



تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی:

محرك بهبود محیط کسب و کار

نقی زهی^۱

مجتبی رمضانی^۲

سید عبدالله حجتی^۳

جعفر بیگزاد^۴

تاریخ دریافت مقاله : ۹۹/۰۸/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۹/۰۹/۲۶

چکیده

بهبود محیط کسب و کار یکی از مطالبات جدی از دولت‌ها به شمار می‌رود و با توجه به نقش آفرینی دستگاه‌های اجرایی بخش عمومی در آن، انگیزه کاری کارکنان این بخش محرکی مهم بر بهبود محیط کسب و کار عمل می‌نماید لذا هدف از این پژوهش تبیین الگوی مطلوب برای راهبردهای افزایش PSM جهت بهبود محیط کسب و کار می‌باشد. در این پژوهش بنیادی از روش کیفی و رویکرد داده بنیاد استفاده شده است. شیوه و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان بوده و کارکنان بخش عمومی آذربایجان شرقی جامعه آماری آن را تشکیل می‌دهد. نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تعیین کفایت آن با رویکرد نمونه‌گیری نظری، انتخاب شدند و تا چهارمین مصاحبه (حد اشباع) مورد مصاحبه قرار گرفتند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از سه مرحله همپوش کدگذاری باز (در قالب ۱۷۸ گد)، محوری (۱۰ مفهوم یا زیرطبقه) و انتخابی (۴ طبقه یا مقوله) تحلیل گشتند. براساس الگوی تبیین شده، چهار راهبرد، معماری منابع انسانی - کنش‌های تثبیت و ارتقای امنیت شغلی - چرخه احصای عوامل، بهبود عملکرد و پایش و استقرار نظام جبران خدمت و انگیزه به عنوان راهبردهای مناسب افزایش PSM برای ارتقای شاخص‌های بهبود محیط کسب و کار تبیین گشتند.

کلمات کلیدی

کسب و کار، انگیزه خدمت، بخش عمومی، تحقیق کیفی، داده بنیاد

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. naghizehi@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول) dmramazani@gmail.com

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. abdollahbonabi@gmail.com

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. beikzad_jafar@yahoo.com

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک زاد

مقدمه

محیط کسب و کار به منزله زیرساخت رشد و توسعه اقتصادی کشورها و مطالبه جدی فعالان اقتصادی بخش خصوصی در جهت ایجاد شفافیت و سهولت امور حاکمیتی مرتبط با تولید، چندی است که مورد توجه جدی سیاست‌گذاران بخش عمومی قرار گرفته است تا جایی که دورنمای اقتصادی کشورها از طریق پایش آن به شکل قابل اتکایی، قابل دسترسی می‌باشد و کشورها مترصد رقابت با یکدیگر بر سر کسب رتبه محیط کسب و کار مناسب و بالاتر نسبت به یکدیگر به عنوان یک موفقیت بین‌المللی هستند. بهبود شاخص‌های اقتصادی به ویژه افزایش تولید ملی و درآمد سرانه در جهت تأمین رفاه اجتماعی، یکی از وظایف اصلی دولت‌ها محسوب می‌باشد. سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی یکی از الزامات افزایش تولید ملی به شمار می‌رود که دول مختلف همواره در جهت افزایش میزان جذب و نرخ سرمایه‌گذاری، مترصد اجرای برنامه‌های عملیاتی مختلفی هستند که در این بین آن چه بیش از بیش مهم جلوه می‌نماید، کمیت و کیفیت آمادگی و پذیرش کشورهای پذیرنده سرمایه از حیث زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای جذب سرمایه‌گذاری می‌باشد که در قالب محیط کسب و کار قالب‌بندی شده است.

فضای کسب و کار از جمله عوامل تعیین‌کننده وضعیت اقتصادی در هر کشور می‌باشد که با بررسی آن می‌توان به تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی موجود پرداخت و رشد و توسعه اقتصادی و به تبع آن، افزایش سلامت اقتصادی کشور در گرو داشتن یک محیط کسب و کار مناسب می‌باشد (کمالی‌پور و زینل‌زاده، ۱۳۹۹، ۱۵۰). فعالان اقتصادی برای تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری در یک کشور و یا تداوم سرمایه‌گذاری‌های قبلی خود به علائمی توجه می‌کنند که از ناحیه محیط کسب و کار دریافت می‌دارند و در این خصوص، هزینه‌های احتمالی به آنان به کیفیت نهادها، شیوه‌های حکمرانی و فرایندهای دیوان‌سالاری بستگی دارد (نصیری اقدم و مرتضوی فر، ۱۳۹۶، ۳۴). در همین راستا عملکرد دولت و نیروی انسانی تحت مدیریت آن و نیز انگیزه کاری آن‌ها در جهت بهبود محیط کسب و کار، به عنوان زیرساخت فعالیت‌های اقتصادی کشور بایستی به طور جدی، مدنظر قرار گیرد.

بیان مساله

انگیزه خدمتی کارکنان به عنوان محرک رفتاری آن‌ها، شاخصی است که عملکرد بخش عمومی را تحت تأثیر قرار داده و وضعیت محیط کسب و کار و در نتیجه کارآمدی بخش خصوصی و شاخص‌های کلان اقتصادی را متأثر می‌سازد. با توجه به حساسیت موضوع که به طور مستقیم و غیرمستقیم، بر طیف وسیعی از زندگی اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی اثرگذار است و همچنین جایگاه نامطلوب کشور در

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

رتبه‌بندی‌های موجود کسب و کار در بین کشورهای مختلف جهان، شناسایی علل و راهکارهای مرتبط با آن، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود به گونه‌ای که مطابق آخرین گزارش بانک جهانی، رتبه ایران در سال ۲۰۲۰ در شاخص سهولت انجام کسب و کار نسبت به سال ۲۰۱۹، ۱۱ پله تضعیف شده (رتبه ۱۲۷ در بین ۱۹۰ کشور) و فاصله از شاخص پیشرو نیز ۰/۱ افزایش یافته که نشان دهنده تضعیف توأم امتیاز و رتبه ایران است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۳۹۸، ۱).

در کنار عوامل مختلفی که به عنوان موانع بهبود محیط کسب و کار در کشور مطرح می‌باشند از جمله: ناکارآمدی دستگاه‌های ذی‌بط، موازی‌کاری، فساد اداری و ... آن چه که بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد، کم و کیف رفتار و کارکرد نیروی انسانی فعال در این بخش می‌باشد که متأسفانه در برنامه‌های تدوینی بهبود محیط کسب و کار بدان توجه نشده است و این در حالی است که عملکرد دستگاه‌های اجرایی خدمت‌رسان تابعی از عملکرد نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد، لذا مسأله جدی این است که، نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی بخش عمومی، انگیزه کافی و وافی خدمتی را در خصوص عملکرد موردانتظار دارا هستند؟ و آیا راهبردهای افزایش انگیزه خدمتی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و تبیین شده است؟

در این خصوص، نازل بودن انگیزه نیروی کار برای کار بیشتر و مولدتر در گزارش ارزیابی عملکرد قانون برنامه چهارم مرکز پژوهش‌های مجلس به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع تحقق اهداف برنامه مطرح شده است (حیدرپور، ۱۳۸۶، ۴). کمبود انگیزه در نیروی کار به منظور انجام کار مفیدتر، ابداع، خلاقیت و نوآوری، یکی از دلایل پایین بودن بهره‌وری نیروی کار عنوان گردیده است (ولی زاده زنوز، ۱۳۸۸، ۳۲) و سطح پایین انگیزه در بین کارکنان بخش دولتی یک اختلال در مدیریت منابع انسانی است (هورات و واداس، ۲۰۱۹، ۱۷)، به طوری که افزایش انگیزه برای داشتن عملکردی بهتر برای مدیران سازمان‌های دولتی دغدغه است (صادقی تربتی و همکاران، ۱۳۹۸، ۴۱) و بهره‌گیری از افرادی در سازمان‌های دولتی که برخوردار از انگیزه خدمت عمومی هستند می‌توانند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای عمومی ایفاء کنند (ساسانی و صادقی تربتی، ۱۳۹۸، ۲۳۵).

بدین ترتیب پایین بودن انگیزه خدمتی کارکنان بخش عمومی، به عنوان نیروی انسانی فعال در دستگاه‌های مرتبط با محیط کسب و کار مسأله مهمی است که پیامدهای پیش‌گفته را به دنبال داشته و بایستی تمهیدات لازم در این خصوص اندیشیده شود که این پژوهش در پاسخ به مسأله مطرح شده به دنبال تبیین راهبردهای مؤثر بر افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی است تا به مثابه محرکی بر بهبود محیط کسب و کار عمل نماید.

تعیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد

اهمیت موضوع

اصلاح مقررات کسب و کار و بهبود شاخص‌های مزبور در عرصه جهانی نه تنها گامی مثبت و اساسی در جهت تقویت مشارکت بخش خصوصی در عرصه اقتصاد است بلکه تا زمانی که فضای کسب و کار بهبود نیابد، رشد بخش خصوصی امکان‌پذیر نخواهد بود (دامن کشیده و خدابخش‌زاده، ۱۳۹۱، ۸۲).

برای تعیین و پایش مداوم و نظام‌مند وضعیت بهبود کسب و کار در عرصه جهانی با امکان مقایسه تطبیقی سالانه، منطقه‌ای و کشوری، شاخص‌هایی از سوی نهادهای بین‌المللی مطرح و مورد استفاده قرار می‌گیرند که از آن جمله شاخص سهولت انجام کسب و کار بانک جهانی، شاخص پیمایش بنگاه‌های بانک جهانی، رتبه‌بندی کسب و کار واحد اطلاعات اکونومیست، شاخص رقابت‌پذیری جهانی، رتبه‌بندی کسب و کارهای گروه فیچ، شاخص نمای محیط کسب و کار، شاخص شرکت نوسازی صنایع ایران، مؤلفه‌های ملی محیط کسب و کار مرکز پژوهش‌های مجلس و ... را می‌توان نام برد.

در گزارش سال ۲۰۱۸ شاخص سهولت انجام کسب و کار بانک جهانی، ایران نسبت به گزارش سال ۲۰۱۷، در رتبه ۱۲۴ از میان ۱۹۰ کشور قرار گرفته است. در بررسی وضعیت و جایگاه جمهوری اسلامی ایران در مقایسه با کشورهای سند چشم‌انداز در گزارش سال ۲۰۱۸، ایران نسبت به سال قبل در جایگاه هجدهم از ۲۵ قرار گرفته است که نشان‌دهنده عدم موفقیت ایران در منطقه می‌باشد (احمدیان، ۱۳۹۶، ۲) و این در حالی است که براساس گزارش‌های منتشر شده از سوی دفتر طرح و برنامه وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) در سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰ رتبه ایران در شاخص سهولت کسب و کار از بین ۱۹۰ کشور، به ترتیب ۱۱۸، ۱۲۰، ۱۲۴، ۱۲۸ و ۱۲۷ بوده است.

با توجه به مطالب پیش گفته بهبود شاخص‌های محیط کسب و کار برای سامان بخشیدن بر وضعیت اقتصادی کشور به حدی مهم است که تمامی دستگاه‌های اجرایی براساس مستندات قانونی مختلف، ملزم به همکاری در این مهم شده‌اند، اما آن چه در این میان مورد غفلت قرار گرفته است، منابع انسانی دخیل در این امر می‌باشند. با مروری بر اجزای زیرمجموعه، شکل دهنده و عملیاتی شاخص‌های مختلف پایش محیط کسب و کار در جهان، مشخص می‌گردد اکثر قریب به اتفاق این شاخص‌ها تحت تأثیر عملکرد دستگاه‌های بخش عمومی می‌باشند و در این میان نحوه عملکردی نیروی انسانی این نهادها، بسیار تعیین کننده خواهد بود که در این بین انگیزه خدمتی کارکنان بخش عمومی (PSM)^۱ به عنوان حلقه مفقوده محیط کسب و کار مطرح می‌گردد. انگیزه خدمتی کارکنان به عنوان نیروی سوق دهنده و هدایتگر رفتار کارکنان، علاوه بر تأثیرگذاری در سطح فردی، موجب افزایش بهره‌وری^۲ و تحقق اهداف سازمانی در سطح سازمانی و افزایش اعتماد عمومی و نیز کمک به ارتقای شاخص‌های بهبود محیط کسب و کار در سطح

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

فراسازمانی می‌گردد. بدین ترتیب اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع به عنوان محرک مهم بهبود محیط کسب و کار بیش از پیش نمایان می‌گردد تا بتوان از طریق تبیین راهبردهای مناسب افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی، نسبت به ارتقای شاخص‌های بهبود محیط کسب و کار اقدام نمود.

در خصوص جنبه نوآوری پژوهش نیز با توجه به مطالب زیر، این پژوهش که از مشارکت مالی اشخاص حقیقی و حقوقی برخوردار نمی‌باشد، از حیث متدولوژی و تئوریک، جدید و نوآور به شمار می‌رود:

- توجه به اجزای مختلف بخش عمومی: در تمامی پژوهش‌های صورت پذیرفته قبلی بررسی شده (بیش از ۱۰۰ پژوهش)، هیچ کدام از پژوهش‌ها، اجزای مختلف بخش عمومی را مدنظر قرار نداده‌اند و در این پژوهش اجزای چهارگانه بخش عمومی در کلیه مراحل تحقیق، ملاک عمل قرار گرفته است.

- تبیین مدل بومی: تعریف مشخص و بومی راهبردهای مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی با توجه به شرایط و مقتضیات کنونی کشور

- انجام پژوهش به صورت کیفی با استفاده از روش داده بنیاد: اکثر قریب به اتفاق پژوهش‌های صورت پذیرفته داخلی و خارجی در این زمینه، به صورت کمی بوده و فقدان و یا بسیار محدود بودن پژوهش‌های کیفی به ویژه با استفاده از روش داده بنیاد که موضوع را به طور عمیق بررسی نماید.

چارچوب نظری

در این پژوهش ۱۰۲ مورد از مطالعات و پژوهش‌های موجود و انجام یافته خارجی و داخلی (۷۶ پژوهش خارجی در طی ۱۷ سال در بازه زمانی ۱۹۹۶ لغایت ۲۰۱۹ و ۲۶ پژوهش داخلی در طی ۱۵ سال در بازه زمانی ۱۳۸۴ لغایت ۱۳۹۹) برای آشنایی بیشتر با ادبیات موضوع به عنوان پشتوانه نظری (تئوریک) مورد بررسی قرار گرفت که موارد زیر به طور اجمال به عنوان نمونه ارائه می‌گردد: محیط کسب و کار شامل نهادها، مقررات و رویه‌های اداری مندرج در محیط فعالیت اقتصادی است و به نوعی هزینه‌های غیرفنی فعالیت اقتصادی را تعیین می‌کند (طیبی و زمانی، ۱۳۹۶، ۹۷). کسب و کار در قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، هر نوع فعالیت تکرار شونده و مشروع اقتصادی از قبیل تولید، خرید و فروش کالا و خدمات به قصد کسب منافع اقتصادی را شامل می‌شود و محیط کسب و کار عبارت است از مجموعه عوامل مؤثر در اداره یا عملکرد بنگاه‌های تولیدی که خارج از کنترل مدیران آن‌ها می‌باشند. انگیزه خدمات عمومی کارکنان بخش دولتی به یک موضوع اساسی مهم تبدیل شده است (هدیاتی و ساناریو^۳، ۲۰۱۹، ۱)، به گونه‌ای که یکی از چالش‌های مهم فراروی مدیران، برانگیختن کارکنان و متعهد ساختن آنان در راستای تحقق اهداف سازمانی است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۲۴). انگیزه

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد

خدمت عمومی، نگرش‌ها و رفتارهایی را که با سطوح بالاتر تعهد سازمانی و رضایت شغلی همراه است، در برمی‌گیرد (الرشودی^۵، ۲۰۱۸، ۱) که شناسایی بیشتر سازمان منجر به افزایش PSM می‌شود و PSM هم رابطه مثبتی با عملکرد شغلی دارد (میائو^۶ و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۷)، لذا حکومت خوب از طریق انگیزه بالای خدمتی، موجب ارائه خدمات عمومی مطلوب خواهد شد (نورنگ و همکاران^۶، ۲۰۱۹، ۱) و به همین علت، شیوه‌های مدیریت عمومی باید انگیزه کارگران بخش عمومی را حفظ نماید تا از دست دادن کارمندان امیدوار کننده جلوگیری کنند (هولت^۷، ۲۰۱۸، ۱۲).

PSM در اصل انگیزه نوع‌دوستانه است و یک اعتقاد، ارزش و نگرش است که فراتر از منافع افراد است (زوجوان^۸، ۲۰۱۸، ۱۸۶) و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان بخش دولتی دارد (زوبیر و همکاران^۹، ۲۰۱۸، ۱۹۱) که عوامل انگیزشی بیرونی، توانمندسازی و شفافیت هدف، تأثیر جدی بر (PSM) می‌گذارد (صادیق^{۱۰}، ۲۰۱۸، ۱) و اولویت انتخاب کارکنان با PSM بالا، روابط بین کارکنان و ذی‌نفعان، ایجاد فرصت یادگیری برای کارمندان جدید، از راهبردهای افزایش انگیزه محسوب می‌شوند (کریستینسن و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۷، ۵۳۲). تأثیر عوامل انگیزشی اجتماعی - ارتباطی بر PSM مهم می‌باشند (بایجت و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۰، ۲۱۳) و طراحی شغل و رهبری تحول‌گرا با افزایش توانمندسازی، موجب تحریک PSM می‌گردد (پری و هاندگم^{۱۳}، ۲۰۰۸، ۸).

انگیزه خدمت در بخش عمومی نوعی تمایل نوع‌دوستانه برای به دیگران صرف‌نظر از پاداش‌های خارجی و کلید عملکرد کارمندان دولت محسوب می‌گردد (بلاریتی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱) که برای افزایش آن، استرس شغلی باید کاهش یابد (دنگ و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹، ۱) و همچنین رهبری تحول‌آفرین به طور مثبتی بر انگیزه خدمات عمومی تأثیرگذار می‌باشد (صادقی تربتی و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۴۰).

PSM در مقایسه با نوع‌دوستی، یک پیش‌بینی کننده مداوم بوده (پیاتاک و هولت^{۱۵}، ۲۰۱۸، ۱) و به انگیزه برای خدمت به منافع یک جامعه وسیع‌تر اشاره دارد (الصباغ‌لصمدی و برانک^{۱۶}، ۲۰۱۹، ۲). ویژگی‌های شغلی (ساسانی و صادقی تربتی، ۱۳۹۸، ۲۳۴)، آموزش و توسعه فردی، امنیت شغلی (حسینی و صنوبر، ۱۳۹۸، ۱۲۱)، میزان حقوق و دستمزد (علی‌محمدپور و همکاران، ۱۳۹۶، ۷۱)، اقدامات رهبری (بلاریتی و همکاران^{۱۷}، ۲۰۱۹، ۱۰)، درآمد متناسب (آیدین و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۹، ۱۸۴)، رضایت شغلی (الصباغ‌لصمدی و برانک، ۲۰۱۹، ۲) از سایر عوامل مؤثر بر PSM محسوب می‌شود.

پیشینه پژوهش

- میائو و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان انگیزش و عملکرد خدمات عمومی، دریافتند شناسایی بیشتر سازمان منجر به افزایش PSM و PSM منجر به سطح بالاتری از عملکرد شغلی می‌گردد.

- نورونگ و همکاران^{۲۰} (۲۰۱۹) در پژوهشی به نام انگیزه خدمات عمومی و رضایت شغلی به این نتیجه رسیدند که PSM، تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات عمومی داشته و آن را ارتقاء می‌دهد.

- نورونگ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی دیگری با نام بررسی تأثیر رهبری و انگیزه خدمات عمومی بر رضایت شغلی، دریافتند که رهبری و انگیزه خدمات عمومی تأثیر مستقیم مثبت بر رضایت شغلی دارد.

- هدیاتی و ساناریو^{۲۱} (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر انگیزه خدمات عمومی بر عملکرد شغلی پی بردند که PSM علاوه بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند.

- هوروات و واداس^{۲۲} (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بازنگری در مدل (PSM) مجارستان دریافتند که سازمان‌ها باید موقع استخدام، انگیزه متقاضیان را برای خدمت به منافع عمومی بررسی نمایند.

- شوت و همکاران^{۲۳} (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان انگیزه خدمات عمومی، انگیزه اجتماعی و نوع دوستی، به این نتیجه رسیدند که PSM منجر به رفتار نوع دوستی اجتماعی می‌گردد.

- ساسانی و صادقی تربتی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر انگیزه خدمات عمومی^{۲۴} دریافتند که ویژگی‌های شغلی به طور مثبتی بر PSM تأثیرگذار می‌باشد.

- حسینی و صنوبر (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی پی بردند که فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا با اجزای آموزش و توسعه فردی، امنیت شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر PSM دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی بنیادی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی به شمار می‌رود و در راستای عمل به پیشنهادات و نیز رفع کاستی تحقیقات پیشین که اکثر آن‌ها کمی بودند، در این مطالعه، پژوهش کیفی^{۲۵} مورد استفاده قرار گرفت. برای درک عمیق و همه جانبه موضوع نیز از رویکرد داده بنیاد یا به بیانی تئوری مفهوم‌سازی بنیادی^{۲۶} استفاده شد.

نظریه برخاسته از داده‌ها: روش داده بنیاد نوعی استراتژی پژوهشی است که در پی تدوین تئوری است و ریشه در داده‌های مفهومی دارد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ۱۹) و در آن پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد، شروع نمی‌کند، بلکه کار در عرصه واقعیت آغاز می‌شود و نظریه از

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضائی، حجتی و بیک‌زاد

درون داده‌هایی که گردآوری شده، پدیدار می‌گردد (بهادری، ۱۳۹۷، ۷۴). در این روش روند شکل‌گیری تئوری، استقرایی می‌باشد و داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها و کدهای مشترک را به مقوله‌ها و به دنبال آن مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۱).

شیوه و ابزار گردآوری اطلاعات: جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند صورت پذیرفت که به همین منظور، مصاحبه با انتخاب افرادی از جامعه آماری به عنوان خبرگان زیربخش‌های چهارگانه بخش عمومی که دارای شرایط لازم (مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، شاغل در بخش عمومی، حداقل ۳ سال سابقه مدیریت) بودند آغاز گردید. سپس اولین مصاحبه شونده‌گان چهار زیربخش عمومی، خبرگان بعدی را با توجه به شرایط لازم برای مصاحبه معرفی نمودند.

روش تحلیل اطلاعات: در تحقیق کیفی، تحلیل داده‌ها محور اصلی پژوهش تئوری‌پردازی مبتنی بر داده‌هاست (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ۱۹). در روش داده بنیاد، تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشکیل می‌گردد (دلخواه و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۰)، تا پس از سپری شدن مرحله کدگذاری، در نهایت تصویر عینی از نظریه خلق شده، ارائه گردد (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ۸۸).

پایایی، روایی تحقیق و سنجش کفایت فرآیند تحقیق: جای تعجب نیست، شیوه‌هایی که برای ارزیابی پایایی و روایی در پژوهش کمی تدوین شده، نمی‌تواند به طور مستقیم در تحقیقات کیفی به کار برده شود (دلخواه و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۰) و اعتبار تحقیق کیفی به میزان توانایی و تلاش محقق بستگی دارد (خسروی، ۱۳۸۷، ۱۷۷). در این پژوهش به تبعیت از فلینت و همکاران برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، مورد استفاده قرار گرفت (محقر و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۸). معیارهای مورد استفاده این پژوهش در خصوص سنجش کفایت فرآیند تحقیق عبارتند از: اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، کنترل‌پذیری، تصدیق‌پذیری، راستی، تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت.

جامعه آماری و مشارکت کنندگان: جامعه آماری این پژوهش، کارکنان بخش عمومی استان آذربایجان شرقی بوده و بخش عمومی شامل زیربخش‌های چهارگانه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی می‌باشد. نمونه آماری و به بیانی بهتر در پژوهش کیفی، مشارکت کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند گلوله برفی^{۲۷} انتخاب شدند و در رابطه با کفایت حجم نمونه‌گیری از رویکرد نمونه‌گیری نظری بهره گرفته شد. در این رویکرد، نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت (۴۰ مصاحبه) که مدل به حد ساخت و یا اشباع خود رسید.

یافته‌های پژوهش

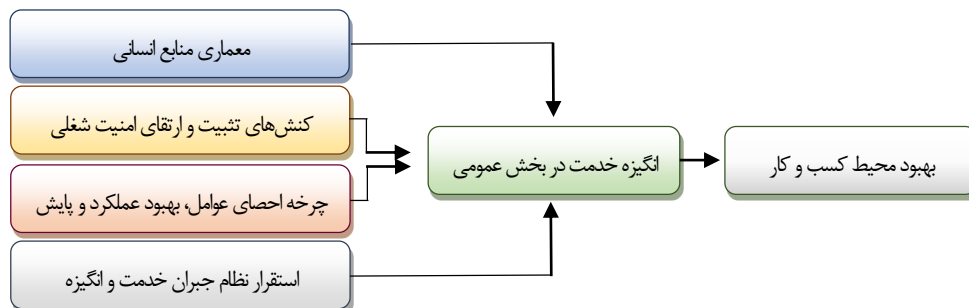
با استفاده از رویکرد مفهوم‌سازی داده بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح متنی و مفهومی صورت پذیرفت و در واقع به کمک روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها و تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌ها، نتایج کدگذاری باز، محوری و گزینشی تشریح شده و مدل و الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی به عنوان محرکی بر بهبود محیط کسب و کار تبیین گردید.

کدگذاری باز: در این مرحله از کدگذاری متن مصاحبه‌ها، چندین بار خواننده و جملات اصلی آن استخراج شده و به صورت کدهایی ثبت می‌گردد و سپس کدهای مشابه در دسته‌هایی قرار می‌گیرند و این مرحله از کدگذاری از این رو باز نامیده می‌شود که پژوهشگر با ذهنی باز به اسم‌گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی در تعیین کدها قائل نیست (بهادری، ۱۳۹۷، ۷۴). لذا برای احصای راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی، کدگذاری باز داده‌های حاصل از ۴۰ مصاحبه، صورت پذیرفت و ۱۷۸ کد در خصوص راهبردهای مؤثر بر PSM، احصا و تبیین گردید.

کدگذاری محوری: دسته‌های اولیه متشکل در کدگذاری باز با هم مقایسه و آن‌هایی که با هم شباهت داشتند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (همان: ۷۴). کدهای راهبردهای به دست آمده در مرحله کدگذاری باز با مطالعه، بررسی و تجدیدنظرهای احتمالی جهت ارتباطدهی به صورت محوری، کدگذاری گردید و ۱۷۸ کد مرحله کدگذاری باز، در این مرحله با ۱۰ مفهوم یا زیرطبقه ارتباط داده شدند.

کدگذاری انتخابی یا گزینشی: این کدگذاری، فرآیند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌هاست و محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص در بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک تئوری، تنظیم می‌کند و مستلزم یکپارچه کردن مقوله‌هایی است که برای شکل‌دهی چارچوب نظری اولیه ایجاد شده بودند (خسروی، ۱۳۸۷، ۱۷۷). در این مرحله از کدگذاری، جهت ایجاد ارتباطات تکمیلی‌تر، با بررسی‌های مکرر و مجدد و از طریق رفت و برگشت‌های زیگزاگی بین مقوله‌ها، مفاهیم و نیز بین کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، کدگذاری صورت پذیرفت که در نتیجه این ارتباطدهی ۱۰ مفهوم حاصل شده در مرحله کدگذاری محوری با ۴ طبقه مرتبط گشتند و بدین ترتیب الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی، محرکی بر بهبود محیط کسب و کار به شرح زیر تبیین گردید.

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد



تصویر ۱: راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی: محرکی بر بهبود محیط کسب و کار

بحث و نتیجه‌گیری

منظور از راهبردهای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی، کلیه اقدامات، روش‌ها، استراتژی‌هایی است که بایستی از طریق ایجاد، نگهداشت و ارتقای انگیزه خدمتی کارکنان توسط دستگاه‌های بخش عمومی اتخاذ و با هدف بهبود محیط کسب و کار اجرا شوند که براساس نتایج این پژوهش در قالب چهار مقوله به شرح زیر احصا شدند:

معماری منابع انسانی^{۲۸}

این مقوله از راهبردها، شامل اقداماتی است که سازمان از طریق آن، ضمن ارتقای توانایی کارکنان و مدیران، بر رفتار آنان و در نهایت بهبود محیط کسب و کار اثرگذار باشد که به طرق زیر عملیاتی می‌گردد: بهسازی نیروی انسانی^{۲۹}: بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش‌های عمومی و تخصصی کارکنان صورت می‌پذیرد. آموزش مجموعه روش‌هایی است که به وسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد و مستخدمان، متناسب با نیازشان یاد می‌دهند (عباسی و رشیدی، ۱۳۹۰، ۱۲۲). آموزش در قالب آموزش‌های عمومی و تخصصی، مؤلفه‌هایی هستند که خبرگان مورد مصاحبه این پژوهش، آن‌ها را راهبردهای مؤثر بر PSM، معرفی نمودند که مصاحبه شماره (۸) «آموزش‌های جدید شغلی، مهارت کارکنان را در بهبود رفتار بیش‌تر می‌کند»، به عنوان نمونه آورده می‌شود. نتیجه این که آموزش عمومی و تخصصی منابع انسانی سبب خواهد شد، ضمن آشنایی آن‌ها با روش‌های نوین شغلی، سطح دانش عمومی و تخصصی آن‌ها افزایش یابد که این امر بر کمیت و کیفیت رفتار کاری آنان و در نتیجه بهبود محیط کسب و کار اثر خواهد داشت.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

توانمندسازی مدیران^{۳۰}: توانمندسازی، به عنوان یکی از ملزومات ارتقای شاخص‌های محیط کسب و کار، فرآیند کمک در کسب توانایی‌های لازم عنوان شده است (رحیمی، ۱۳۹۵، ۴۱۴). مدیران در انجام وظایف خود باید نقش‌های متعددی را بپذیرند لذا به مهارت‌های خاصی نیاز دارند. این مفهوم نیز، توسط خبرگان مطرح گردید که برای نمونه، مصاحبه شماره (۷)، «گسترش روابط مدیر با کارمند، بر تقویت انگیزه مناسب است»، ارائه می‌گردد. نتیجه این که، مدیران، همواره زیر ذره‌بین دقیق کارکنان هستند و میزان توانایی آنان بر چگونگی فرمانبری آن‌ها مؤثر خواهد بود لذا لازم است برای بهبود محیط کسب و کار، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی مدیران همواره ارتقا یابد تا مدیران ضمن داشتن دانش مکفی و با توان ایجاد روابط با کارکنان، چالش‌های سازمان را شناسایی و با کمک آنان بر آن فائق آیند.

شایسته‌سالاری^{۳۱}: سیستمی است که در آن ملاک انتخاب افراد، شایستگی و قابلیت‌های درونی آن‌ها بوده و لذا افراد، مسیر پیشرفت و تعالی را براساس شایستگی خود طی می‌کنند (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۶، ۱۹۸). این یافته پژوهش نیز براساس نظرات و دیدگاه مصاحبه شونده‌گان، به عنوان راهبرد اثرگذار بر انگیزه خدمتی کارکنان تبیین شده است که برای نمونه در مصاحبه شماره (۱۱) آمده است: «با ترفیع براساس شایسته‌سالاری، کارکنان با انگیزه را مصمم‌تر خواهیم نمود». براساس مطالب فوق و نتایج حاصل گفت: وجود مکانیزم ارتقای کارآمد و نظام‌مند در سازمان که تمامی ارتقاها و انتصابات سازمانی براساس اسلوب خاص تعریف شده و بر پایه توانایی و شایستگی افراد صورت پذیرد، سبب خواهد شد تا کارکنان برای ترقی و کسب پست‌های بالاتر با انگیزه مضاعف و با شایستگی کار نمایند. همچنین اهمیت بخشیدن به کار کارکنان موجب خواهد شد تا کارکنان درک نمایند که آن‌ها و کارشان دیده می‌شوند و برای سازمان و جامعه مهم و بااهمیت هستند، لذا ضمن تداوم رفتارهای مناسب کاری قبلی، مترصد بهبود و ارتقای آن خواهند بود که بهبود محیط کسب و کار را در پی خواهد داشت.

مدیریت جذب و نگهداشت نیروی انسانی: در اختیار داشتن افرادی توانمند، نه تنها یک مزیت برای سازمان محسوب می‌شود، بلکه کمبود و یا ضعف منابع دیگر را نیز می‌تواند جبران نماید (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۰۹) لذا علاوه بر بهبود عملکرد سازمان، عاملی بر ارتقای شاخص‌های محیط کسب و کار به شمار می‌رود. در این پژوهش مصاحبه شونده‌گان بر این باورند که مدیریت جذب و نگهداشت نیروی انسانی یک راهبرد مؤثر برای افزایش PSM می‌باشد و برای نمونه از نظرات آنان، می‌توان به مصاحبه شماره (۳۹) اشاره نمود: «دستورالعمل‌های اداری کارا برای تبدیل وضعیت، در ایجاد انگیزه مفید است». براساس یافته‌های پژوهش، این مفهوم، از طریق استانداردسازی جذب کارکنان و نیز استانداردسازی نگهداشت کارکنان، عملیاتی گشته و PSM را متأثر می‌سازد. تعیین معیارهای مشخص و شفاف از قبیل

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد

دستورالعمل‌های اداری کارا برای تبدیل وضعیت، همچنین جذب و استخدام هدفمند کارکنان از طریق تعیین و لحاظ استانداردها و معیارهای ویژه علاوه بر ویژگی‌های عمومی و تخصصی لازم در موقع به کارگیری و استخدام کارکنان، سبب می‌شود تا نیروی کار با انگیزه وارد سازمان گردد و این موضوع علاوه بر اثرگذاری بر نحوه رفتار و کارکرد آنان، رفتار و عملکرد سایر کارکنان را نیز متأثر خواهد نمود و بدین ترتیب نقش مؤثری بر بهبود محیط کسب و کار ایفاء خواهد نمود.

کنش‌های تثبیت و ارتقای امنیت شغلی

امنیت یکی از نیازها و خواسته‌های مهم بوده و نبود آن در سازمان، به سبب اثرگذاری بر انگیزه خدمتی کارکنان محیط کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در این پژوهش، این مقوله با دو مفهوم: امنیت از جابجایی و اخراج و همچنین امنیت مالی، مرتبط شده است.

امنیت مالی^{۳۲}: امنیت شغلی به این مسئله توجه دارد که اشتغال کارگران به خطر نیفتد و کارگر خود را از هر گونه تهدید از دست دادن شغل (و به واسطه آن از دست دادن درآمد و منابع مالی برای گذران زندگی) مصون بداند (شکرالهی و پرستش، ۱۳۹۰، ۷۶). مصاحبه شوندگان، امنیت مالی را به عنوان یک راهبرد از راهبردهای مؤثر بر PSM و در نهایت بهبود محیط کسب و کار مطرح نمودند که مصاحبه شماره (۹) نمونه‌ای از آن است: «درآمد متناسب با تورم، انگیزش قابل توجهی را برای خدمت به فرد می‌دهد». نتیجه بحث این که، پرداخت مابه‌ازایی که فرد بتواند از طریق آن حداقل‌های یک زندگی را از قبیل: خوراک و پوشاک و ... برای خود و خانواده خویش تأمین نماید، به عنوان امنیت مالی اولیه، ضمن اثرگذاری بر رفتار فرد، موجب بهبود عملکرد سازمان و ارتقای شاخص‌های بهبود محیط کسب و کار خواهد بود. علاوه بر آن محافظت از کارکنان در برابر نوسانات اقتصادی و حفظ قدرت خرید آن‌ها در قالب امنیت مالی ثانویه، از سایر راه‌های افزایش PSM محسوب خواهد شد.

امنیت از جابجایی و اخراج: جابجایی‌های بی‌مورد و اخراج کارکنان به عنوان یکی از چالش‌های سازمانی، پایین بودن انگیزه خدمتی کارکنان را سبب می‌شود و در این راستا سازمان‌ها بایستی به دنبال رفع آن از طریق ایجاد امنیت و افزایش انگیزه خدمتی کارکنان باشند. در مقوله منابع انسانی، سازمان‌های نوآور، امنیت شغلی را در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج را به خاطر اشتباه، کاهش دهند (محرابی و گلناری، ۱۳۹۴، ۴۹). یافته‌های پژوهش حاکی است که مصاحبه شوندگان، این ابزار را در خصوص ایجاد PSM، اثرگذار می‌دانند که مصاحبه شماره (۲۲)، نمونه‌ای از آن است: «تغییر محل خدمتی بدون جلب نظر کارکنان، موجب ایجاد بی‌ثباتی رفتاری می‌شود». حاصل بحث این که: آسودگی خاطر کارکنان در خصوص عدم اخراج و جابجایی‌های بی‌مورد، سبب آرامش فکری

آن‌ها شده و ضمن اثرگذاری در وظایف محوله از طریق استفاده از روش‌های نوین و نیز خلاقیت در انجام بهتر وظایف به سبب اطمینان از ثبات و باقی ماندن آنان در آن شغل، نقش مهم و تعیین کننده‌ای در افزایش انگیزه خدمتی کارکنان و به تبع آن بهبود و ارتقای شاخص‌های کسب و کار خواهد داشت.

چرخه احصای عوامل، بهبود عملکرد و پایش

براساس یافته‌های پژوهش مقوله چرخه احصای عوامل، بهبود عملکرد و پایش، یک راهبرد تعیین کننده برای افزایش PSM احصا شده است. در این راهبرد که دو مفهوم کارآمدسازی نقش‌ها، وظایف و فرآیندها و همچنین احصا و بازخورد، با مقوله مورد بحث مرتبط شده، سیکل شناسایی و تبیین مداوم راهبردهای مؤثر بر PSM و بهبود وظایف و فرآیند انجام کارها و ارزیابی دوباره و أخذ بازخورد از اقدامات اصلاحی درخصوص راهبردها و تکرار این چرخه، از دیدگاه خبرگان، عاملی مهم، تعیین شده است.

کارآمدسازی نقش‌ها، وظایف و فرآیندها: در خصوص نقش این طور می‌توان عنوان نمود که: بسیاری از ما نقش‌های متعددی را ایفا می‌نماییم و با توجه به آن نقش، رفتارهای گوناگونی داریم (رابینز، ۱۳۸۹، ۱۴۷). لذا وضعیت نقشی که کارکنان ایفا می‌کنند، رفتار آنان را متأثر می‌سازد. در مصاحبه‌های انجام یافته دیده شده که مصاحبه شوندگان، این مفهوم را به عنوان یک اقدام مهم سازمانی در رابطه با ایجاد و ارتقای PSM مطرح نمودند که مصاحبه شماره (۵) نمونه‌ای از آن است: «بازطراحی شغل، سبب فراهم آوردن بهبود رفتار کارکنان می‌شود». براساس مطالب فوق و نیز یافته‌های پژوهش درمی‌یابیم که: نقش که به رفتار در شغل اطلاق می‌گردد، به عنوان یکی از مباحث مهم در رفتار سازمانی محسوب می‌شود. چنانچه مشکلات مربوط به نقش از جمله تعارض نقش، ابهام در نقش و گرانباری نقش به عنوان عوامل ایجاد کننده معلولیت سازمانی، رفع گردد، رفتارهای مورد انتظار فرد متصدی شغل بهبود می‌یابد و فرد نقش خود را در انجام وظایف به صورت مطلوب انجام خواهد داد که این امر بر نحوه رفتار وی مؤثر خواهد بود. علاوه بر نقش، نحوه انجام وظایف سازمانی نیز مهم است. وظیفه‌فعالیتی است که سازمان فرد را ملزم به انجام آن نموده است. نحوه تعیین وظایف کارکنان، ارتباط قابل توجهی با انگیزه خدمتی آنان دارد. اگر فرد از انجام وظایف محوله رضایتمندی داشته باشد، بی‌شک به نحو مطلوب انجام می‌گردد و فرد مترصد انجام بهتر آن و بهبود رفتار خویش خواهد بود. در همین رابطه نیایستی از نقش فرآیندهای انجام کار نیز غافل بود. فرآیند به عنوان مجموعه‌ای از وظایف هدفمند و مرتبط با هم می‌باشد که به طور منظم و با توالی مقرر، انجام شده و تحقق هدفی را مهیا می‌سازد. اگر فرآیند انجام امور به درستی تعریف شود، رفتار و کارکرد کارکنان، قابل قبول خواهد بود لذا توسعه و بهبود فرآیندهای انجام کار در انگیزه کاری کارکنان، اثرگذار خواهد بود و بدین ترتیب شاخص‌های محیط کسب و کار متأثر خواهد شد..

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد

احصا و بازخورد: شناخت و احصای عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و برنامه‌ریزی موفق، کمک کننده باشد (بخشی علی‌آباد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۳۳). بازخورد نیز عبارت است از میزان یا درجه‌ای از نتیجه حاصل از کارهای انجام شده که به فرد داده می‌شود (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳، ۴۱). این دو مفهوم، از نظر خبرگان مورد مصاحبه، به عنوان راهبردهای مؤثر PSM تبیین گردید که مصاحبه شماره (۱۳) نمونه آن است: «شناخت عوامل تأثیرگذار، باعث می‌گردد سازمان بتواند انگیزه را حفظ کند». نتیجه این که: شناسایی عوامل مؤثر به عنوان اولین گام بهبود تلقی می‌گردد. شناسایی و احصای عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی یکی از راهبردهای مهمی است که این پژوهش بدان دست یافته است. پس از شناسایی و عملیاتی‌سازی آن، بایستی نتایج و خروجی راهبردهای اجرا شده، ارزیابی گردد و به دنبال آن بازخورد صورت پذیرد تا بدین سبب اگر راهبرد مزبور در ایجاد، نگهداشت و ارتقای انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر بود، تداوم اجرا داشته باشد و در غیر این صورت، می‌بایستی اصلاحات احتمالی لازم بر آن راهبرد اعمال و پس از اجرا، مجدداً مورد ارزیابی قرار گیرد که گام مهمی در بهبود محیط کسب و کار خواهد بود.

استقرار نظام جبران خدمت و انگیزه

نتایج پژوهش نشان داد که وجود یک نظام کارآمد جبران خدمت و همچنین نظام انگیزشی مفید به عنوان یکی از راهبردهای بهبود رفتار کارکنان در تحقق منافع عمومی می‌باشد. این مقوله، با دو مفهوم با عناوین: نظام تشویق و انگیزش و نیز مکانیزم تنبیه و تأدیب، در کدگذاری ارتباط داده شده است. نظام تشویق و انگیزش: نظام تشویق و تنبیه از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موفقیت مدیران را در پیشرفت برنامه‌ها و تغییرات اساسی که به دنبال آن هستند، تضمین کند (همان، ۴۱). مکانیزم تشویق برای ایجاد انگیزش از منظر مصاحبه شونده‌گان، راهبرد مؤثر بر PSM مطرح گردید که مصاحبه شماره (۵) نمونه‌ای از آن است: «تشویق کارکنان براساس میزان مشارکت آنان در تحقق اهداف، کارساز است» با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، نظر به این که عدم پرداخت مابه‌ازای مناسب موجب کاهش عملکرد سازمانی می‌گردد لذا وجود یک سیستم و مکانیزم تشویقی مناسب، سبب تقویت تمایل فرد به تکرار و بهبود آن عمل خواهد بود. نظام تشویقی مناسب، زمانی برانگیزاننده است که عادلانه بوده و متناسب با خروجی کار افراد تعیین گردد. این مکانیزم انگیزشی در قالب تشویق و پاداش‌های مادی از قبیل انواع پرداخت‌های مابه‌ازای کارایی بالا، در اختیار گذاشتن خودروی اختصاصی و ... و پاداش‌های معنوی یا غیرمادی از جمله: اعطای آزادی عمل بیشتر، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، اولویت در ارتقا، و ... سبب

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

می‌گردد تا فرد، با انگیزه خدمتی بالا و حتی فراتر از وظایف تعیین شده، برای تحقق اهداف سازمانی تلاش نماید و موجب بهبود محیط کسب و کار گردد.

مکانیزم تنبیه و تأدیب: در تربیت انسان، اصل بر تشویق و ترغیب است نه تنبیه و مجازات. تنبیه عملی طبیبانه است و هرگونه ناسنجیدگی و بی‌دقتی در آن آسیب‌رسان است و اثرات منفی به همراه دارد (همان، ۴۱). مصاحبه شوندگان، تنبیه متناسب و داشتن یک مکانیزم تنبیه را به عنوان یکی از راهبردهای سازمانی در خصوص PSM عنوان نمودند که مصاحبه شماره (۲۴) نمونه‌ای از آن است: «تنبیه متناسب با کم کاری، کارکنان را در انجام بهتر وظایف مقید می‌سازد». یافته‌های پژوهش حاکی از این موضوع است که راهبرد تنبیه و تأدیب در رابطه با برخورد با کارکنان خاطی و بی‌انگیزه، می‌تواند علاوه بر عملکرد و انگیزه فرد خاطی و فاقد انگیزه، تمایل سایر کارکنان را نیز متأثر سازد. سیستم تنبیه هم، همانند مکانیزم تشویق، برای تأثیرگذاری بیشتر، بایستی دو مشخصه عدالت و تناسب با خروجی و عملکرد کارکنان را دربر داشته باشد. انواع تنبیه مالی از قبیل کاهش و یا حتی قطع پرداخت‌های نقدی در کنار تنبیه‌های غیرمالی همچون: تنزل پست سازمانی، جابجایی، تعلیق، انفعال و ... راهبرد مؤثری بر تغییر انگیزه خدمتی کارکنان و محرکی بر بهبود محیط کسب و کار محسوب می‌شود.

کاربرد عملی نتایج تحقیق

این پژوهش از نوع کاربردی بوده و نتایج آن قابل استفاده در دستگاه‌های اجرایی هدف‌گذاری شده در چهار زیر بخش دولتی (وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی) مورد بررسی خواهد بود و مدیران دستگاه‌های اجرایی مذکور ضمن آشنایی و با به کارگیری راهبردهای مؤثر بر افزایش PSM، خواهند توانست در ایجاد، نگهداشت و ارتقای انگیزه خدمت کارکنان خود در بخش عمومی موفق عمل نموده و از طریق بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی تحت مدیریت، موجب بهبود شاخص‌های محیط کسب و کار گردند که این امر نیز رشد بخش خصوصی و رونق اقتصاد کشور و به دنبال آن رفاه اجتماعی را متأثر خواهد نمود.

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک‌زاد

منابع

- ۱) احمدخانی، داود؛ افشار (۱۳۹۳). تأثیر تشویق بر عملکرد کارکنان مورد مطالعه: فرمانده انتظامی ویژه غرب استان تهران، فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی غرب استان تهران، شماره ۲، تابستان، ۴۱-۶۴.
- ۲) احمدیان، مریم (۱۳۹۶). وضعیت ایران در گزارش انجام کسب و کار بانک جهانی و ارزیابی عملکرد دولت یازدهم در بهبود رتبه کشور، چاپ اول، تهران، معاونت پژوهش‌های اقتصادی، دفتر مطالعات اقتصادی.
- ۳) بخشی علی‌آباد، حمید؛ نوروزی؛ حسینی (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۲، دوره ۴، ۳۳-۴۱.
- ۴) بهادری، علی (۱۳۹۷). پژوهش کیفی داده‌بنیاد، کدگذاری و اهمیت، مراحل و شیوه اجرای آن در کارورزی دانشگاه فرهنگیان، دوفصلنامه راهبردهای نوین تربیت معلمان، شماره ۵، بهار و تابستان، ۶۹-۸۸.
- ۵) حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز؛ موسوی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۴، زمستان، ۱۰۹-۱۲۸.
- ۶) حسنفلی‌پور، طهمورث؛ سیدجوادین؛ روستا؛ خانلری (۱۳۹۱). مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۰، بهار، ۴۱-۶۲.
- ۷) حسینی، سیدصمد؛ صنوبر (۱۳۹۸). اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی، دوفصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، شماره ۱، بهار و تابستان، ۱۰۳-۱۲۹.
- ۸) حمیدی‌زاده، علی؛ دانایی‌فرد؛ طهماسبی؛ همایی لطیف (۱۳۹۷). بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی، شماره ۳، پاییز، ۱۲۳-۱۳۹.
- ۹) خسروی، محمدرضا (۱۳۸۷). مفهوم اعتبار (پایایی) و روایی در تحقیق کیفی، نگرش راهبردی، شماره ۹۴ و ۹۳، مرداد و شهریور، ۱۷۱-۱۸۴.
- ۱۰) - حیدرپور، افشین (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد قانون برنامه چهارم (درحوزه اقتصاد کلان). دفتر مطالعات اقتصادی، مرکز پژوهش‌های مجلس، تهران.
- ۱۱) - دانایی فرد، حسن؛ الوانی؛ آذر (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات صفار، چاپ اول، تهران.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

- ۱۲) دامن کشیده، مرجان؛ خدابخش زاده (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مقررات کسب و کار و سرمایه گذاری مستقیم خارجی بر رشد اقتصادی در کشورهای G77، فصلنامه علوم اقتصادی، شماره ۱، زمستان، ۸۱-۱۰۹.
- ۱۳) دلخواه، جلیل؛ مشبکی؛ دانایی فرد؛ خداداد حسینی (۱۳۹۰). ارزیابی کارایی بانک های دولتی در مقایسه با بانک های خصوصی در ایران، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۶، تابستان، ۹۳-۱۱۵.
- ۱۴) رحیمی، غلامرضا (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. انتشارات پژوهش های دانشگاه، چاپ اول، تبریز.
- ۱۵) رجبی نژاد، مهسا (۱۳۹۸). تضعیف توأم امتیاز و رتبه ایران در سهولت انجام کسب و کار ۲۰۲۰، معاونت بررسی های اقتصادی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، تهران.
- ۱۶) ساسانی، محمد؛ صادقی تربتی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ویژگی های شغلی بر انگیزه خدمات عمومی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۳، تابستان، ۲۳۴-۲۴۶.
- ۱۷) شاهنوشی، مجتبی؛ دادخواه (۱۳۹۶). موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استاندارد سازی فارس، جامعه شناسی کاربردی، شماره ۳، پاییز، ۱۹۵-۲۱۸.
- ۱۸) شکرالهی، سمانه؛ پرستش (۱۳۹۰). امنیت شغلی کارگران و جایگاه آن در حقوق ایران، پژوهشنامه حقوقی، شماره ۱، بهار، ۷۵-۹۱.
- ۱۹) عباسی، ابراهیم؛ رشیدی (۱۳۹۱). بررسی تأثیر اجرای دوره های آموزشی بر عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۳، پاییز، ۱۲۱-۱۴۳.
- ۲۰) علی محمدپور، علی؛ تقی پور، احسان و نعمتی، محمدحسین (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان ناوگروه های رزمی در دربانوردی های بلند مدت با استفاده از تکنیک AHP. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، (۹)، ۷۱-۸۶.
- ۲۱) صادقی تربتی، وحید؛ ساسانی؛ خرمیان؛ پورحسن شهری (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر انگیزه خدمات عمومی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۲، بهار، ۱۴۰-۱۵۲.
- ۲۲) کمالی پور، محمد؛ زینل زاده (۱۳۹۹). رقابت پذیری و فضای کسب و کار، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴، تابستان، ۱۴۹-۱۶۴.
- ۲۳) طیبی، سیدکامیل؛ زمانی (۱۳۹۶). آموزش عالی و بهبود محیط کسب و کار، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱، دوره ۲۳، ۹۵-۱۱۳.

تبیین الگوی مطلوب راهبردهای افزایش انگیزه خدمت .../زهی، رضانی، حجتی و بیک زاد

- ۲۴) محرابی، جواد؛ گلناری (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین امنیت شغلی با رفتار شهروند سازمانی کارکنان دائمی و موقت در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۱، ۴۹-۶۰.
- ۲۵) محقر، علی؛ صادقی مقدم (۱۳۹۰). هماهنگی زنجیره تأمین در صنعت خودروسازی: رویکرد تئوری برخاسته از داده‌ها، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۴، زمستان، ۲۹-۶۳.
- ۲۶) نصیری اقدم، علی؛ مرتضوی فر (۱۳۹۶). دلالت اقتصاد نهادی برای بهبود محیط کسب و کار، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۶۴، بهار، ۳۳-۵۵.
- ۲۷) ولی‌زاده زنوز، پروین (۱۳۸۸). بهره‌وری نیروی کار، سرمایه و کل عوامل تولید. مجموعه پژوهش‌های اقتصادی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران.
- ۲۸) هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد؛ آذر؛ خائف الهی (۱۳۸۹). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱، بهار و تابستان، ۸۱-۱۳۰.

29) Alreshoodi, S.A. (2018). Public Service Motivation, Wasta and Employee Outcomes in the Saudi Public Sector. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8 (13), 1-9.

a. Alsabbaghalsmadi, S., & Bronk, J. (2019). Antecedents of Public Service Motivation: A Study of Swedish Municipalities. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, (7) 1, 1-16.

30) Aydin, I., Demirkasimoglu, N., Erdemli, O., & Demir, T.G. (2019). Public Service Motivation from the Point of View of Teachers and School Administrators: A Qualitative Study. *PAU Journal of Education*, (47), 167-190.

31) Biget, S.A., Varonea, F., Giauqueb, D., & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. *International Public Management Journal*, 13 (3), 213-246.

a. Belrhiti, Z., Damme, W.V., Belalia, A., & Marchal, B. (2019). Does public service: motivation matter in Moroccan public hospitals? A multiple embedded case study. *International Journal for Equity in Health*, (9) 1, 10-13.

32) Christensen, R.K., Paarlberg, L., & Perry, J.L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

33) Deng, J., Li, Y., Sun, Y., Lei, R., & Yang, T. (2019). Public service motivation as a mediator of the relationship between job stress and presenteeism: a cross-sectional study from Chinese public hospitals. *BMC Health Services Research*, (1) 19, 1-8.

- a. Hidayati, N., & Sunaryo, H. (2019). The Effect of Public Service Motivation on Job : Performance through Satisfaction and Commitment. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, (1) 7, 1-16.
- 34) Holt, S.B. (2018). For Those Who Care: The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. *Public Administration Review*, 29 (3), 1-15.
- 35) Horváth, Z., & Hollósy, V. G. (2019). The revision of Hungarian public service: motivation (PSM) model. *Central European Journal of Labor Law and Personnel Management*,(1) 2, 17-28.
- 36) Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational Identification. *Public Money & Management*, (39) 2, 77-85.
- 37) Nurung, J., Rakhmat., Asang. S ., & Hamsinah. (2019). Public service motivation : and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency. *Earth and Environmental Science*, (70) 5, 691-700.
- 38) Nurung, J., Rakhmat., Asang. S ., & Hamsinah. (2019). Analysis of Leadership : Effect and Public Service Motivation on Work Satisfaction (ASN) In The District Bantaeng. *International Journal of Scientific and Research Publications*, (9)1,691-700.
- 39) Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*,11 (1), 3-12.
- 40) Piatak, J.S., & Holt, S. B. (2018). Formal and Informal Volunteering: A Matter of : Altruism or Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, (11) 1, 3-12.
- 41) Schott, K., Neumann, O., Baertschi, M., & Ritz, A. (2019). Public Service : Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity. *International Journal of Public Administration*, (42) 14, 1200-1211.
- 42) Xiujuan, Z. (2018). The Research on the Influencing Factors of Public Service : Motivation of Ethnic Minority Civil Servants : Taking the Frontier Area of Yunnan Province, China as a Case. *Advances in Economics, Business and Management Research*,(63), 185-190.
- 43) Zubair, S. S., Yaamina, S., Irfan, S., Jabeen, N., & Moazzam, Amani. (2018). Towards a holistic model of Public Service Motivation: A Systematic Literature Review. *Journal of the Research Society of Pakistan*, (55) 2, 179-192.

-
1. Public Service Motivation (PSM)
 2. Productivity
 3. Hidayati & Sunaryo
 4. Alreshoodi
 5. Miao et al
 6. Nurung et al
 7. Holt
 8. Xiujuan
 9. Zubair et al
 10. Deng et al
 11. Christensen et al
 12. Biget et al
 13. Perry & Hondeghem
 14. Deng et al
 15. Piatak & Holt
 16. Alsabbaghalsmadi and Bronk
 17. Belrhiti et al
 18. Aydin et al
 19. Miao et al
 20. Nurung et al
 21. Hidayati & Sunaryo
 1. Horvath & Vadasz
 23. Schott et al
 24. Public Service Motivation (PSM)
 25. Qualitative Research
 26. Grounded Theory
 27. Snowball Sampling
 28. Human Resource Architecture
 29. Improvement of Human Resources
 30. Empowering Managers
 31. Competence
 32. Financial Security