بسیاری از شهروندان بطور مستقیم در ارتباط هستند، بهبود انگیزه خدمت عمومی و نهادینه‌سازی آن تأثیر قابل توجهی بر خدمت‌رسانی به جامعه و عموم مردم (شهروندان) خواهد داشت.

همان طور که یافته‌های پژوهش نشان داد وضعیت فعلی انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ضعیف و کم‌تر از سطح میانگین می‌باشد. از میان چهار تم مربوط به انگیزه خدمت عمومی تنها تم دل‌سوزی امتیازی بالاتر از میانگین را کسب نمود. در حالی که مطابق با رتبه‌بندی انجام شده دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی، ایثار و فداکاری، تعهد به منافع عمومی و دل‌سوزی به ترتیب از اولویت یک تا چهار برخوردار بودند. این نشان‌دهنده این است که از نظر پاسخ‌دهندگان اولویت اول در جذب و نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی، افرادی هستند که نسبت به اداره امور عمومی دغدغه‌مند و علاقه‌مند بوده و علاقه به ایثار، فداکاری و از خودگذشتگی برای جامعه را دارند.

برای بروکراسی‌ها، پایبندی به ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی سطح بالا، اطمینان و اعتماد عمومی قابل ملاحظه‌ای را ایجاد می‌نماید. برعکس، کاربرد ضعیف ارزش‌ها و اخلاقیات یا ارتقای ارزش‌های نامناسب می‌تواند منجر به کاهش این عناصر ضروری حکمرانی دموکراتیک (اعتماد و اطمینان عمومی) گشته و موجب بروز معضلات اخلاقی و تصمیم‌گیری شود. همچنین بر اساس استدلال کرناکان (۲۰۰۳) مفهوم ارزش‌های عمومی در قلب حکمرانی خوب قرار دارد. بدین معنی که ارزش‌های عمومی را می‌توان به‌عنوان آرمان‌ها یا ایدئال‌هایی در نظر گرفت که باید در هنگام ارائه خدمات عمومی یا تنظیم رفتار شهروندان از آن‌ها پیروی کرد. بنابراین یک تعریف روشن و بیانیه عمومی از ارزش‌ها برای کلیه سازمان‌های عمومی مورد نیاز است و وظیفه مدیریت است که اطمینان حاصل نماید که برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات در چارچوب ایجاد شده توسط این ارزش‌ها انجام می‌شود.

همان طور که وان وارت^۲ (۱۹۹۸) در کتاب خود اخلاقیات را زیرشاخه‌ای از ارزش‌ها می‌داند در پژوهش حاضر نیز ارزش‌ها و اخلاقیات به‌عنوان یک مؤلفه از فرهنگ خدمت عمومی مورد شناسایی قرار گرفتند. در رابطه با ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی تعدادی پژوهش وجود دارد که تلاش کرده‌اند ارزش‌های خدمت عمومی و یا به عبارت دیگر ارزش‌های مستخدمان دولتی را شناسایی و رتبه‌بندی نمایند. (معمارزاده، جهانگیرفرد، ۱۳۸۹؛ صمدی، فقیهی، دانش فرد، ۱۳۹۷؛ واندروال و هابرتس (۲۰۰۸)، بک جورگنسون و بوزمن، ۲۰۰۷، مولینا و مک کیون، ۲۰۱۲؛ یانگ و واندروال، ۲۰۱۴). بعضی از این پژوهش‌ها به دنبال مطالعه و بررسی ارزش‌هایی که در واقعیت توسط مستخدمان و مدیران دولتی مورد استفاده قرار گرفته و بر تصمیم‌ها، رفتارها و عملکرد آن‌ها تأثیرگذار بوده، هستند و بعضی دیگر به دنبال شناسایی و بررسی ارزش‌ها، استانداردها و کدهای اخلاقی و رفتاری که باید در بخش خدمات عمومی وجود داشته باشند، هستند. سهم‌افزایی پژوهش حاضر در خصوص ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی، بررسی جامع ادبیات نظری و ارزیابی و شناسایی وضعیت واقعی (موجود) و ایدئال به‌صورت هم‌زمان می‌باشد. بدین صورت که ابتدا ارزش‌های واقعی در بخش خدمات عمومی را شناسایی و در مرحله بعدی نسبت به شناسایی و رتبه‌بندی ارزش‌هایی که باید در بخش خدمات عمومی نهادینه و جاری‌سازی شود، اقدام نموده است. بنابراین نتیجه این پژوهش هم نشان‌دهنده ارزش‌ها و اخلاقیاتی هستند که در حال حاضر مبنای بسیاری از فعالیت‌ها و تصمیمات مستخدمین بخش دولتی بوده (وضعیت موجود) و هم نشان‌دهنده ارزش‌ها و اخلاقیاتی هستند که از نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، باید در تصمیمات و رفتارهای مستخدمین

بخش دولتی جاری و نهادینه شود (وضعیت ایدئال). این امر کمک می‌نماید تا وضعیت موجود و ایدئال با یکدیگر مقایسه و فاصله بین آن‌ها آشکار گردد و با آگاهی کامل نسبت به برنامه‌ریزی و حرکت به سمت وضعیت ایدئال حرکت نمود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارزش‌ها و اخلاق خدمات عمومی منعکس‌کننده سنت‌های اداره امور عمومی در وضعیت موجود (واقعی) کمتر از حد انتظار است. بدین صورت که به جز چهار ارزش ادب، نزاکت و نجابت، خیرخواهی، مردم‌نوازی و خدامحوری، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی دیگر امتیاز کمتر از میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین ارزش‌هایی همچون قانون‌محوری، پاسخ‌گویی، برابری و عدالت اجتماعی، شایسته‌سالاری، صداقت، بهره‌وری و حساب‌پس‌دهی که از ارزش‌های اصلی و پایه‌ای اداره امور عمومی هستند، در وضعیت موجود سازمان‌های دولتی ایران کمترین امتیاز را کسب نموده‌اند.

ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی ممکن است با تکیه بر فرهنگ‌های اداری، سیاسی و اجتماعی مختلف از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد با وجود این، بسیاری از ارزش‌ها، به‌عنوان ارزش‌های خدمت عمومی مشترک در حال ظهور هستند، اگر چه اهمیت آن‌ها در کشورهای مختلف متغیر است. تجانس قابل توجهی در ارزش‌های اصلی خدمت عمومی شناسایی شده توسط کشورهای مختلف وجود دارد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، ۲۰۰۰). همانند نتایج مربوط به ارزش‌های خدمات عمومی ایدئال این پژوهش، تأکید در بیشتر بیانیه‌های ارزش موجود کشورهای مختلف ترکیبی از ارزش‌های اخلاقی سنتی، دموکراتیک و حرفه‌ای است. اکثر ده ارزش خدمت عمومی ایدئال مستخرج از این پژوهش با ارزش‌های ایدئال و مطلوب مطالعات دیگر (واندروال و هابرتس، ۲۰۰۸؛ بک جورگنسون و بوزمن، ۲۰۰۷؛ مولینا و مک کیون، ۲۰۱۲؛ یانگ و واندر وال، ۲۰۱۴) همخوانی دارد. همان‌طور که یافته‌های پژوهش نشان داد هیچ یک از ده ارزش با اهمیت وضعیت ایدئال در حال حاضر در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه نشده است. به عبارت دیگر ارزش‌هایی که در حال حاضر در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه شده است، از نظر پاسخ‌دهندگان در رتبه‌های آخر وضعیت ایدئال قرار گرفته‌اند. این نشان‌دهنده این است که فاصله زیادی بین ارزش‌های خدمات عمومی واقعی و ایدئال وجود داشته و اداره‌کنندگان اداره امور عمومی کشور بایستی نسبت به کاهش این فاصله اقدام کرده و ارزش‌های ایدئال و مدنظر مردم را در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه نمایند.

فرهنگ‌گرایی عمومی سازمان به دفاع از خود، بدون ابزار و مصالح است. یک سازمان تمایل اصلی خود را از سایرین، با توجه به مصداق‌های فرهنگی پیدا می‌کند. در این بین طراحان هویت سازمانی علائم ظاهری این تمایز را در الگوهای ارزشی سازمان می‌جویند. این الگوهای ارزشی مبنای آگهی‌ها و ایده‌های بصری سازمان است (صفری، ۱۳۸۳). یافته‌های این پژوهش نمادهای خدمت عمومی را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های خدمت عمومی شناسایی نموده است. تم‌های شناسایی شده برای مؤلفه خدمت عمومی عبارت‌اند از ابزارهای نمادین، اماکن و فضای کاری و ظاهر و پوشش کارکنان.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در وضعیت فعلی میانگین کلی امتیاز مؤلفه نماد خدمت عمومی کمتر از میانگین است. این بدان معنی است که نمادهای فعلی متناسب با بخش دولتی و عمومی نبوده و قادر به معرفی و شناساندن واقعی این بخش نمی‌باشد. از میان سه تم مربوط به این مؤلفه تنها تم ظاهر و پوشش کارکنان امتیاز بالاتر از میانگین را کسب کرده است. این در حالی است که از نظر پاسخ‌دهندگان تم اماکن و فضای کاری بخش عمومی به‌عنوان مهم‌ترین نماد بخش عمومی رتبه‌بندی شده است. با توجه به یافته‌های پژوهش توجه به نمادهای خدمت عمومی به خصوص در طراحی ساختمان‌ها و فضای کاری و ایجاد ابزار نمادین برای این بخش شایان توجه است.

نتایج این پژوهش می‌تواند نشان‌دهنده یک شکست در ارائه خدمات مؤثر توسط خدمات عمومی ایران باشد که مسئولیت اجرای سیاست‌ها، تصمیمات و مقررات را بر عهده دارد. تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی به افراد توانمند برخوردار از فرهنگ خدمت عمومی خوب نیاز دارد. کارکنان و نهادهایی که به ارزش‌ها و اخلاق و نمادهای یک حکمرانی خوب پایبند بوده و برای خدمت کردن به عموم مردم انگیزه‌مند باشند. اما نتایج این پژوهش نشان داد که از نظر پاسخ‌دهندگان مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی خوب در بین کارکنان و سازمان‌های عمومی از میزان ضعیفی برخوردار می‌باشد. بنابراین پیشنهادهایی در جهت ارتقای فرهنگ خدمت عمومی برای اداره‌کنندگان و پژوهشگران بخش عمومی ارائه می‌گردد:

- تدوین و تصویب قانون خدمات عمومی و قرار دادن انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اخلاق و نماد خدمت عمومی به‌عنوان بخش‌های اصلی آن و طراحی و ایجاد سیستم یا نهادی تحت عنوان سازمان توسعه فرهنگ خدمت عمومی به‌منظور راهبری، نهادینه‌سازی، پایش و ارتقای فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی و جامعه؛
- توجه به رویکرد و ساختار فرهنگی در تحلیل، اصلاح و توسعه نظام اداری و خدمات عمومی کشور؛
- سیاست‌گذاری فرهنگی و نظارت بر فرهنگ نهادها و بخش‌های خصوصی که نمایندگی ارائه خدمات عمومی از طرف دولت را برعهده گرفته و برنامه‌ریزی جهت همراستایی آن با فرهنگ خدمت عمومی مطلوب؛
- جاری‌سازی فرهنگ خدمت عمومی از طریق تدوین بیانیه ارزش‌ها یا منشور اصول اخلاقی با لحاظ نمودن حفظ ارزش‌ها و اخلاق خدمات عمومی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی و سنجش میزان تعهد کارکنان به آن‌ها از طریق تبدیل اصول مذکور به کدهای رفتاری و پایش و اتصال آنان به سیستم‌های سازمانی و منابع انسانی همچون تعالی سازمانی، آموزش، مدیریت عملکرد و غیره؛
- تلفیق هدفمند فرهنگ خدمت عمومی در درون کلیه ساختارها و فرایندهای خدمات عمومی و توسعه فرهنگ ارزش محور از طریق آموزش، رهبری، کدهای رفتاری و بیانیه ارزش، همراه با اقدامات پیشگیرانه و مکانیزم‌های درست
- ارتقای سطح دانش اداره امور عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و ارتباط مستمر با کارشناسان و صاحب نظران علمی و دانشگاهی اداره امور عمومی جهت بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی معتبر و مستند در حوزه اداره امور عمومی در راستای به‌روز رسانی دانش اداره امور عمومی کارکنان؛

- بهره‌گیری از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات و توسعه ارتباطات دوسویه میان دولت و مردم در راستای شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی مورد انتظار شهروندان و آگاهی‌رسانی به آن‌ها در خصوص فرهنگ خدمت‌گزاران عمومی و بهره‌گیری از نظرات آن‌ها در خصوص تدوین، اجرا و پایش فرهنگ خدمت عمومی و اسناد راهبردی همچون چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف سازمانی؛
- با توجه به این‌که سیستم استخدام قلب اداره امور عمومی است (چپر، ۱۹۹۷)؛ طراحی سیستم‌های منابع انسانی متناسب با فرهنگ خدمت عمومی در راستای جذب و استخدام رهبران و کارکنان شایسته و متعهد به انگیزه، ارزش‌ها و اخلاق و نمادهای خدمت عمومی؛
- طراحی و پیاده‌سازی نمادهای متناسب با فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی و عمومی؛

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

این پژوهش تنها یک مطالعه کوچک در مورد فرهنگ خدمت عمومی است و مجموعه‌ای از مؤلفه‌های فرهنگ خدمت عمومی را برای کار با جزئیات بیشتر فراهم کرده و نشان داد که مؤلفه‌هایی وجود دارند که در خدمات عمومی مهم شناخته شده و افراد می‌توانند در مورد آن‌ها شناسایی، بحث و تحقیق انجام دهند. انجام پژوهش‌های دیگر با در نظر گرفتن تخصص‌های مختلف مشارکت‌کنندگان، سطح دولت، سطح کارمندان در سلسله مراتب سازمانی، مناطق جغرافیایی یا تعداد شرکت‌کنندگان می‌تواند نتایج متفاوتی را ایجاد نماید. با توجه به اینکه مطالعات کمی در خصوص فرهنگ خدمت عمومی به خصوص در ایران وجود دارد موضوعات ذیل برای غنی‌سازی فرهنگ خدمت عمومی در کشور به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی پیشایندهای و پیامدهای نهادهای سازمانی فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی؛
- بررسی موانع و شناسایی راه‌کارهای نهادهای سازمانی فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی؛
- بررسی رابطه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ خدمت عمومی؛
- تعریف و انجام مطالعات بین‌رشته‌ای همچون روانشناسی، ادبیات و هنر در خصوص بررسی عمیق فرهنگ خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن؛
- بررسی روابط درونی ابعاد فرهنگ خدمت عمومی و همچنین روابط آن با سایر متغیرهای سازمانی همچون عملکرد سازمانی.

منابع

بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ نجف بیگی، رضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۲(۴۶)، ۱-۲۰.

دنه‌ارت، رابرت بی. (۱۳۹۳). نظریه‌های سازمان دولتی. (سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، مترجمان) (چاپ اول). تهران: انتشارات صفار.

رضایی زاده، محمدجواد؛ کاظمی، داود (۱۳۹۱). بازشناسی نظریه «خدمات عمومی» و اصول حاکم بر آن در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه فقه و حقوق اسلامی*، ۳ (۵)، ۲۳-۴۳.

زرنندی، سعید؛ حمیدی حصار، یاسین و معدنی، جواد (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی. *مجلس و راهبرد*، ۲۴ (۹۱)، ۱۶۴-۲۰۲.

شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۵). بی‌تفاوتی سازمانی و منفعت‌گرایی شخصی افراطی، خطر جدی در سازمان‌ها. آدرس دسترسی: <http://shamizanjani.ir>

صفری، جواد (۱۳۸۳). بررسی هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در گرافیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس.

صمدی میارکلائی، حمزه؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۸). درک ارزش‌ها در خدمات عمومی: ارزش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۱)، ۱۰۱-۱۳۴.

فردین، مرضیه؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵ (۴)، ۷۳۵-۷۶۵.

فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا؛ هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶). سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶ (۲)، ۱-۲۵.

فقیهی، ابوالحسن؛ واعظی، رضا و آغاز، عسل (۱۳۸۹). تاملی بر تعامل فرهنگ و بوروکراسی در ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۵ (۱۹)، ۱-۳۱.

معمارزاده، غلامرضا؛ جهانگیرفرد، مجید (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)*، ۷ (۱۹)، ۳۴-۵۱.

مولایی قرا، مهدی؛ رازنهمان، فیروز؛ زاهدی، سید محمد و معیدفر، سعید (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۳ (۱)، ۸۱-۱۰۴.

نرگسیان، عباس و پیران نژاد، علی (۱۳۹۳). تغییر در مفهوم مدیریت اخلاق و منافع عمومی در پرتو تغییر رویکردهای مدیریت دولتی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۹ (۲)، ۱-۱۱.

References

- Barani, S., Faghihi, A., & Najaf Beigi, R. (2017). Pathology of organizational culture in the public sector of Iran. *Iranian journal of management sciences*, 12(46), 1-20. (in Persian)
- Beck Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration and Society*, 39 (3), 354-381.

- Chair, J. T. (1997). A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (the summary). *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, 40 (1), 1-22.
- Denhardt, R. B. (2014). *Theories of Public Organization*. (Seyed Mehdi Alvani and Hasan Danaeifard, Trans.). (1th ed.), Saffar Publications, Tehran. (in Persian)
- Dingwall, R., & Strangleman, T. (2005). *Organizational cultures in the public services The Oxford Handbook of Public Administration* (pp. 468-490). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Farahi, A., Ebrahimi, E., Soltani, M. R. & Hooshanghi, M. (2017). Measuring Organizational Culture According to its Desired Model: Mixed Approach Application. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 1-25. (in Persian)
- Farazmand, A. (1999). Administrative reform in modern Iran: an historical analysis. *International Journal of Public Administration*, 22(6), 917-946.
- Fardin, M., & Yaghubi, N. M. (2017). Identification and Prioritization of Institutionalizing Methods of Organizational Culture Oriented on Human Munificence and Appreciation of Human Capitals (Case Study: University of Sistan and Baluchestan). *Organizational Culture Management*, 15(4), 735-765. (in Persian)
- Fghihi, A., Vaezi, R. & Aghaz, A. (2011). Bureaucracy and Culture in Iran. *Iranian journal of management sciences*, 5(19), 1-32. (in Persian)
- Frederickson, H. G. (1997). *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gregory, B., Harris, S., Armenkis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62, 673-679.
- Henderson, K. M. (2004). Characterizing American public administration. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 234-250.
- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17(4), 127-142.
- Kernaghan, K. (1994). The emerging public service culture: values, ethics, and reforms. *Canadian Public Administration*, 37(4), 614-630.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.
- Koci, M. (2007). Chapter 10 Culture and Public Management Reforms: A Review and Research Agenda on the Basis of Experiences in Switzerland. in Schedler, K. and Proeller, I. (Ed.) *Cultural Aspects of Public Management Reform (Research in Public Policy Analysis and Management, Vol. 16)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 249-274.
- Lawton, A. (1998). *Ethical Management for the Public Services* (Buckingham: Open University).

- MacCarthaigh, M. (2008). Public Service Values. *Committee for Public Management Research Discussion Paper Number 39*, Dublin: Institute of Public Administration http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_39_Public_Service_Values.pdf (Accessed September 2015).
- Matei, A. & Camelia, G. (2015). Public Services in Romania and Its Role in the Development of the Administrative Capacity. *Procedia Economics and Finance*, 23, 982-985.
- Memarzadeh, G., & Jahangirifard, M. (2010). Designing Management by Value Model for Iranian Public Organizations. *Journal of Industrial Strategic Management*. (Pajouheshgar), 7(19), 34-51. (in Persian)
- Merriam-Webster. (2012). Definition of public service (noun). Merriam-Webster Dictionary. [www.merriam-webster.com/dictionary/public service](http://www.merriam-webster.com/dictionary/public%20service).
- Molaeeghara, M., Raznahan, F., Zahedi, S. M. & Moidfar, S. (2020). Administrative Culture in Iran: an Institutional Approach. *JMDP*, 33 (1), 81-104. (in Persian)
- Molina, A.D. & McKeown, C.L. (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18 (2), 375-396.
- Nargesian, A., Pirannejhad, A. (2014). Shifting Conceptualization of Ethics Management and Public Interests in Light of Shifting Public Administration Patterns. *Ethics in science and Technology*. 9 (2). (in Persian)
- OECD (2000). *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries* (Paris: OECD, 2000).
- Omotoso, F. (2014). Public-Service Ethics and Accountability for Effective Service Delivery in Nigeria. *Africa Today*, 60(3), 119-139.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13 (2), 125-141.
- Pečarič, M. (2011). Culture Administrative. *Hrvatska I Komparativna Javna Uprava*, 11(2), 379-409.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rezaeizadeh, M., Kazemi, D. (2012). A Review of "Public Service" Theory and in its Underlying Principles in the Constitution of Islamic Republic of Iran. *Jurisprudence and Islamic Law*, 3(5), 23-46. (in Persian)
- Rokeach, M. (1973). *The Human Side of Values* (New York: Free Press).

- Rottanak, T. (2016). *Public Service Culture in Cambodia: Impacts on the Delivery of Core Public Services*. Sydney Digital Theses (University of Sydney).
- Safari, J. (2004). *Study of Corporate Identity and Corporate Culture In Graphic Design*. Master's thesis, Faculty of Art, Tarbiat Modares University.
- Samadi-Miarkolaei, H., Faghihi, A., Daneshfard, K. (2019). Understanding Values in Public Services: The Values of Administrators in Public Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(1), 101-134. (in Persian)
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25 (2), 3-16.
- Schmidt, W.H. & Posner, B.Z. (1986). Values and Expectations of Federal Service Executives. *Public Administration Review*, 46 (4), 447-54.
- Shami Zanjani, M. (2016). *Organizational apathy and extreme personal utilitarianism are serious risks in organizations*. Available in: <http://shamizanjani.ir/>.(in Persian)
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 284-294.
- Theobald, R. (1997). Enhancing public service ethics - More culture, less bureaucracy? *Administration & Society*, 29(4), 490-504.
- Van der Wal, Z. & Huberts, L. (2008). Value solidity in government and business: Results of an empirical study on public and private sector organizational values. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 264-285.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-56.
- Wise, L. R. (2000). The Public Service Culture. In *Public Administration Concepts and Cases, 7th ed., edited by Richard J. Stillman II*, 342-53. Boston: Houghton Mifflin.
- Yang, L. & van der Wal, Z. (2014). Rule of Morality vs. Rule of Law? An Exploratory Study of Civil Servant Values in China and the Netherlands. *Public Integrity*, 16 (2), 187-206.
- Zarandi, S., Hamidi, Y., Madani, J. (2017). Meta-analysis of Factors Affecting the Corruption Agencies in the Islamic Republic of Iran. *Majlis and Rahbord*, 24(91), 165-202. (in Persian)