

مقاله پژوهشی:

تدوین الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی ایران

سید مهدی الوانی^۱، محسن شرکائی^۲، محمد عطایی^۳، امید اردلان^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

چکیده

سازمان‌ها در دنیای متغیر امروز با توجه به تغییر و تحولاتی که در عرصه‌های گوناگون ایجاد شده است، باید نسبت به نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان خود اقدام کنند. به نظر می‌رسد ضرورت تحول نظام اداری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود که برای این منظور؛ شناسایی مسائل، مشکلات و چالش‌های آن در اولویت قرار دارد. مشکلات و چالش‌های نظام اداری دارای چندین بخش است که یکی از آنها فرهنگ خدمت است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی ایران انجام پذیرفته است که از حیث هدف کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام پذیرفته است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی که به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی براساس روش غیر احتمالی قضاوتی انتخاب شدند و با پیاده‌سازی آن در نرم افزار MAXQDA، مؤلفه‌ها شناسایی و تلخیص گردیده است. نتایج نشان داده است که در بعد عوامل سازمانی، مولفه‌های آموزش و یادگیری خدمت، رهبری و مدیریت کارکنان و رویکرد مدیریت و قدرت دارای بیشترین مفهوم و اهمیت بوده است. در بعد عوامل محیطی نیز خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی، باورهای مذهبی و رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی دارای بیشترین مفهوم و اهمیت است. در نتیجه سازمان‌های دولتی مولفه‌های فرهنگ خدمت را شناسایی و بر اساس آنها راهکارهایی برای بهبود و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت در کارکنان طراحی و نسبت به آموزش آنها اقدام کنند. در سازمان‌های دولتی، فرهنگ مطلوب خدمت که شامل عوامل سازمانی، فردی و محیطی است، باید بر اساس یادگیری فرهنگ خدمت (داستان‌ها، شعائر، نمادهای فیزیکی، امتیازات ویژه، زبان رمز و آموزش) و استمرار فرهنگ خدمت (گزینش، جامعه پذیری، مدیریت عالی و تقویت ارزش‌ها) فرهنگ خدمت مطلوب را در سازمان خود نهادینه (آموزش، پاداش، قوانین و مقررات، جایجایی) سازند. با توجه به نتایج، برنامه‌ریزی برای بهبود ابعاد و مولفه‌های نهادینه کردن فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی ضروری است و از طرفی مولفه‌های فرهنگ خدمت که دارای اهمیت بیشتری هستند، باید توسط مدیران در سازمان با روش‌های مناسب، نهادینه‌سازی و تثبیت شوند.

کلیدواژه‌ها: تدوین الگو، نهادینه‌سازی، فرهنگ خدمت، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دولتی ایران.

۱. استاد دکتری تخصصی مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسئول)

sralvani@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (رفتار سازمانی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۳. استادیار دکتری تخصصی مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۴. استادیار دکتری تخصصی مدیریت و عضو هیأت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

مقدمه

سازمان‌های قرن بیست و یکم که مهم‌ترین ویژگی آنها تکیه بر دارایی‌های دانشی است، نیازمند اعتماد به کارکنانی برای ایجاد و توسعه دانش هستند که این امر پارادایم جدیدی بنام خدمت و خدمت‌رسانی را بوجود آورده است (سالم^۱، ۲۰۲۱:۱۳).

امروزه نیروی رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال پیگیری روش‌ها، روندها و رویه‌های کاری ثابت خود را تغییر داده و روش‌های کاری جدیدی را در پیش بگیرند؛ به طوری که سازمان‌ها از ثبات نسبی برخوردار و برای اینکه همگام یا جلوتر از سایر سازمان‌ها قرار بگیرند باید به شیوه نوین و مضاعفی به خدمت و خدمت‌رسانی توجه کنند (عربشاهی و نظریور، ۱۴۰۰). بنابراین، با تحولاتی که امروز در محیط‌های کاری روی داده دیگر نمی‌توان به شیوه سابق پاسخگوی نیازهای ارباب‌رجوع بود و به همین خاطر شیوه ارائه خدمت نیز تغییر کرده است (هارویکی^۲، ۲۰۱۶: ۱۲۰). در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون دیوانسالاری معطوف می‌داشت و به‌طور عمده مشکلات درونی دیوانسالاری را مسئله اصلی می‌پنداشت اما با تغییراتی که در ارزش‌ها و فرهنگ، انتظارات و مطالبات شهروندان ایجاد شده، تحول از امری درون‌زا به امری برون‌زا تبدیل شده است. ضرورت پاسخگو بودن سازمان‌های دولتی در برابر شهروندان، سبب شده است دولت‌ها به افراد جامعه از منظری جدید و به‌مثابه مشتریان بخش خصوصی بنگرند و تلاش کنند حداکثر رضایتمندی را برای آنان فراهم سازند (محمدی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۲۰).

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل فرایندهای استخدای، بهسازی، نگهداری، کاربرد منابع انسانی است و نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی نیروی انسانی نه تنها انسان را با همه ارزش‌ها، بلکه سازمان را با همه ابعاد و عملکرد و محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولات مورد توجه فراوانی قرار

1. Salem
2. Harwiki

داده و لزوم انعطاف‌پذیری سازمان را برای پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع ضروری می‌داند (قبادی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۶).

فرهنگ خدمت^۱ از این حیث برای سازمان‌ها حائز اهمیت است؛ چون علاوه بر تأثیری که بر روی رضایت شغلی، تعهد کارکنان، افزایش عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی دارد، عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی سوق می‌دهد، بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها اثر می‌گذارد و منجر به رضایتمندی دریافت‌کنندگان خدمات می‌شود (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۵).

خدمت‌رسانی و خدمت‌گزاری باعث ارزش نهادن و اولویت بخشیدن به روابط انسانی و تلاش برای ارائه خدماتی مناسب، عالی و شایسته به مراجعان در دنیای رقابت‌پذیر امروزی است (لی^۲، ۲۰۱۹: ۸۹). فرهنگ در هر سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و بنیادی بر بسیاری از موضوعات سازمانی از جمله مدیریت دانش، نوآوری و خلاقیت، تحول سازمانی، شفافیت سازمانی و غیره تأثیر می‌گذارد (لیو^۳، ۲۰۲۱: ۲۳). عدم توجه مناسب به عامل فرهنگ سبب شده تا هیچ‌کدام از برنامه‌های تحول اداری به سرمنزل مقصود نرسند و نظام اداری کشور هنوز با چالش‌های مختلفی مواجه باشد (شریف‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹: ۵). نهادینه‌کردن، فرایند منظمی است که جامعه آن را پذیرا شده و از طریق آن رفتارهای نامنسجم و پیش‌بینی‌ناپذیر جای خود را به رفتارهای خودانگیخته و پیش‌بینی‌پذیر می‌دهد. بنابراین، از منظر جامعه‌شناسی زمانی می‌گویند که پدیده‌ای نهادینه شده که در روند استواری مبتنی بر سازمان یافته‌شدن، نظام‌مندشدن و ثابت‌شدن قرار گرفته باشد. نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت به‌میزانی که یک سازمان به‌صورت صریح به اصول و فرهنگ خدمت در فرایندهای سازمانی تأکید می‌کند، اشاره دارد. طی چند دهه گذشته رویکرد سازمان‌های دولتی به مقوله‌های کارآیی و اثربخشی نیز دچار دگرگونی بنیادی شده است. رویکردهای جدید بر خلاف رویکردهای سنتی، شاخص‌های مختلفی را که به‌طور عمده

1. Service culture
2. Lee
3. Liu

غیرمالی هستند، مورد توجه قرار داده‌اند. یکی از شاخص‌های اصلی که سایر شاخص‌ها را تحت‌الشعاع خود قرار داده، «کسب رضایت ارباب رجوع» است. توفیق در تحقق این مهم زمانی حاصل می‌شود که سازمان بکوشد با شناسایی نیازهای واقعی خدمت‌گیرندگان، تصویر شفاف و روشنی از کم و کیف خدمات قابل ارائه به‌دست آورده و با منطبق کردن رفتار خود با نیازهای مخاطبان، امکان افزایش رضایت آنان را فراهم آورد (داکمه^۱، ۲۰۱۷: ۱۳۲).

پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که تدوین الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ و در این پژوهش تلاش داریم الگوی هماهنگ با ساختار و الزامات فرهنگی بومی متناسب با جامعه ایرانی - اسلامی برای سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد کنیم تا سازمان‌های دولتی برای ارائه بهتر خدمات به مراجعین، از بهره‌وری بالاتری برخوردار باشند. مجموعه این سؤال‌ها و عجین بودن فرهنگ اسلامی‌کشور ما با ادبیات خدمت‌گزاری و مطرح شدن اصطلاحاتی مانند دولت خدمت‌گزار، سازمان خدمت‌رسان و مدیریت خدمت‌گزار در چند سال اخیر، نگارندگان را بدین سمت هدایت می‌کند که ایده اصلی خود که همانا تدوین مدل نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت را که توجه به منفعت عامه، مصلحت عمومی، نظم در جامعه، ثبات حکمرانی، کاهش هزینه و اثر بخشی حکومت است، مطرح کند. هدف از این پژوهش شناسایی و احصاء مولفه‌های فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی ایرانی و نهادینه‌سازی این مولفه‌ها با روش‌های بومی و متناسب با شرایط و ساختار سازمان بوده که از طریق مصاحبه با خبرگان به‌دست آمده و سازمان‌ها برای توانمندسازی و افزایش بهره‌وری و نیل به اهداف خود باید خدمت که یکی از وظایف ذاتی سازمان‌های دولتی است را در سازمان خود با روش‌های مناسب نهادینه‌سازی کنند. تنها راه برون‌رفت سازمان‌ها از وضعیت نارضایتی‌های عمومی، نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت است.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

نهاده‌سازی یکی از اصطلاحات علم جامعه‌شناسی است که بیشتر از آن به نهاده‌شدن تعبیر می‌شود. نهاده‌شدن یک امر اجتماعی و پایه‌ای و ریشه‌ای شدن آن در متن و عمق جامعه و مقبول، تأیید و به رسمیت شناخته شدن ارزش‌ها و مقررات توسط افراد جامعه است. نهاده‌سازی یکی از اصطلاحات علم جامعه‌شناسی است که بیشتر از آن به نهاده‌شدن تعبیر می‌شود. نهاده‌شدن یک امر اجتماعی است؛ یعنی پایه‌ای و ریشه‌ای شدن آن در متن و عمق جامعه و نیز مقبول، تأیید و به رسمیت شناخته شدن آن ارزش‌ها و مقررات توسط افراد جامعه (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۴۸).

جامعه‌شناسان نهاده‌شدن را نوعی فرآیند می‌دانند که طی آن اشکال منظم، بادوام و تا حد زیادی پیش‌بینی شده در کنش متقابل توسعه می‌یابد. این فرایند با شروع پذیرش هنجارها و انتظار نقش‌ها توسط افراد که از طریق گروه‌های متفاوت از آنها خواسته می‌شود، انجام می‌گیرد و برخی نیز آن را فرایند تنظیم و الگو یافتن روش‌ها و رویه‌های مصوب جامعه تعریف کرده‌اند (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹).

برای نهاده‌سازی فرهنگی سازمانی ضروری است با نگاهی راهبردی و رویکردی نظام‌مند به عوامل متعدد سازمانی و محیطی توجه کرد که در بسیاری از پژوهش‌ها، عوامل رفتاری (رهبری و آموزش) عوامل ساختاری (برنامه ریزی و کنترل، سازماندهی، فناوری، منابع انسانی و مقررات سازمانی) و عوامل زمینه‌ای (نظام اقتصادی، نظام فرهنگی، نظام سیاسی، نظام دینی - عقیدتی و نظام قانونی) شناسایی شده‌اند. می‌توان گفت برای نهاده‌سازی فرهنگی سازمانی با دو دسته عوامل داخلی و خارجی روبرو می‌باشیم. مدیران سازمان باید برای بهسازی فرهنگ سازمانی و نهاده‌سازی آن، به عامل رهبری، آموزش و اقدامات مدیریت (برنامه‌ریزی و کنترل) پرداخته و این عوامل را بهبود دهند (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷).

به زعم ادگارد شاین^۱ فرهنگ سازمانی عبارت است از: الگوی مفروضات اساسی

مشترک که توسط افراد یک سازمان حین حل مساله تطبیق خارجی و یکپارچه سازی داخلی آموخته می شود؛ این مفروضات تا آن حد کارآمد بوده اند که معتبر در نظر گرفته می شوند و بنابراین به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک، فکر و احساس در رابطه با آن مسائل آموخته می شود (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

فرهنگ خدمت، تفکری مبنی بر اعتقاد به اینکه تلاش و پشتکار در کار ارزش دارد و مسئولیت پذیری در برابر وظایف، خدمت به شمار می رود و نشان دهنده یک نوع مسئولیت در قبال سازمان است. خدمت نشان دهنده توانایی با نگرش کارکنان سازمان برای ارائه خدمات عالی به مشتریان و مراجعان است (ادیگوزل^۱، ۲۰۲۰: ۴۵).

فرهنگ خدمت به عنوان زیر مجموعه فرهنگ سازمانی به معنای فرهنگی است که در آن از خدمات خوب قدردانی می شود و ارائه خدمات با کیفیت و عالی در آن مرسوم است. در تعریفی دیگر فرهنگ خدمت به عنوان فرهنگی تعریف می شود که در آن قدردانی برای خدمات خوب وجود دارد و در آن ارائه خدمات خوب به همه مشتریان روند طبیعی سازمان و یکی از ارزش های مهم سازمانی تلقی می شود. فرهنگ خدمت هم به ارزش های فردی و هم به شیوه ها و ارزش های سازمانی وابسته است و نگرش مثبت کارکنان و سازمان را نسبت به ارائه خدمات عالی نشان می دهد (ویکه^۲، ۲۰۱۹: ۲۱).

به عقیده گرین لیف^۳، هدف اصلی سازمان ها خدمت رسانی به جامعه است. وی معتقد است که در عصر حاضر با ظهور مسائلی مانند افول اداره امور دولتی به شکل سنتی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به دیوانسالاری های ایستا و غیر کارا، ما بیش از هر چیز به سازمان هایی نیاز داریم که خدمت رسانی را سرلوحه و چراغ راه خود قرار داده اند (گرین لیف، ۱۹۷۰).

لوزانو^۴ (۲۰۰۶) نهاده شدن را فرایندی می داند که طی آن ایده های از سطح تلاش ها و تمایلات فردی عبور می کند و منجر به تغییر در نظام می شود. سلطاتی تیرانی (۱۳۷۸)

1. Adiguzel
2. Oikeh
3. Greenleaf
4. Lozano,

نهادینه‌سازی را در محدوده سازمان بررسی می‌کند و آنرا فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی در سازمان می‌داند که موجب ثبات و پایداری و نیز استمرار و فراگیر شدن رفتارهای مطلوب در سازمان شود. از آنجایی که سازمان‌های دولتی به‌عنوان متولی اصلی ارائه آموزش و خدمات به پرسنل شناخته می‌شوند و به همین خاطر نیاز است تا مولفه‌های فرهنگ خدمت در سازمان‌ها شناسایی و بر اساس آنها راهکارهایی برای بهبود فرهنگ خدمت کارکنان آنها طراحی و از طریق بهبود شرایط و کارگاه‌های آموزشی اقدام به آموزش آنها کرد. آخرین مطلب درباره اهمیت و ضرورت پژوهش اینکه تا به حال پژوهشی درباره الگوی نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی انجام نشده و انجام این پژوهش می‌تواند دامنه دانش مدیریت دولتی را در این زمینه ارتقاء بخشد و به برخی مسائل رفتاری در این زمینه پاسخ دهد. از این‌رو در پژوهش حاضر با توجه به هدف پژوهش (که تدوین الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت است)، به عواملی که می‌توانند نهادینه‌سازی ابعاد فرهنگ خدمت را تحت تأثیر قرار دهند، توجه شده است.

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ذیل خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱

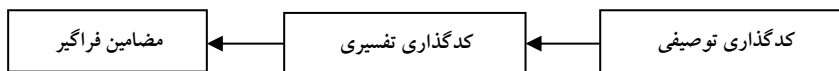
سال	پژوهشگر	ابعاد و مولفه‌ها	نتایج پژوهش
۲۰۲۲	رافائل و همکاران	تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان	این تحقیق کمی و به شیوه پیمایشی و بر اساس پرسشنامه انجام شده و نتایج نشان داد که سازمان‌های عمومی را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده سیاست‌های تعهد یا خط‌مشی‌های حاکم بر کارکنان عمومی در نظر می‌گیرد.
۲۰۲۱	فریده و همکاران	فرهنگ سازمانی، تعارض و اخلاق کاری	این تحقیق کمی به شیوه پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام شده و نتیجه نشان داده که رهبری، فرهنگ سازمانی و اخلاق کاری بر عملکرد کاری کارکنان تأثیر مثبت دارد.

سال	پژوهشگر	ابعاد و مولفه‌ها	نتایج پژوهش
۲۰۲۰	پارامینا و همکاران	توسعه فرهنگ سازمانی	این تحقیق کمی به شیوه پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام شده نشان می‌دهد توسعه فرهنگ سازمانی قابلیت سازمان را در برابر تحولات محیطی ارتقا می‌بخشد
۲۰۱۹	نواک و همکاران	توسعه فرهنگ خدمت	این تحقیق که کیفی و داده بنیاد بوده و نتیجه این مطالعه به صورت تجربی مسیرهای واسطه‌ای را تقویت می‌کند که توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانی را با کیفیت خدمات از طریق فرهنگ خدمت ارائه می‌دهد.
۲۰۱۹	متز و همکاران	تأثیر فرهنگ سازمانی بر مشتری و اثربخشی خدمات	این تحقیق کمی و به شیوه پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام شده و نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و چهار مولفه آن شامل توسعه ظرفیت، ارزش‌های اصلی، تمرکز بر مشتری و اهداف کلی و جزئی بر اثربخشی خدمت‌رسانی به مشتری اثر معنادار مثبت داشتند.
۲۰۱۹	شول و همکاران	بررسی مولفه‌های خادمیت	این تحقیق کمی و به شیوه پیمایشی بوده و اثرگذارترین و بنیادی‌ترین مؤلفه سامان‌بخش سازمان خادم انگیزه‌های خدمت است. علاوه بر این مؤلفه، کنش‌های خادمیت محور و مطالبه‌گری محیطی نیز در الگو به منزله علت و بقیه معلول شناسایی شدند.
۲۰۱۹	ایکه و همکاران	فرهنگ خدمت در مدیریت آموزش عالی	این تحقیق کمی و به شیوه پیمایشی و بر اساس پرسشنامه انجام شده، نشان می‌دهد فرهنگ خدمت در مدیریت آموزش عالی دارای پنج بعد درک مشترک، ارزش مشترک، فهم مشترک، باورهای مشترک و سبک مشترک بود که هر پنج عامل بر فرهنگ خدمت اثر معنادار داشتند.
۲۰۱۶	گولد ویلبامز	بررسی تلاش مدیران برای افزایش انگیزه خدمت	این تحقیق که از روش نظری و داده بنیاد و بر اساس مصاحبه انجام شده عوامل درون سازمانی نیز زمینه انگیزه‌ای را برای خدمت به مردم فراهم می‌آورد، این عوامل می‌تواند رضایت شغلی، فرهنگ محیط کار و هر آنچیزی باشد که توسط منابع انسانی و به‌وسیله سازمان عمل می‌شوند.

سال	پژوهشگر	ابعاد و مولفه‌ها	نتایج پژوهش
۱۳۹۹	رشید و همکاران	استانداردسازی جهت گیری مردم	این تحقیق کمی که به شیوه پیمایشی و بر اساس پرسشنامه انجام شده نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین مردم‌داری و سه عامل آن شامل مسئولیت‌پذیری، همدلی و برون‌گرایی با خدمت رسانی در کارکنان است.
۱۳۹۹	پورعزت و همکاران	شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی	برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل آن از تکنیک تحلیل مضمونی استفاده شده و نتایج نشان داد اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی، باعث شکل‌گیری (ایجاد) انگیزه خدمت عمومی می‌شود.
۱۳۹۹	عمرانی و همکاران	شناسایی مولفه‌های نهادینه کردن فرهنگ خدمت	پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری و تحلیل داده‌ها، توصیفی و پیمایشی است و نتیجه آن نهادینه کردن فرهنگ خدمت از طریق دو بعد درون سازمانی (با هشت مولفه مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی، آموزش و مهارت، مدیریت منابع، کیفیت خدمات، رابطه رهبر- کارمند، وضعیت شغلی و نگرش کارکنان) و برون سازمانی (با پنج مولفه باورهای مذهبی، متغیر جمعیت شناختی، تفاوت‌های فرهنگی، ارتباط شخصی و درک کیفیت و خدمات) امکان پذیر است.
۱۳۹۷	حمیدی‌زاده و همکاران	بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی سازمان‌های دولتی ایران	در این مقاله که به صورت کمی و به شیوه پیمایشی انجام گرفت سه دسته عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمات عمومی در بخش دولتی شامل: سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت شناختی است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، تحقیق کیفی از نوع اکتشافی است و از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا جزء تحقیقات میدانی است. در بخش کیفی، روش تحلیل مضمون در منابع مورد بررسی قرار می‌گیرد و با استفاده از تحلیل متون، مفاهیم در زمینه فرهنگ خدمت استخراج و در قالب مبانی نظری انجام می‌شود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست؛ بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. این رویه تحلیلی به خلاقیت‌های پژوهشگر در جریان داده کاوی ارج می‌گذارد (محمدپور، ۱۳۹۷: ۷۸) برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش از تکنیک تحلیل مضمون به روش کینگ و هاروکز^۱ استفاده شد. نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کینگ و هاروکز که یکی از روش‌های تحلیل مضمون است، در شکل ذیل نشان داده شده است. کینگ و هاروکز با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرآیندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، برای یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است.



جامعه آماری پژوهش خبرگان ۱۵ نفر شامل اساتید دانشگاه که در حوزه مدیریت تدریس دارند و همچنین مدیران سطوح میانی و عملیاتی دستگاه‌های دولتی مختلف بودند. ابتدا فهرستی از خبرگان و مدیران که متخصص بودند تهیه شد و سپس با آنها مصاحبه انجام گرفت. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی

1. King & Horrocks

استفاده شد؛ در این روش به افرادی مراجعه شد که دارای اطلاعات جامع‌تر و معتبرتری در پاسخگویی به سؤالات پژوهش باشند. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۵ نفر بود و تا زمانی که داده‌های مورد نیاز پژوهش از حیث تنوع و کفایت به اشباع رسید، مصاحبه ادامه پیدا کرد. در پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و پیاده‌سازی آن در نرم‌افزار MAXQDA شناسایی و تلخیص شد و سپس با استفاده از روش دلفی، شاخص‌ها به تأیید نهایی خبرگان رسیده و در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری گزینشی، چارچوب نهایی مدل نهایی شکل گرفت.

نحوه انجام مصاحبه

مصاحبه شونده‌گان به تعداد ۸ سوال که از مطالعه پیشینه پژوهش و جمع‌بندی ادبیات نظری استخراج شده بود، پاسخ‌هایی را ارائه دادند که در هر جلسه با توجه به تخصص و تجربه فرد در زمینه سابقه اجرایی و پست سازمانی پاسخگو در هر واحد، چالش‌های ایجاد شده در هر مصاحبه و نیز دانش این پاسخ‌ها دسته‌بندی شدند، بدین‌شکل که پاسخ‌های ارائه شده بر اساس نوع و محتوایشان در یکی از مقوله‌های پژوهش، دسته‌بندی شده و به‌عنوان ملاک ارزشیابی آن مقوله تعریف و تعیین شدند و در نهایت با توجه به محتوای پاسخ‌های ارائه شده، هر یک از مفاهیم زیر مجموعه در مقوله مرتبط با خود قرار گرفتند. در این راستا و با توجه به تحلیل‌های همزمان انجام شده می‌توان اینگونه ادعا داشت که از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات گردآوری شده در زمینه مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده مشاهده شد. با این حال برای اطمینان از گردآوری مطلوب و کافی داده‌های موردنیاز، مصاحبه‌ها ادامه یافته و از مصاحبه دوازدهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و می‌توان ادعای به اشباع رسیدن مقوله‌های استخراج شده را داشت. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و غیر حضوری انجام شده که زمان تقریبی هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه بوده است.

پس از شناسایی و ارزیابی اعتبار سازه منابع ثانویه، مرحله کدگذاری و شناسایی

مضامین آغاز شد. پس از اتمام کدگذاری داده‌ها و مقابله اولیه آنها، یک فهرست طویلی از کدهای مختلفی که در میان مجموعه داده‌ها شناسایی شده بود، تهیه شد. در اصل، پژوهشگر با تحلیل کدها شروع کرده و چگونگی ترکیب کدهای مختلف در قالب یک مضمون فراگیر را مورد بررسی قرار می‌دهد. روش‌های اعتبار سنجی پژوهش در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. روش‌های اعتبار سنجی یافته‌های پژوهش

<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>۱- تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درونمایه‌ها به منظور فراهم کردن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گیرد.</p> <p>۲- فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود.</p>	<p>اعتبار سازه (تأیید پذیری)</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- مراحل انجام تحقیق به طور مفصل شرح داده شد و نحوه کدگذاری و استخراج مفاهیم مقوله‌ها و طبقات و کدگذاری محوری و انتخابی تشریح شد.</p> <p>۲- فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت انجام پژوهش تأیید شود.</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>ارائه جزئیات بیشتر در رابطه با شرکت‌کنندگان و خصوصیات محیط</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- شرح مشخصات مصاحبه شونده‌گان: انتخاب نمونه بر اساس تخصص در زمینه مدیریت</p> <p>۲- ارائه مشخصات آنها از نظر تحصیلات و تجربه شغلی مرتبط و بیان مشخصات منابع مکتوب</p>	<p>روایی بیرونی (انتقال پذیری)</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>تماس طولانی با محیط- بازبینی توسط همکار- بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان- مثلث‌سازی داده‌ها</p>	<p>روایی درونی</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- پژوهشگر خود به‌عنوان کارمند با محیط اداری آشنایی طولانی دارد</p> <p>۲- مثلث‌سازی منابع داده‌ها: مصاحبه با مدیران و اساتید دانشگاه</p>	<p>(باور پذیری)</p>

<p>۳- مثلث‌سازی روش جمع‌آوری اطلاعات: از روش مصاحبه نیم ساختاریافته و بررسی اسناد مکتوب</p> <p>۴- تطبیق توسط مشارکت کنندگان: ۴ نفر از مشارکت کنندگان ۲ نفر استاد دانشگاه و ۲ نفر مدیرگزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کردند.</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>برای بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد.</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرآیند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور باسابقه در زمینه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آنها پس از بازنگری فرآیند مطالعه، نتایج پژوهش را مورد تأیید قرار دادند.</p>	<p>پایایی (اطمینان‌پذیری)</p>

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، پس از مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر متشکل از ۷ نفر از اساتید دانشگاه و ۸ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی، (که ۱۳ نفر از آنها دارای مدرک دکتری و تعداد ۲ نفر مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند. همچنین ۷ نفر بین سنین ۳۰ الی ۴۰ سال و تعداد ۸ نفر بالای ۴۰ سال سن دارند.) اطلاعات گردآوری شده طی سه مرحله کد گذاری باز، کدگذاری محوری و در نهایت کد گذاری انتخابی تحلیل شده و در نهایت نتایج حاصل از پژوهش کیفی و ترکیب با نتایج حاصل از ادبیات پژوهش، به‌صورت الگوی مفهومی پژوهش جمع‌بندی شد.

سه طبقه اصلی مضامین در همان مصاحبه‌های اولیه که جامع‌تر بود ساخته شد. این

طبقات مضامین سازمان‌دهنده عبارتند از:

- عوامل سازمانی
- عوامل فردی
- عوامل محیطی

در نهایت مفاهیم شناسایی شده بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌ها یا بر حسب نیاز در قالب تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. این فرایند تا زمانی ادامه پیدا کرد که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوط تخصیص یابند. در پژوهش حاضر پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی، فرایند مذکور چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. در واقع تم‌های فرعی و تم‌های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند. تا در نهایت یک نقشه راضی‌کننده از داده‌ها به دست آمد. این نقشه شامل ۷۲ مفهوم، ۲۴ تم فرعی و ۳ تم اصلی است. جدول زیر حاوی مثال‌هایی از مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده است که در قالب تم اصلی دسته‌بندی شده اند. بنابر آنچه مطرح شد، ابتدا متون مصاحبه‌ها به دقت بررسی و به هر تکه از متن مصاحبه که مرتبط با موضوع پژوهش بود، کد تخصیص داده شد. مجموع کدهای توصیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها ۷۲ کد بود که به هر کدام از آنها بر اساس شماره مصاحبه کد خاصی تخصیص داده شد. سپس با توجه به پیشینه پژوهش مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول با استفاده از کدگذاری تفسیری به دسته‌های مرتبط به هم تقسیم‌بندی شدند؛ مجموع کدهای تفسیری، ۲۴ عدد بود. پس از آن برای هر یک از کدهای تفسیری مرتبط به هم، یک مضمون فراگیر اختصاص داده شد که در نهایت سه مضمون فراگیر از پژوهش حاضر حاصل شد.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

کدهای توصیفی، کدهای تفسیری و مضامین فراگیر به دست آمده از پژوهش حاضر در جدول ۳ نشان داده شده که ۷۲ کد توصیفی، ۲۴ کد تفسیری و سه مضمون فراگیر است.

جدول ۳. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

مؤلفه	فراگیر	تفسیری	توصیفی
عوامل سازمانی		مأموریت، فلسفه و راهبرد	میزان آگاهی افراد از چشم‌انداز و اهداف، مشارکت و توسعه انسانی و ترغیب فلسفه سازمان به خلاقیت
		رهبری سازمانی	تسهیل‌سازی و پرورش افراد، نتیجه‌گرایی و تبیین اهداف و مدیریت و کارایی
		پیوند سازمانی	وفاداری و اعتماد متقابل، تعهد به نوآوری و توسعه، قوانین رسمی و سیاست‌ها
		رویکرد مدیریت و کاربرد قدرت	رهبری، نفوذ و تاثیر بر دیگران، خودکنترلی و خودمدیریتی، نظارت و ارزشیابی بر عملکردها
		جو سازمانی	هویت، پشتیبانی و اعتماد و قبول خطر
		فناوری	آموزش، تهیه ابزار و تجهیزات فناوری، استفاده در فرایندها
فرهنگ خدمت		آموزش و یادگیری خدمت	آموزش برخورد مناسب با ارباب رجوع، آموزش مهارت‌های ارتباطی کارکنان با ارباب رجوع، ایجاد رضایتمندی در ارباب رجوع، آموزش کار تیمی برای خدمت بهتر
		ساختار	انعطاف‌پذیری و ساختار اداری منعطف، تشکیل تیم‌های کاری برای انجام امورات
عوامل فردی		یکپارچگی، تعامل و تطبیق‌پذیری	ایجاد علائق و نگرش مشابه در بین اعضا، تعاملات دوستانه و انعطاف‌پذیری و کاهش تعارضات بین افراد و واحدها
		خلاقیت فردی	فرآیندهای نوین، ساختارهای جدید سازمانی، برنامه‌های نو
		الگوهای ارتباطی	ارتباط مدیران با کارکنان، دوستی میان کارکنان و تاکید بر کار گروهی
		انگیزش	ایجاد فرصت رشد و شکوفایی استعداد و موفقیت کارکنان
		شفقت و مهربانی	تعادل و خونسردی در مشکلات، کنار آمدن با احساس ناراحتی، اصلاح و تربیت شخصیت خود
		توانمندسازی و اعتماد	یادگیری مهارت‌ها، رشد و پیشرفت و شکوفایی استعدادها و تفویض اختیار و اعتمادسازی متقابل در سازمان

مؤلفه	فراگیر	تفسیری	توصیفی
		ارزشیابی عملکرد	ارزیابی استفاده از تجربیات برای بهبود عملکرد، ارزیابی استفاده از توان و مهارت در کارها و ارزیابی استفاده از خلاقیت و نوآوری در ارائه کارها
		پاداش	روش‌های پرداخت، نحوه ارائه پاداش به کارکنان، ارائه پاداش برای خدمت‌رسانی
		نگرش	ایجاد امید و اشتیاق در کارمندان، انتقال بینش خدمت به کارکنان، نهادینه‌سازی نگرش خدمت در سازمان
عوامل محیطی	باورهای مذهبی	اعتقاد به باورهای مذهبی در بین کارکنان و مدیران	
	رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی	ارزش‌های ملی و انسانی، ارزش‌های مذهبی، تعلق و وابستگی به سازمان و تعهد ارزشی به اهداف	
	خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی	ترجیح منافع عمومی به خود، ارائه خدمات عمومی سودمند و کارآمد، مشارکت در خدمت به منافع عمومی	
	فداکاری و تکلیف‌مدنی	تحمل زحمت برای خدمت به مردم، انجام کار بدون چشم داشت، اهمیت رفاه دیگران	
	عدالت اجتماعی	اعتقاد به وجود آزادی‌های مشروع، فرصت‌های برابر رفاه عمومی برای همه، برابری رشد و پیشرفت کارکنان	
	تفاوت‌های فرهنگی	احترام به تفاوت‌های فرهنگی و عقاید مختلف	
	متغیر جمعیت شناختی	توزیع و ارائه خدمت متناسب با جمعیت و مناطق مختلف	

همان‌طور که در جدول فوق نشان داده شده است، نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، به استخراج ۳ بُعد از ۲۴ مؤلفه و ۷۲ شاخص (مفهوم) منجر شده است که هر یک از این ابعاد عبارتند از:

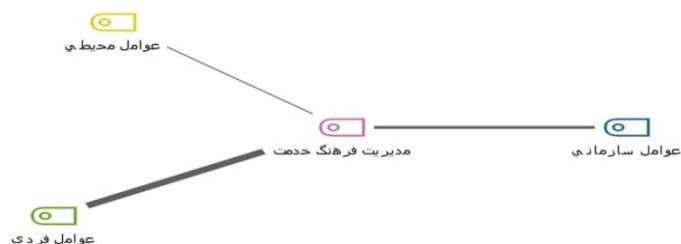
- بُعد عوامل سازمانی: استخراج شده از ۲۴ شاخص و ۸ مؤلفه
- بُعد عوامل فردی: استخراج شده از ۲۷ شاخص و ۹ مؤلفه
- بُعد عوامل محیطی: استخراج شده از ۲۱ شاخص و ۷ مؤلفه

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۲۴ مفهوم استخراج شد. مجموع این مفاهیم به همراه تعداد ارجاع، حاصل از خروجی نرم‌افزار در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. خلاصه مفاهیم استخراج شده و تعداد ارجاع‌های مصاحبه به کدها

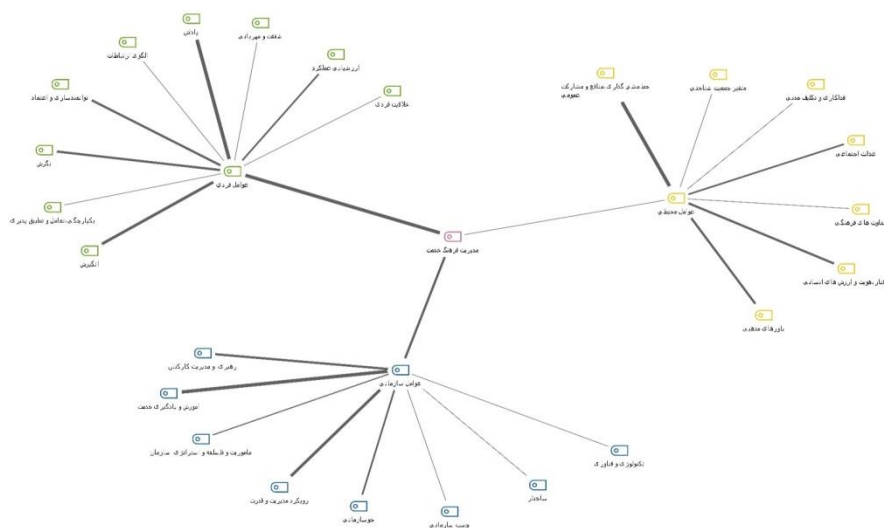
تعداد ارجاع‌ها	مفاهیم	ردیف
۱۶۵	عوامل سازمانی	
۳۶	آموزش و یادگیری خدمت	۱
۹	فناوری	۲
۱۹	جوسازمانی	۳
۳۲	رویکرد مدیریت و قدرت	۴
۱۰	چسب سازمانی	۵
۲۸	رهبری و مدیریت کارکنان	۶
۱۶	ماموریت و فلسفه و راهبرد سازمان	۷
۱۵	ساختار	۸
۱۸۰	عوامل فردی	
۲۴	نگرش	۹
۲۸	پاداش	۱۰
۲۱	ارزشیابی عملکرد	۱۱
۲۵	توانمندسازی و اعتماد	۱۲
۱۵	شفقت و مهربانی	۱۳
۲۵	انگیزش	۱۴
۱۴	الگوی ارتباطات	۱۵
۱۴	خلاقیت فردی	۱۶
۱۴	یکپارچگی، تعامل و تطبیق پذیری	۱۷
۱۱۷	عوامل محیطی	
۱۲	متغیر جمعیت شناختی	۱۸
۱۵	تفاوت‌های فرهنگی	۱۹
۱۷	عدالت اجتماعی	۲۰
۱۲	فداکاری و تکلیف مدنی	۲۱
۲۵	خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی	۲۲
۱۸	رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی	۲۳
۱۸	باورهای مذهبی	۲۴

طبق خروجی نرم افزار Maxqda کدهای محوری و باز به ابعاد و مولفه تبدیل شد که نتایج آن در نمودار ۱ آمده است.



نمودار ۱. استخراج شده مولفه‌های بر اساس سطح ۱ (ابعاد)

نمودار ۱ نشان می‌دهد که با توجه به ضخامت خطوط ارتباطی بین ابعاد با متغیر اصلی، بعد عوامل فردی دارای بیشترین مفهوم و از نظر خبرگان دارای اهمیت بیشتری در جهت نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت است؛ پس از آن عوامل سازمانی و عوامل محیطی دارای بیشترین مفهوم و اهمیت بوده است.



نمودار ۲. استخراج شده مولفه‌های بر اساس سطح ۲ (ابعاد و مولفه‌ها)

به لحاظ نظری، بحث از نهادینه‌شدن فرهنگ خدمت، مستلزم بحث از نهادینه‌شدن الگوهای آن در سازمان، چيستی انسان و ابعاد وجودی اوست. نظریه‌پردازان مدیریتی درباره انسان، ابعاد وجودی، و چگونگی برانگیختن آن، بحث کرده و راهکارهای گوناگونی را مطرح نموده‌اند؛ اما هر کدام به دلیل ابتدا بر درک ناقص بشری، به افراط و تفریط‌هایی کشیده شده‌اند. بر اساس رویکرد اسلامی - ایرانی سازمان‌های دولتی ایران، مهم‌ترین ارزش‌ها درباره انسان این است که او مخلوق، عبد، امین و خلیفه خداوند است و دو بعد مادی و روحی، اما با اصالت روحی دارد. انسان، اجتماعی آفریده شده و خیرخواهی در ذات او سرشته شده است. این تعریف از نهادینه‌شدن و اصول ارزشی اساسی درباره انسان، الگوی متفاوتی از نهادینه‌شدن فرهنگ خدمت در سازمان‌ها ارائه می‌کند. به این ترتیب، پاسخ پرسش و راه‌حل مسئله تحقیق، این است که نهادینه‌شدن فرهنگ خدمت مستلزم تغییر نگرش افراد به کار و وظیفه خود در سازمان است. بر اساس رویکرد اسلامی - ایرانی نظام اداری جمهوری اسلامی، این تغییر نگرش بر باور به اصول خاصی درباره انسان مبتنی است.

این پژوهش با هدف تدوین الگوی بومی نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت در سازمان‌های دولتی ایران آغاز شد. بعد از مرور ادبیات پژوهش، از طریق کنکاش ذهن خبرگان دانشگاهی و تحلیل تم مصاحبه‌های صورت گرفته، الگوی اولیه نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت طراحی شد. به خاطر کاهش سوگیری‌ها و داشتن دقت بالا، اعتبارسنجی کیفی الگوی اولیه، صورت گرفت. با تأیید نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی، سه بعد سازمانی، فردی و محیطی استخراج شد که این ابعاد در قالب بیست و چهار مولفه طبقه‌بندی شدند. به این ترتیب سه بعد اصلی شامل عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی برای الگوی مدیریت فرهنگ خدمت، شناسایی شد.

در مرحله کیفی و به وسیله انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و اساتید حوزه مدیریت، ۷۲ مضمون (شاخص) برای فرهنگ خدمت استخراج شد که در قالب ۲۴ مؤلفه دسته‌بندی شدند. سرانجام مؤلفه‌ها هم در یک دسته‌بندی کلی تری شامل سه بعد قرار گرفتند. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آنها به شرح زیر است:

بعد عوامل فردی؛ دارای بیشترین مفهوم و از نظر خبرگان دارای اهمیت بیشتری در جهت نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت بود که شامل: یکپارچگی، تعامل و تطبیق‌پذیری، خلاقیت فردی، الگوی ارتباطات، انگیزش، شفقت و مهربانی، توانمندسازی و اعتماد، ارزشیابی عملکرد، پاداش، نگرش است که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت مشخص شد پاداش، انگیزش، توانمندسازی و ارزشیابی عملکرد از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و این چهار مورد را دارای نقش مهم‌تر در بعد فردی فرهنگ خدمت دانستند. بخشی از نتایج پژوهش حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۴)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۴) و اسپورلوک (۲۰۱۶) با مولفه‌های توانمندسازی و انگیزش این پژوهش همسو بود. در تبیین و تفسیر هر یک از مولفه‌های بعد فردی می‌توان با تعامل و یکپارچگی بین کارکنان و مدیران و ایجاد فضای اعتماد و مهربانی و تدوین برنامه‌ریزی‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان خدمت مطلوب‌تری ارائه داد. سازمان با استقرار سامانه ارزشیابی عملکرد کارکنان و با هدف تشویق کارکنان با بهره‌وری بالاتر می‌تواند موجب افزایش انگیزه در سازمان شود. همه این اقدامات در نهایت باعث تقویت بعد فردی برای ارتقای سطح عملکردی سازمان جهت ارائه بهتر خدمات و رضایت ارباب رجوع خواهد شد.

بعد عوامل سازمانی؛ از لحاظ اهمیت دارای رتبه دوم بود که شامل: ساختار، مأموریت و فلسفه و راهبردهای سازمان، رهبری و مدیریت کارکنان، چسب سازمانی، رویکرد مدیریت و قدرت، جو سازمانی، فناوری، آموزش و یادگیری خدمت می‌باشد که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت مشخص شد آموزش و یادگیری خدمت، رهبری و مدیریت کارکنان و رویکرد مدیریتی - قدرت از اولویت بیشتری برخوردار بوده و این سه رکن را از عوامل مهم در بعد سازمانی فرهنگ خدمت برشمردند. بخشی از نتایج پژوهش منتظری (۱۳۹۰)، دهقانان (۱۳۹۴)، نوائی (۱۳۹۶) و زانسی (۲۰۱۵) با مولفه‌های آموزش و رهبری کارکنان این پژوهش همسو بود. در تبیین و تفسیر بعد سازمانی و مولفه‌های آن می‌توان گفت ساختار سازمانی باید متناسب با فلسفه و مأموریت سازمان‌های دولتی که خدمت‌رسانی به مردم می‌باشد، طراحی شود و با رهبری درست و منطقی کارکنان و رویکرد مدیریتی متناسب با خدمت صادقانه می‌توان جو سازمانی خدمت برای جلب

رضایت مراجعین ایجاد کرد. مهم‌ترین رکن و شاید اصلی‌ترین موضوع و مورد تاکیدترین مولفه، آموزش و یادگیری خدمت بوده که سازمان با برنامه‌ریزی مناسب و با تدوین سرفصل‌های متناسب با فرهنگ سازمانی موجود و شناسایی دقیق نیازهای کارکنان برای ارائه خدمت باید آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه دهد.

بعد عوامل محیطی؛ از لحاظ اهمیت دارای رتبه سوم بود که شامل: باورهای مذهبی، رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی، خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی، فداکاری و تکلیف مدنی، عدالت اجتماعی، تفاوت‌های فرهنگی، متغیر جمعیت شناختی است که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت مشخص گردید باورهای مذهبی، رفتار و هویت انسانی و خط‌مشی‌گذاری از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و این سه مورد نقش مهم‌تری در فرهنگ خدمت داشتند. بخشی از نتایج پژوهش پورعزت و همکاران (۱۳۹۹)، حیدری زاده و همکاران (۱۳۹۷)، شول و همکاران (۲۰۱۹) و لاکاس (۲۰۱۰) با مولفه‌های باورهای مذهبی و تفاوت‌های فرهنگی این پژوهش، همسو بود. باورهای مذهبی شاید زیربنای عوامل محیطی باشد و کارکنان با باورهای مذهبی قوی‌تر، ارتباط شخصی و درک از کیفیت و خدمات آنها بالاتر خواهد بود و بیشتر تلاش می‌کنند که خدمت‌رسانی مناسب‌تری به مراجعان ارائه دهند. هویت و ارزش‌های انسانی می‌تواند منجر به ایجاد حس عدالت اجتماعی در مردم نسبت به سازمان‌ها شود. قوانین و مقررات باید متناسب با منافع مردم و به‌صورت عمومی باشد تا سازمان‌ها نیز با همین خط‌مشی بتوانند خدمت بهتری ارائه دهند. تفاوت‌های فرهنگی و متغیرهای جمعیت شناختی نقش برجسته‌ای در ایجاد انتظارات ارباب رجوع از سازمان‌ها خواهد داشت که نیازمند هماهنگ شدن واقعیت‌های سازمان با انتظارات مردم دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در تبیین این نتایج می‌توان گفت: برای نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت نیازمند به تحکیم عوامل فردی، سازمانی و محیطی برای افزایش عملکرد و بهبود بهره‌وری و رضایت ارباب‌رجوع و ارتقای سطح پاسخگویی است.

فرهنگ خدمت بر اساس شاخصه‌های خدمت نیازمند نهاده‌کردن روحیه خدمت بوده که موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت ارباب رجوع می‌شود.

به‌طور کلی نتایج حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی ناگزیرند که برای بقای خود به کیفیت خدمات و فرهنگ خدمت توجه ویژه کنند تا از این طریق بتوانند ارباب رجوع خود را راضی نگهدارند. در نهایت، با نهاده‌کردن فرهنگ می‌توان از بروز بسیاری از مسائل و آسیب‌های موجود در خصوص کارکنان و مراجعه‌کنندگان پیشگیری کرد و بسیاری از مسائل و مشکلات آنها را از طریق ارائه خدمات مناسب و فرهنگ خدمت حل کرد. وقتی مقوله فرهنگ خدمت نهاده‌شود به مثابه الگو و راهنما می‌تواند عمل کند و آنچه در نتیجه نهاده‌کردن فرهنگ خدمت اتفاق می‌افتد، استحکام جامعه و شهروندان است. علاوه بر آن، نهاده‌کردن فرهنگ خدمت نوعی انرژی تولید می‌کند که نشانه‌های خدمت در آن آشکار می‌شود و این انرژی از طریق ترغیب کارکنان که هم مشتری و هم دریافت‌کننده خدمات هستند و هم ارائه‌دهنده خدمت منجر به ارائه خدمات با کیفیت‌تر به سایر مشتریان خواهد شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مولفه‌ها و ابعاد استخراج شده هر کدام از ویژگی‌های مهم فرهنگ خدمت بوده که سازمان‌ها برای نهاده‌کردن فرهنگ خدمت در راستای جلب رضایت مراجعین و افزایش تعهد کارکنان به اهداف سازمان باید این مولفه‌ها را در سازمان با روش‌های مختلف ذکر شده تثبیت کنند. از طرفی سه نوع عوامل محیطی، فردی و سازمانی نشان‌دهنده جامعیت فرهنگ خدمت و خدمت‌گزاری بوده که مدیران ضروری است برای ترسیم نقشه راه مدیریتی خود و نیل به اهداف و راهبردهای سازمان این ابعاد را مدنظر داشته و با تکنیک‌های تثبیت و نهاده‌سازی، فرهنگ خدمت را متناسب با نوع سازمان خود و بومی‌گزینی و شرایط حاکم بر سازمان با آموزش، گزینش نیروی انسانی متعهد و پاسخگو و همچنین با در نظر گرفتن پاداش‌های لازم برای افزایش انگیزه خدمت‌رسانی برنامه‌ریزی و اجرا کنند. بر اساس نتایج تحقیق، فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در این ارتقاء دارد. سازمان‌های دولتی ناگزیراند برای بقای خود به کیفیت خدمات خود توجه کنند. با توجه به خلا موجود در حوزه مطالعاتی خدمت و خدمت‌گزاری و همچنین نبود یک الگوی کاربردی برای سازمان‌های دولتی که وظیفه ذاتی

آنها خدمت به مردم است، به همین دلیل یکی از اهداف پژوهش، شناسایی مولفه‌های فرهنگ خدمت متناسب با شرایط حاکم بر سازمان‌ها بود که این مولفه‌های احصاء شد و مدیران سازمان‌ها برای افزایش رضایت مراجعین و همچنین رضایت شغلی کارکنان و از طرفی ارتقای کیفیت خدمات می‌توانند با تثبیت و نهادینه‌سازی عوامل سازمانی، محیطی و فردی فرهنگ خدمت در راستای اهداف خود حرکت کنند. الگوی نهایی ارائه شده نیز نقشه راهی برای سازمان‌های دولتی ایران بوده که با به‌کارگیری و نهادینه‌سازی این الگو می‌توانند سازمان خود را به سازمان خدمت‌گزار تبدیل کنند.

در پایان با توجه به نتایج به‌دست آمده، به سازمان‌های دولتی در جهت نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت پیشنهاد می‌شود:

- مدیران متناسب با شرایط حاکم بر سازمان خود الگوی فرهنگ خدمت را انتخاب کنند؛
- برنامه‌های آموزشی با محوریت خدمت مدون و متناسب با نیازهای کارکنان، تدوین و اجرایی شود؛
- ارزشیابی عملکرد به صورت صحیح و درست اجرایی شود و کمبودها احصاء و برای آن برنامه‌ریزی شود؛
- پاداش‌های مادی و معنوی متناسب با روحیات هر فرد طراحی و ارائه شود؛
- ساختار اداری مناسب و چابک برای ارائه خدمت بهتر طراحی شود؛
- نهادینه‌سازی خدمت الکترونیک و آموزش آن برای تسهیل ارائه خدمت بهتر به مردم و افزایش رضایت آنان باید طراحی شود؛
- شناسایی تفاوت‌های فرهنگی و شخصیتی کارکنان و به‌کارگیری و انتصاب و گزینش متناسب با روحیات آنها صورت پذیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی برزکی، علی؛ صفری، علی (۱۳۹۰)، ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی)، **نشریه جامعه‌شناسی کاربردی**، ۲۲-۱۲۲-۱۴۱.
- ایروانی، محمد جواد (۱۳۸۰)، **درآمدی بر نظریه نهادی**، تهران، نشر سیاست.
- پورعزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید؛ آذری، حسین (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی، **مطالعات رفتار سازمانی**، ۹ (۳): ۲۱۵-۲۳۸.
- جعفری، سکینه و میرمقدم، کاظم (۱۳۹۲)، بررسی رهبری خدمت‌گزار در توسعه سرمایه اجتماعی، **فصلنامه توسعه**، ۸ (۲۸)، ۲۳-۳۴.
- حمیدی زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ میرزایی، اشرف (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۲ (۱۴)، ۵۱-۶۶.
- دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی؛ درویشی، آذر (۱۳۸۹)، تبیین نقش شایستگی اخلاقی-اسلامی و فرهنگ خدمت‌گزاری در ارتقا پاسخگویی عمومی بیمارستان‌های دولتی، **مجله اخلاق و تاریخ پزشکی**، ۳ (۴)، ۵۷-۷۰.
- دهقانان، حامد؛ ادیب پور، محمدرضا؛ فردوسی، شهرام؛ شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۴)، بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی، **فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۴ (شماره ۱ (پیاپی ۱۳))، ۵۳-۶۴.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۹)، **تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، تهران.
- رحیمی، محمدرضا (۱۳۹۱)، **نهادینه‌سازی وجدان‌کاری با رویکرد اسلامی، نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی**، ۲ (۱)، ۱۰۵-۱۲۵.
- رعنائی‌کردشولی، حبیب‌الله؛ علوی، سید مسلم؛ السادات انعمی، فائزه (۱۳۹۵)، مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۱۷، ۱-۳۷.
- رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۸۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۲ (۶)، ۶۹-۹۵.
- زارعی‌متین، حسن؛ غریبی یامچی، حمیده؛ نیک مرام، سحر؛ جهانی، حوریه (۱۳۹۰)، رابطه نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاقی با کیفیت زندگی کاری، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، ۴ (۶)، ۲۲-۳۰.

- زاهدی، عبدالرضا؛ امرایی، ایوب؛ نظریگی، مریم، (۱۳۸۹)، روش قرآن کریم در نهادهای سازی عفاف و حجاب، *مجله مطالعات راهبردی زنان*، ۱۳ (۴۹)، ۱۰۶-۱۴۹.
- شریفزاده، فتاح؛ رضایی منش، بهروز؛ عزتی، امیرحسین (۱۳۹۸)، عوامل موثر بر نهادهای سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۲۹)، ۱۳۵-۱۶۳.
- عربشاهی کریزی، احمد؛ و نظریور، فاطمه (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر هویت سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گری هوش معنوی (مورد مطالعه: کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ مشهد)، *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹، ۱۴۵-۱۱۵.
- عمرانی، محبوبه؛ باقری، مهدی؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پروش (۱۳۹۹)، شناسایی مولفه‌های نهادهای کردن فرهنگ خدمت در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و بررسی وضعیت آنها، *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۴ (۳)، ۱-۱۵.
- قبادی، مجید؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ کلانتری، مهدی (۱۳۹۸)، ارائه چارچوب ادراکی برای نهادهای کردن شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی ایران، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰ (۱)، ۱۶۲-۱۸۹.
- قلیپور، آرین (۱۳۸۶)، نقش دولت در نهادهای سازی حجاب، *فصلنامه مطالعات راهبردی زنان*، ۴ (۳۸)، ۹-۳۶.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی، *تحلیلی کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی*، تهران، انتشارات ترمه.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۶)، *مدیریت فرهنگ سازمان*، انتشارات مروارید.
- منتظری، محمد (۱۳۹۰)، طراحی مدل برای انگیزه خدمت عمومی مدیران در ایران، *پایان‌نامه دکتری*، دانشگاه علامه طباطبایی

ب. منابع انگلیسی

- Adiguzel, Z., Ozcinar, MF., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*; 26 (2), 103-110
- Arabshahi Karizi A, Nazarpour F. (2020). The impact of servant leadership on organizational identity with the moderating role of spiritual intelligence. *Managing Education in Organizations*; 9 (1), 115-145.
- Choi, J. & Wang, H. (2007). The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75 (4), 345-359.

- Christensen-Salem A, Zanini MTF, Walumbwa FO, Parente R, Peat DM, Perrmann-Graham J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. **Journal of Business Research**; 135, 829-839.
- Dikmen, F., & Bozdaglar, H. (2017). The role of service culture in hospitality industry **International Journal of Business and Social Science**; 8 (5) ,85-98.
- Fajar, A., Norcahyo, M., Sriratnasari, S. SOA System Architecture for Interconnected Modern higher Education in Indonesia. **3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence**. Procedia Comput Sci; 135,354–36.
- Gould-Williams, J.S. (2016). Managers’ motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation A theoretical perspective. **International Journal of Manpower**, 37 (5), 764-776.
- Gounaris, S., Statha;opoulos, V., Athansopoulos, AD. (2003). Antecedents to perceived service quality: An exploratory study in the banking industry. **International Journal of Bank Marketing**; 21 (4), 168-190.
- Greenleaf, R.F.F. (1970). **The Servant as leader**. Indiana Polis, IN: The Greeleaf Center, 2 (4), 79-85.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperative. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**; 219, 283-290
- Lee, YH. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. **Sport Management Review**; 22 (3), 395-406.
- LEONUS WESLEY, C. (2010). **THE IMPACT OF STEWARDSHIP ON FIRM PERFORMANCE**, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. **Journal of Business Research**; 134, 738-753.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and Institutionalization of SD into Universities: Breaking through Barriers to Change, **Journal of Cleaner Production**, 14, 787-796.
- Oikeh, SE., Akinbode, M., Ogundipe, MO., Ajayi, E., & Araba, T. (2019). Sustainability of service culture in higher education management: Scale development. **Journal of Educational and Social Research**; 9 (3), 229- 238.
- Persy. L. James (1996). **Handbook of Public Administration**, Sanfrancisco: Jossey - Bass.
- Podrug, Najla. (2008). **Stewardship management behavior and trust as source of sustainable competitive advantage in 21. Century**, Faculty of Economics and Business.
- Ruiz Moreno, A., García Morales, V., & Lloréns Montes, F.J. (2005). Learning during the quality management process: antecedents and effects in service firms. **Industrial Management & Data Systems**, 105 (8), 1001-1021
- LaCasse, A. J. (2010). **A Multi Method Organizational Culture Analysis of State Correctional Institution Using a Modified Denison Organizational Culture Survey**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University