

Critical Analysis of Public Service Motivation for the Health of the Administrative System of Government Organizations

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Lili Ferdosipour¹
Hamadullah Manzari Tavakoli^{2*},
Mohammad Jalal Kamali³
Sanjar Salagheh⁴
Hamid Reza Mollai⁵

How to cite this article

Lili Ferdosipour, Hamadullah Manzari Tavakoli, Mohammad Jalal Kamali, Sanjar Salagheh, Hamid Reza Mollai, Critical Analysis of Public Service Motivation for the Health of the Administrative System of Government Organizations, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5(3); 317-330

1. PhD Student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
5. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: hmanzari@iauk.ac.ir

Article History

Received: 2021/09/24

Accepted: 2021/12/19

Published: 2021/12/21

ABSTRACT

Over the past decades, studies related to motivation in government organizations called public service motivation (PSM) have caused significant changes in terms of explaining the positive results in relation to public service motivation with components such as performance and personal satisfaction. In light of the scientists' views, this study challenges the positive and transparent public service motivation by saying that "high levels of PSM may lead to negative outcomes." In this regard, few studies have been conducted on the negative effects or potential "dark spots" of public service motivation. Our goal is to fill this gap by proposing a model that helps develop public service motivation mechanisms. This is analyzed through the relationship between PSM and its dark spots at the individual and organizational levels by finding the negative consequences of public service motivation. The purpose of the research was fundamentally using the Delphi technique using a qualitative approach and the interview was conducted by purposive sampling method with 33 experts in government organizations. Leading to negative performance at individual and organizational levels was confirmed and 19 of the 32 influential variables were identified. Finally, suggestions were made that would lead to guidelines for future studies to understand the overall PSM from a different perspective, and government officials were asked to support the idea that PSM-based recruitment would inevitably lead to higher performance. To look.

Keywords: Public Service Motivation, Negative Consequences of Public Service Motivation, Critical Approach, Delphi Technique

واکاوی انتقادی انگیزه خدمت عمومی در جهت

سلامت نظام اداری سازمان های دولتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۸
* نویسنده مسئول: hmanzari@iauk.ac.ir

مقدمه

در طی بیش از ۳۰ سال از مطرح شدن شالوده ای در جهت بررسی مفهومی بنام PSM با پرسیدن سوالات زیادی از مدیران بخش های دولتی و خصوصی به منظور رتبه بندی انگیزه ی آنها در فعالیت بخش دولتی (۱) ، مطالعه در مورد PSM هنوز هم به طور چشمگیری در حال افزایش و رشد محسوس است (۲) که این تغییر یا رشد هنوز محسوس است.

به طور کلی، تحقیقات انگیزه خدمت عمومی عمدتاً بر جنبه های روشن PSM متمرکز است (۲، ۳) و توجه بیشتر محققان به اطلاعاتی در مورد نتایج مثبت PSM مانند رضایت شغلی، عملکرد فردی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات (۴)، معطوف شد. در راستای نظرات پری و وایز در مورد اهمیت انگیزه خدمت عمومی و پیشرفت آن به نظر می رسد این امکان وجود داشته باشد که افزایش سطح زیاد تعهد به انگیزه خدمت عمومی به نتایج منفی ختم شود (۶).

توجه به این مساله معطوف می شود که آیا کلیت PSM پذیرفته شده است؟ مفهومی "شفاف" و قابل درک است یا نه، نقاط تیره و مبهمی دارد که تا کنون مطالعات محدودی در مورد آن انجام شده است (۷). به این ترتیب هدف مطالعه ی حاضر افزایش اطلاعات و آگاهی از رابطه ی بین PSM و پیامدهای منفی آن با تجزیه و تحلیل آماری و ترکیب ادبیات محدود و تلفیق آن با نظریاتی برگرفته از اصول مختلف است تا بتوان درک عمق و تصویر کاملتری از PSM و مفهوم آن ایجاد کرد.

بحث در این مورد است که افزایش سطح آگاهی از نتایج منفی رفتاری بالقوه ی PSM امری مهم است. چرا که به عنوان مثال PSM ممکن است به "رفتارهای غیر قانونی و غیر اخلاقی" ختم شود زیرا تعهد زیاد به بعدی بنام دلسوزی و فداکاری در PSM ممکن است در منافات با بی طرف بودن کارکنان بخش عمومی و اعتماد و احترام به اصول برابری و قانون مندی باشد (۸). چنین رفتاری برای سازمان ها کاملاً منفی است زیرا می تواند به عدم سازگاری یا بی ثباتی در رفتارهای فرد در سازمان ختم شود.

همچنین تعداد محدودی از مطالعات در مورد عواقب منفی PSM مبتنی بر تناسب و ارتباط محیط و فرد یا تئوری تناسب فرد-محیط متذکر می شوند که، باید به این نکته توجه داشت که ناسازگاری بین افراد، با انگیزه خدمت عمومی و محیط کاری آنها به عواقب منفی ختم می شود. زمانی که مردم شرایط ارائه ی فعالیت مبتنی بر PSM را نداشته باشند، به دلیل تاثیر یا نفوذ کم اجتماعی در شغل به احتمال زیاد نگرش ها یا رویکردهای منفی را تجربه می کنند (۹، ۱۰). حتی این بدین معناست که ما باید به این احتمال توجه کنیم که PSM امکان دارد تنها، نتایج منفی برای فرد نداشته باشد بلکه به سازمان ها نیز سرایت کند.

نقش کلیدی و نظری این مقاله در مورد بررسی مفاهیم مطالعات وابسته به مدیریت دولتی در حوزه PSM است. در این مقاله،

لی لی فردوسی پور^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

حمد الله منظری توکلی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

محمد جلال کمالی^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

سنجر سلاجقه^۴

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

حمیدرضا ملائی^۵

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

چکیده

در طی دهه های گذشته، مطالعات مرتبط به انگیزه ای، در سازمان های دولتی به نام انگیزه خدمت عمومی (PSM) باعث تغییرات چشمگیری بر حسب تبیین و توضیح نتایج مثبت در ارتباط انگیزه خدمت عمومی با مولفه هایی از جمله عملکرد و رضایت فردی شده است. در پرتو نظریات دانشمندان این تحقیق مثبت و شفاف بودن انگیزه خدمت عمومی را با این جمله که "سطوح بالای PSM ممکن است به نتایج منفی ختم شوند" به چالش می کشد. در این راستا، مطالعات کمی در مورد اثرات منفی یا "نقاط تیره ی" بالقوه ی انگیزه خدمت عمومی انجام شده است. هدف ما تعیین این خلا با پیشنهاد مدلی است که به مکانیزم های توسعه انگیزه خدمت عمومی کمک کند. این مهم از طریق روابط بین PSM و نقاط تیره ی آن در سطوح فردی و سازمانی با یافتن پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی تجزیه و تحلیل می شود. تحقیق از نظر هدف، بنیادی با استفاده از رویکرد کیفی از تکنیک دلفی استفاده کرده و مصاحبه از روش نمونه گیری هدفمند با ۳۳ نفر از متخصصان در سازمان های دولتی انجام گرفت. نتیجه تحقیق وجود پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی در سطوح فردی و سازمانی که منجر به عملکرد منفی در سطوح فردی و سازمانی می شود را تایید کرد و ۱۹ متغیر از ۳۲ متغیر تاثیرگذار شناسایی شدند. در انتها، پیشنهادهای مطرح گردید که به رهنمودهایی برای مطالعات آتی جهت درک کلی PSM از دیدگاهی متفاوت ختم می شود و به مدیران دولتی پیشنهاد گردید در حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس PSM لزوماً منجر به عملکرد بالاتر می شود، با دیده تردید بنگرند.

کلید واژه ها: انگیزه خدمت عمومی، پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی، رویکرد انتقادی، فن دلفی

ابعاد PSM مشتمل بر ۴ متغییر می باشند که در زیر ذکر شده اند:

- فداکاری^۲
- دلسوزی^۳
- تمایل به خدمات عمومی^۴
- تعهد به ارزش های عمومی^۵

توجه زیاد به این امر و نگاه شفاف به PSM در طی ۳۰ سال گذشته ریشه در فرضیه ای اساسی در این مورد دارد که "PSM در سازمان های خدمات عمومی ارتباط مثبتی با عملکرد فردی دارد"^۶ ۱۹۹۰. از افرادی که امتیاز بالایی در حیطه ی PSM کسب کرده اند انتظار می رود تا عملکرد خوبی داشته باشند زیرا آنها برای ارائه خدماتی تلاش می کنند که از دید آنها کار، معنادار تلقی می شوند (۱۸، ۱۹). این فرضیه با مطالعات تجربی یا آزمایشگاهی زیادی پشتیبانی می شود. نتایج به دست آمده نشان می دهند که PSM ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی و فردی دارد. بنابراین به نظر می رسد که PSM در زمان شناخت روابط قابل پیش بینی بین نتایج سازمانی و تشویق کارمندان در زمانی که منابع مالی کاهش میابد، مفهومی امید بخش است (۲۰)^۶ و سطح زیاد فشار و برنامه های کاری همانگونه که در طرح های جدید مدیریت عمومی دیده می شود "منجر به رابطه تعهدات معنادار و مهمی برای فعالیت های روزانه و روتین خواهد شد"^۷ (۲۱)

اما تحقیقات سالهای اخیر نشان از این تضاد می دهد در حالی که انگیزه خدمت عمومی در اکثر تحقیقات به طور مثبت عملکرد را در تجزیه و تحلیل سطح فردی و سطح بالاتر (سازمانی) پیش بینی می کند، گاهی از نظر آماری با عملکرد رابطه ندارد. بر اساس شواهد موجود در یافته های پتروسکی و ریتز، پایه ای قوی برای حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس PSM لزوماً منجر به عملکرد بالاتر می شود، فراهم نمی کند.

نقاط تیره ی PSM

اکثر ادبیات در حال رشد در مورد جنبه های تاریک PSM توضیحاتی برای این مکانیسم ارائه می دهند، یافته ها ارتباط مثبت PSM با استرس کاری و فرسودگی شغلی دارد و با رضایت شغلی همبستگی منفی دارد را نشان می دهد. تفسیر وان لون و همکاران این است که افراد با انگیزه خدمات عمومی بالا خود را برای جامعه «قربانی» می کنند، بنابراین بالقوه در حالت فرسودگی شغلی^۷ قرار می گیرند (۲۲). یافته های تجربی نشان داده است که حضورگرایی ریسک خود ارزیابی سلامت عمومی را افزایش می دهد (۲۳).

به طور کلی در تضاد با تعداد زیادی از مطالعات در خصوص نقاط روشن و مثبت PSM، می توان به نه مطالعه ی تجربی اشاره داشت که به بررسی نقاط تیره انگیزه خدمت عمومی می پردازند. این بخش توجه به این نوع از مطالعات و نیز خلاهایی که در حیطه ی

PSM معرفی و مطالعات پیشین در مورد نقاط تیره ی آن نیز بررسی می شوند. سپس به ساختار یا نظام متفاوت مطالعاتی پرداخته که شالوده ی نظری را برای تجزیه و تحلیل مسئله موجود فراهم می آورند. در این میان بسط دهی مفاهیم کلیدی تعدادی از نظریات روانشناسی و جامعه شناسی به درک بهتر ما در خصوص مکانیزم های اصلی کمک می کنند که ارتباط بین PSM و نقاط تیره بالقوه ی آن را شکل می دهند و اشاره به این دارند که PSM ممکن است در سطوحی از تجزیه و تحلیل ها تیره و در سطوحی دیگر، روشن باشد.

زمانی که ادبیات موضوع برای شفافیت PSM بررسی گردید توجه به سه خلا محدود شد: اول اینکه نتایج کمی وجود دارد که مثبت بودن انگیزه خدمت عمومی را به چالش بکشد. دوم اینکه محققان توجه زیادی به این مسئله نداشتند که به چه نحوی عدم تناسب فرد و محیط می تواند با رویکردهای منفی انگیزه خدمت عمومی مرتبط شود. به عبارت دیگر، اطلاعات کمی در مورد مکانیزم های علی و سببی وجود دارد که به روابط بین عدم تناسب، فرد - محیط و نتایج منفی نگرش PSM اشاره می کند. این مورد در ارتباط با مبحث جدید در خصوص درک مکانیزم های روانشناسی است که از طریق آنها، عدم تناسب فرد و سازمان به تمایل کارمندان برای انصراف از شغل ختم می شود (۱۱، ۱۲). سوم اینکه بازنگری ادبیات موضوع نشان دهنده ی عدم توجه به نتایج منفی رفتاری است که ناشی از سطح بالای PSM می باشند پس این امکان وجود دارد که تمرکز سازمانی بر روی PSM در تناقض با منافع سازمانی باشد و این موارد نه اینکه فقط به خستگی و فرسودگی ختم شود بلکه ممکن است به رفتارهای غیر اخلاقی هم منجر شود (۸، ۱۳).

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

نگاهی شفاف^۱ به PSM بر این پایه استوار است که PSM چیست و چه نکات صحیحی در مورد آن وجود دارد؟ پری و وایز اولین افرادی که PSM را با این مفهوم "مسئله ای فردی و منحصر به فرد در یافتن پاسخی در جهت انگیزه ی سازمان ها یا نهادهای عمومی تعریف کردند". که این مفهوم هنوز به کرات استفاده می شود و توسط دیگران (۱۴، ۱۵، ۱۶) تکمیل شده است. در این مسیر اسکات و همکاران (۱۷) توجه را به بررسی PSM به عنوان ترکیبی از انگیزه های هنجاری، احساسی و منطقی معطوف می کنند که منجر به تلاش هایی در حیطه ی منفعت اجتماعی و در کل منافع عمومی می شود. این تعریف (الف) در راستای مفاهیمی مانند ارتباط فرد و نوع دوستی (ب) مولفه های کلیدی که در همه تعاریف PSM مشترک ملموس و قابل درک است: تمایل به انجام دادن کاری خیر در سطح جامعه و خدمت به منافع عمومی را متذکر می شود.

1 A Rosy View

2 Self sacrifice (SS)

3 Compassion (COM)

4 attraction to public service (APS)

⁵ commitment to public values (CPV)

⁶ Kickert

⁷ burnout

پاگیری در ارائه ارزش های خود احساس می کنند. بحث کوماتنا در سال ۲۰۱۵ در این مورد است که افراد بخش خدمات عمومی که انگیزه ی زیادی دارند ممکن است به دلیل عدم توانائی در ارائه ی نتایجی که برای آنها مهم است، از مسائلی رنج ببرند. نظر به تفاوت بین آنچه که آنها فکر می کنند، آنچه که باید نتیجه ی کار آنها باشد و نیز نتایج واقعی محیط کاری و کار آنها، خطری چون غیبت طولانی مدت می تواند افزایش می یابد. گیوکو در سال ۲۰۱۲، گلد ویلیام و همکارانش در سال ۲۰۱۳، هامان و فستر^۵ در سال ۲۰۱۴ به بحث در مورد نوع دیگری از عدم تناسب فرد و محیط به عنوان تبیینی برای ارتباط دیده شده بین PSM و استرس می پردازند. دیدگاه آنها نشان می دهد که استرس ممکن است توسط افراد با انگیزه ی خدمت عمومی تبیین شود که انتظارات زیادی را با توجه به شغل خود نشان می دهند و بالتبع از استرس در صورتی رنج می برند، که متوجه عدم توانائی خود نسبت به مواجه شدن با استانداردهای بالای عملکرد شغلی شده باشند. مسئله این نیست که ویژگی های افراد یا توانائی های آنها تکمیل کننده ی خلا در محیط کاریشان نمی باشد بلکه به نظر می رسد که استرس ناشی از این حقیقت است که افراد نمی توانند به درخواست های زیاد جواب دهند.

چرا PSM نمی تواند تعهدات خود را به مرحله ی اجرا برساند. این ایده که برخی از افراد به دلیل تمایل به مشارکت در منافع عمومی و خدمت به جامعه هدایت می شوند در مباحث علمی بسیاری به عنوان مساله ای اصلی و کلیدی در طی مدت های متمادی عنوان شده. این فرضیه که افراد با انگیزه ی خدمت عمومی، بخش مهمی از مردمی را شکل می دهند که به منافع عمومی کمک می کنند و برای جامعه مفید هستند در مطالعه ی منعکس شده است و آنها مدعی شدند که اگر کارکنان دولتی نوع دوست باشند این ذهنیت ایجاد می شود که آنان همیشه به بهترین نحو کارها را انجام می دهند. توجه انجام کارها به بهترین نحو در مقیاس زیاد اشاره به مفهوم PSM و اثربخشی آن دارد که از مفهومی بنام کاربر-محور^۶ متمایز می شود، هر چند که این مفهوم بر محوریت انجام دادن کارها به بهترین نحو برای کسانی است که دریافت کننده ی خدمات فردی هستند (۲۶)

حتی اگر عقیده این باشد که PSM در ارتباط با چیزهایی با اهمیتی مثل رفاه اجتماعی و منافع عمومی است، به نظر می رسد که ممکن است ادعای پری و هاندگیم مسئله ساز باشد زیرا هیچ توافق نظری در خصوص این مسئله وجود ندارد که چه چیز برای جامعه در سطح زیاد خوب است. بر نظر گلنارد افرادی که PSM بالایی دارند، می توانند هدف ها و مفاهیم یا تصورات خود را از سیاست و خط مشی عمومی و روش های مناسب در بررسی نتایج مساعد به اوج برسانند. همانطور که، رینی در سال ۱۹۸۲ متذکر شد که روش های زیادی برای به کار بستن خدمات عمومی و درک منافع عمومی وجود دارد. در این میان، آندرسون و همکارانش در سال ۲۰۱۳

دانش از این بحث وجود دارد اشاره دارد. تا قبل از سال ۲۰۱۲ مطالعات تجربی و آزمایشگاهی در مورد نقاط تیره ی PSM آغاز نشده بود، زمانی که گیوکو و همکارانش به بررسی این مسائل می پرداختند با یافته های تجربی پی بردند که از ابعاد PSM، فداکاری و دلسوزی که پیش برنده ی رضایت بلند مدت را پشتیبانی می کنند در حالیکه ابعاد، تمایل به خدمات عمومی و تعهد به ارزش های عمومی باعث کاهش این رضایت می شوند. در این راستا، PSM به عنوان مفهومی دیده می شود که ارتباط مثبتی با استرس فرسودگی و عدم رضایت شغلی، غیبت غیر عمد یا طولانی مدت و پیشگویی-مردم برای کار کردن کارکنان حتی روزهایی که فرد احساس ضعف و بیماری می کند (۲۴) و ارتباط منفی با سلامت جسمی دارد و در ادامه باعث تشدید اثرات منفی مقررات دست و پا گیر^۱ و تمایل به ترک شغل^۲، پس روی رفتار^۳ و رضایت از کاهش مشارکت در کار^۴ می شود.

آنچه باعث انسجام این مطالعات می شود، این است که کلیت آن مبتنی بر ایده ی عدم تناسب فرد-محیط است. تا نتایج رویکرد یا نگرش منفی PSM را شرح دهد. بحث اساسی این نظریه این است که عدم سازگاری در بین ویژگی های یک فرد و محیط کاری او می تواند اثرات منفی را در پی داشته باشد. کریستوف از سال ۱۹۹۶ در صدد متمایز نمودن بین انواع مختلف عدم تناسب فرد و محیط است. به ویژه آنهایی که در مطالعات مرتبط به نقاط تیره ی PSM استفاده شده اند که می توان به عدم سازگاری یا تناسب در خصوص شغل - فرد و یا سازمان - فرد اشاره داشته باشد. عدم تناسب می تواند از نوع تعدیل گر باشد، زمانی روی می دهد که ویژگی ها یا توانائی های فرد، کامل کننده ی خلا در محیط فعلی نمی باشند یا زمانی که نیازهای فرد برآورده نمی شوند. عدم تناسب متذکر شده زمانی وجود دارد که فردی ارزش های سازمانی خود را به صورتی تجربه می کند که متفاوت از ارزش های شخصی خود او است.

با توجه به مطالعات در زمینه PSM می توان به این مساله پی برد که اگر افراد نتوانند هدف های خود را برای استفاده از منافع عمومی و به خدمت رساندن به دیگران به دلیل محدودیت های محیطی کامل کنند یا ارزش های سازمان های استخدام کننده را طوری تجربه کنند که با ارزش های شخصی آنها متفاوت باشد، تاثیر منفی روی رویکرد و نگرش این افراد مشاهده خواهد شد. بنابراین به جز مطالعات انجام شده توسط گلد ویلیام و همکارانش در سال ۲۰۱۳، محققان تنها به سنجش تناسب در بین افراد و محیط روی نیاوردند بلکه از آن به عنوان روشی در تبیین نمودن یافته های خود استفاده کردند. برای مثال وان لون و همکارانش در سال ۲۰۱۵ پی برده اند که رابطه ی بین PSM و عدم رضایت، مبتنی بر اثر اجتماعی کار می باشد. آنان به شواهدی دست یافتند که نشان می دهد افرادی که درجه ی بالایی در PSM دارند به احتمال زیاد میزان بالایی در تمایل به استعفا دادن از شغل، کناره گیری، استرس را تجربه می کنند زیرا آنان قوانین و مقررات را عامل مهم دست و

⁴ resigned satisfaction

⁵ Hamann & Foster

⁶ user-orientation

¹ red tape

² turnover intention

³ withdrawal behavior

شود. در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده ای است که تلاش دارد به اتفاقی نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست یابد. معمولاً روش دلفی شامل مراحل اساسی زیر می باشد.

در مرحله اول، مسئله پژوهش تعریف و بر این اساس ویژگی های لازم برای شرکت کنندگان در کار گروه دلفی تعیین می شود. سپس نامزدهای مشارکت در این کار گروه شناسایی و از آنان دعوت به عمل می آید. این مرحله با تعیین اعضای کار گروه به اتمام می رسد.

مرحله دوم روش دلفی به تولید ایده در زمینه مسئله پژوهش اختصاص دارد. در این مرحله، اعضای کار گروه ایده های خود را درباره عوامل مرتبط با مسئله پژوهش ارائه می کنند. پژوهشگر با تحلیل و پالایش این ایده ها، حذف موارد تکراری و کاربرد و ازگان یکسان، لیست نهایی عوامل مرتبط با مسئله پژوهش را استخراج می کند. در این مرحله ممکن است نظر اعضا درباره عواملی خواسته شود که از پیش تعیین شده اند.

در مرحله سوم، اعضای کار گروه میزان اهمیت عوامل را تعیین یا تعدادی از مهم ترین آنها را انتخاب می کنند. بر این اساس، تعداد عوامل به میزانی کاهش می یابند که کار با آن ها قابل انجام باشد. در حقیقت این مرحله برای کاهش تعداد عوامل به تعداد قابل قبول برای ادامه کار انجام می شود.

مرحله چهارم به بازنگری در میزان اهمیت عوامل بر اساس نتایج مرحله پیش یا تعیین ترتیب اهمیت عوامل اختصاص دارد. در این مرحله، هر یک از اعضا در جریان نظر گروه قرار می گیرند و مجدداً در میزان یا ترتیب اهمیت عوامل تجدید نظر می کنند. تجدید نظر اعضا تا جایی ادامه می یابد که میان آنان اتفاق نظر حاصل شود یا تعداد شرکت کنندگان به کمتر از حد لازم برسد. ترکیب کارگروه دلفی تحقیق حاضر متشکل از افرادی است که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. هنگامی که میان اعضای کار گروه تجانس وجود داشته باشد، تعداد آنها حدود ۱۰ تا ۲۰ نفر توصیه شده است. اعضای کار گروه دلفی برای این پژوهش به تعداد ۳۳ نفر به صورت نمونه گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روشهای هدفدار یا قضاوتی و زنجیره ای برگزیده شدند. بر این اساس، ابتدا ۱۸ نفر از افرادی که در حوزه مدیریت رفتار سازمانی دانش و تخصص بالایی داشتند شناسایی و نامزد شدند. این افراد (گروه اول) واجد یک یا چند ویژگی زیر بودند:

- ۱- مدیران و معاونین با سابقه سازمان های دولتی
- ۲- اعضای هیئت علمی که سابقه بالا در تدریس دروس مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی را داشتند.
- ۳- اعضای هیئت علمی که سابقه پژوهش در حیطه مدیریت دولتی را داشته و این حیطه جزء علایق پژوهشی آنها به شمار میرفت.

قدم بعدی، برای دعوت نامزدها به مشارکت، فرمی طراحی و برای اظهار نظر در اختیار دو نفر از متخصصان موضوع قرار گرفت و ویرایش شد. سپس با تک تک نامزدها به صورت تلفنی تماس حاصل

اذعان داشتند که ما نیاز به ارزش های بنیادی داریم برای درک اینکه منافع عمومی به دنبال رسیدن به چیست، اسکات و همکارانش در سال ۲۰۱۵ گامی فراتر برداشتند و متذکر شدند که معنی منافع عمومی، خاص است و به همین جهت به بررسی این مفهوم به عنوان مفهوم وابسته به نقش پرداختند. بحث و بررسی در مورد نقایص ارتباط PSM و منافع عمومی می تواند در خارج از حوزه مدیریت دولتی هم دیده شود. روانشناسان علم اخلاقی بنام گراهام و همکارانش در سال ۲۰۱۱ بیان داشتند که افراد مختلفی، که تماماً به استانداردهای عالی اخلاقی باور دارند از نگرش های مختلف سیاسی و رفتارهای مربوطه پشتیبانی می کنند. درحیطه ی فلسفه، سین در سال ۲۰۱۰ این مسئله را با استفاده از داستان ساده ی سه بچه ای شرح می دهد که از شکافی بحث می کند که نشان می دهد جامعه عادلانه وجود ندارد بلکه دلایل مختلف و معتبری نسبت به عدالت و دیگر مسائل اجتماعی وجود دارند که در رقابت با هم هستند. این نکات اشاره به این دارند که همیشه برای انجام دادن کاری خوب، نیتی در پشت آن نهفته است که این مسائل به منافع عمومی اشاره می کنند و این گفته ها تماماً جنبه های ذاتی از PSM هستند که همیشه برای تضمین نتایج خوب یا برای تمام افراد کفایت نمی کند. در کل، نظر در مورد این که چرا PSM نمی تواند مفاد و شرایط خود را به درستی پیش ببرد. در پاسخ به این سؤال که "چه چیز باعث منافع عمومی می شود" شکل می گیرد. هیچ فضیلت اخلاقی وجود ندارد که در شرایط خاص نتایج بد اخلاقی نداشته باشد. بر اساس این استدلال، این بحث در مورد نقاط تیره ی PSM را می توان در دو سطح مختلف از این تجزیه و تحلیل تلفیق کرد: هدف انجام دادن کاری به نحو درست می تواند مبتنی بر سلامت فرد و سازمان استخدام کننده و حتی رفاه اجتماعی باشد. اما نظر به اینکه این بحث بر اساس رابطه ای در بین PSM و نقاط تیره ی آن در سطح فردی و سازمانی است پس تا حدی از ماهیت فلسفی برخوردار است.

سؤال تحقیق

پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی در سازمان های دولتی شهر کرمان کدامند؟

مواد و روش ها

در مرحله اول، از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی و ارائه پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان های دولتی می باشد و برای این منظور به داده های کیفی-تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی به عنوان گام اول در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب گردید. در رویکرد کیفی افراد، ادراکات آنها، معانی و شناخت آنها به عنوان منبع اولیه داده ها تلقی می کند و از آنجا که در این پژوهش محقق دنبال ادراکات، معانی و شناخت آنها در خصوص ارائه پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان های دولتی بوده است لذا از پژوهش کیفی استفاده گردیده است. در این نوع پژوهش، روش دلفی تکنیک قابل قبولی برای کشف، فهم و شناخت فردی و جمعی افراد می باشد. روش دلفی یکی از روش های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم گیری های گروهی استفاده می

میان افراد معرفی شده از سوی گروه اول، نهایتاً ۱۵ نفر دیگر واجد شرایط تشخیص داده شدند که با جمع تعداد آنها با ۱۸ نفر اولیه جمع اعضای پانل به ۳۳ نفر رسید.

یافته ها

در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه می شود. بر اساس مرور ادبیات تحقیق و مطالعات موضوع و با مصاحبه های صورت گرفته تجربه محققین لیستی شامل ۳۲ متغیر بومی و مهم پیامدهای منفی از انگیزه زیاد خدمات عمومی کارکنان در سازمان استخراج و در جدول ۱ نشان داده شده است.

و قرار ملاقات های جداگانه ای تنظیم شد. در این ملاقات ها، هدف و موضوع پژوهش، تعریف و پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان های دولتی که در مطالعات نظری به دست آمده بود با آنان در میان گذاشته شد و سپس از آنها دعوت شد که در پانل دلفی مشارکت کنند. سپس فرمی در اختیار آنها قرار گرفت که شامل موضوع پژوهش، هدف های آن، تعریف ها، تعداد دورها، زمان لازم برای مشارکت در هر دور، طول تقریبی کار، و مشخصات افراد بود. در این فرم از آنها خواسته شد که تمایل و موافقت خود را با مشارکت در این پانل اعلام کنند. علاوه بر این، از هر یک از این افراد درخواست شد که افراد دیگری را معرفی کنند که بر اساس معیارهای یاد شده برای مشارکت در این پژوهش مناسب باشند. از

جدول ۱: پیامدهای منفی از انگیزه زیاد خدمات عمومی کارکنان که از پژوهشهای پیشین استخراج شده است.

۱- استرس	۹- نیت ترک کار	۱۷- تلاش برای پنهان کردن حقیقت	۲۵- شکستن قانون
۲- خستگی	۱۰- ترک کردن شغل	۱۸- وفاداری کورکورانه	۲۶- خواسته های شغلی زیاد
۳- فرسودگی	۱۱- رضایت از کاهش مشارکت در کار	۱۹- فراتر رفتن از حیطه وظایف	۲۷- استقلال شغلی پایین
۴- عدم اعتماد	۱۲- افزایش نگرانی	۲۰- انعطاف ناپذیری	۲۸- کیفیت پائین ارائه خدمات
۵- عدم امنیت	۱۳- اضطراب	۲۱- رفتارهای غیر اخلاقی	۲۹- کمیت پائین ارائه خدمات
۶- بیش درگیری	۱۴- جابجایی شغلی	۲۲- تخطی از قانون	۳۰- فرهنگ اداری غیر پاسخگو
۷- نگرش های منفی و بدبینانه	۱۵- غیبت غیر عمد طولانی مدت	۲۳- ناکامی و سرخوردگی	۳۱- خدمات غیر قابل اعتماد
۸- بدبینی	۱۶- حضور گرایی زیاد	۲۴- دروغگویی واضح	۳۲- بی انگیزگی

۱- نتایج دور اول روش دلفی: ۲- تأثیر کم، ۳- تأثیر متوسط، ۴- تأثیر زیاد و ۵- تأثیر بسیار زیاد بوده است. در جدول ۲ نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور اول دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ ها برای هر گویه، تعداد موافق و مخالف، میانگین پاسخ ها، انحراف معیار، آماره T و سطح معنی داری آنها درج شده است.

۱- نتایج دور اول روش دلفی: پرسشنامه دور اول دلفی شامل دو بخش به شرح زیر بود: در بخش اول پرسشنامه یاد شده، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از ۳۲ عامل به دست آمده از پژوهش های پیشین با انتخاب یکی از گزینه های موجود در مقابل آن ها اعلام می کرد. این گزینه ها در قالب طیف لکیرت و شامل ۱- تأثیر بسیار کم،

جدول ۲: نتایج حاصل از نظرات خبرگان دور اول دلفی

ردیف	پیامدهای منفی	تعداد نظرات	تعداد موافق	تعداد مخالف	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معنی داری
۱	استرس	۳۳	۲۹	۴	۴,۲۰	۰,۸۳۳	۶,۱۸	۰,۰۰۰
۲	خستگی	۳۳	۲۵	۸	۳,۷۸	۰,۸۲۰	۳,۳۲	۰,۰۰۰
۳	فرسودگی	۳۳	۳۰	۳	۳,۵۹	۰,۸۸۱	۱۲,۲۵	۰,۰۰۰
۴	عدم اعتماد	۳۳	۱۸	۱۵	۲,۴۲	۰,۵۴۵	۹۳,۲	۰,۰۳۸
۵	عدم امنیت	۳۳	۲۲	۱۱	۳,۷۱	۰,۴۸۹	۸,۴۲	۰,۰۰۰
۶	بیش درگیری	۳۳	۲۰	۱۳	۳,۳۹	۰,۹۳۳	۵,۸۳	۰,۰۰۰
۷	نگرش های منفی و بدبینانه	۳۳	۲۲	۱۱	۳,۱۱	۰,۷۱۵	۴,۸۰	۰,۰۰۰
۸	بدبینی	۳۳	۱۹	۱۴	۴,۰۰	۰,۸۳۲	۴,۴۸	۰,۰۰۰

۰,۰۰۳	۶,۴۶	۰,۴۳۹	۴,۱۳	۱۰	۲۳	۳۳	نیت ترک کار	۹
۰,۰۰۰	۶,۹۳	۰,۷۹۶	۴,۴۳	۸	۲۵	۳۳	ترک کردن شغل	۱۰
۰,۰۰۰	۱۷,۰۰	۰,۵۷۷	۳,۶۸	۱	۳۲	۳۳	رضایت از کاهش مشارکت در کار	۱۱
۰,۰۹۸	۲,۷۱	۰,۷۹۶	۲,۸۶	۱۶	۱۷	۳۳	افزایش نگرانی	۱۲
۰,۰۰۰	۵,۲۱	۰,۶۲۲	۳,۸۶	۸	۲۵	۳۳	اضطراب	۱۳
۰,۰۰۰	۳,۲۸	۰,۶۶۱	۴,۰۴	۱	۳۲	۳۳	جابجایی شغلی	۱۴
۰,۰۰۰	۸,۷۹	۰,۶۷۸	۴,۲۸	۱	۳۲	۳۳	غیبت غیر عمد طولانی مدت	۱۵
۰,۰۰۰	۱۶,۰۰	۰,۵۷۶	۳,۷۸	۹	۲۴	۳۳	حضور گرانی زیاد	۱۶
۰,۸۰۰	۲,۱۳۲	۰,۰۶۱	۱,۸۵۶	۱۵	۱۸	۳۳	تلاش برای پنهان کردن حقیقت	۱۷
۰,۰۰۸	۶,۹۸	۰,۷۴۴	۳,۸۲	۱۲	۲۲	۳۳	وفاداری کورکورانه	۱۸
۰,۰۰۰	۵,۹۰	۰,۵۶۲	۴,۱۷	۹	۲۴	۳۳	فرا تر رفتن از حیطه وظایف	۱۹
۰,۰۰۰	۴,۲۷	۰,۷۴۲	۳,۹۱	۰	۳۳	۳۳	انعطاف ناپذیری	۲۰
۰,۰۰۰	۵,۲۱	۰,۵۶۲	۳,۹۱	۷	۲۷	۳۳	رفتارهای غیر اخلاقی	۲۱
۰,۰۰۰	۸,۰۰	۰,۳۶۱	۴,۳۲	۸	۲۶	۳۳	تخطی از قانون	۲۲
۰,۰۰۰	۴,۴۸	۰,۵۱۰	۳,۰۷	۱۴	۱۹	۳۳	ناکامی و سرخوردگی	۲۳
۰,۰۰۰	۶,۳۰	۰,۹۳۷	۴,۵۲	۶	۲۸	۳۳	دروغگویی واضح	۲۴
۰,۰۰۰	۴,۸۹	۰,۶۹۷	۳,۴۷	۱۴	۱۹	۳۳	شکستن قانون	۲۵
۰,۰۰۰	۶,۰۴	۰,۵۴۹	۳,۴۱	۸	۲۵	۳۳	خواسته‌های شغلی زیاد	۲۶
۰,۰۶۲	۲,۸۷۲	۰,۸۵۶	۱,۷۳۰	۱۶	۱۷	۳۳	استقلال شغلی پایین	۲۷
۰,۰۰۰	۶,۷۲	۰,۹۵۲	۳,۰۲	۳	۳۰	۳۳	کیفیت پائین ارائه خدمات	۲۸
۰,۰۰۰	۵,۳۹	۰,۵۸۴	۳,۸۲	۵	۲۸	۳۳	کمیت پائین ارائه خدمات	۲۹
۰,۰۰۰	۷,۴۴	۰,۴۹۹	۴,۱۳	۵	۲۹	۳۳	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	۳۰
۰,۰۰۱	۴,۸۰	۰,۶۳۲	۳,۷۳	۸	۲۵	۳۳	خدمات غیر قابل اعتماد	۳۱
۰,۰۰۰	۶,۶۹	۰,۵۸۰	۳,۹۳	۸	۲۵	۳۳	بی انگیزگی	۳۲

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون کندال برای پاسخ‌های پرسشنامه دور اول عوامل

Test Statistics	
N	33
Kendall's Wa	.341
Chi-square	307.099
Df	32
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

لذا از آنجا که میانگین بقیه شاخص‌ها از 3 یا متوسط بالاتر است، وارد دور دوم می‌شوند. با توجه به مقادیر جدول شماره ۲ و سطح خطا، ۴ مورد (عدم اعتماد، افزایش نگرانی، تلاش برای پنهان کردن حقیقت و استقلال شغلی پایین) حذف شدند. بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد و یا نیاز به اصلاح دارد. در این بخش از پاسخ دهندگان خواسته شده بود که حداکثر شش پیامد منفی انگیزه خدمت عمومی را به همراه توضیحی کوتاه

نتایج آزمون کندال (ضریب توافق W) در جدول ۳ آمده است، که با توجه به مقدار آزمون کای دو در سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۱ معنی دار است. لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی دار است. همچنین با توجه به این که مقدار ضریب توافق ۰,۳۴۱ و کمتر از ۰,۵ است؛ پس حتما باید آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا گردد.

در این مرحله پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی بر اساس میانگین عدد پاسخ‌ها که در طیف لیکرت متوسط به بالا ارزیابی شده‌اند انتخاب خواهند شد و وارد مرحله بعدی دلفی می‌شوند.

بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از این پیامدهای منفی با انتخاب یکی از گزینه های موجود در مقابل آن ها اعلام می‌کرد. در جدول ۴ نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور دوم دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ ها برای هر گویه، تعداد موافق و مخالف، میانگین پاسخ ها، انحراف معیار، آماره T و سطح معنی داری آنها درج شده است. بخش دوم پرسشنامه دور دوم روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی به حساب می آمد و یا نیاز به اصلاح دارد.

ارائه کنند. اعضای پنل ۵ پیامد منفی جهت دور دوم پیشنهاد نمودند (بیهودگی، بیزاری فرهنگی، ناتوانی، بی هنجاری، بیزاری از کار و انزوای اجتماعی) و همچنین پنج مورد (اضطراب، استرس، خستگی، فرسودگی، ناکامی و سرخوردگی) از پیامدها را به دلیل همپوشانی به صورت، فرسودگی شغلی ادغام و یک مورد را بدلیل مبهم بودن اصلاح کردند (انعطاف ناپذیری به عدم انعطاف پذیری).

۲-نتایج دور دوم روش دلفی پرسشنامه دور دوم نیز شامل دو بخش بود. در بخش اول پرسشنامه، لیستی از عواملی ارائه گردید که اعضای پنل در دور اول به عنوان پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی مطرح کرده بودند. در این

جدول ۴: نتایج حاصل از نظرات خبرگان دور دوم دلفی

ردیف	پیامدهای منفی	تعداد نظرات	تعداد موافق	تعداد مخالف	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معنی داری
۱	فرسودگی شغلی	۳۳	۳۰	۳	۴,۷۳	۰,۵۸۴	۱۴,۶۱	۰,۰۰۰
۲	عدم امنیت	۳۳	۲۲	۱۱	۳,۷۱	۰,۴۸۹	۸,۴۲	۰,۰۰۰
۳	بیش درگیری	۳۳	۳۱	۲	۴,۵۰	۰,۹۱۵	۴,۳۴۵	۰,۰۰۰
۴	نگرش های منفی و بدبینانه	۳۳	۱۸	۱۵	۱,۷۳۰	۰,۸۶۰	۲,۲۴۶	۰,۵۶۱
۵	بدبینی	۳۳	۲۳	۱۰	۴,۸۰	۰,۶۴۳	۱۸,۹۸	۰,۰۰۰
۶	نیت ترک کار	۳۳	۲۲	۱۱	۴,۸۴	۰,۴۰۱	۲۲,۳۴	۰,۰۰۰
۷	ترک کردن شغل	۳۳	۲۲	۱۱	۳,۷۷	۰,۰۳۹	۶,۹۳	۰,۰۰۰
۸	رضایت از کاهش مشارکت در کار	۳۳	۲۳	۱۰	۴,۵۷	۰,۳۶۷	۵,۲۲	۰,۰۰۰
۹	جابجایی شغلی	۳۳	۲۶	۷	۳,۸۸	۰,۷۰۲	۹,۸۳	۰,۰۰۰
۱۰	غیبت غیر عمد طولانی مدت	۳۳	۳۳	۰	۴,۶۵	۰,۶۴۳	۱۹,۱۱	۰,۰۰۰
۱۱	حضور گرانی زیاد	۳۳	۲۷	۷	۴,۶۷	۰,۸۶۳	۷,۹۲	۰,۰۰۰
۱۲	وفاداری کورکورانه	۳۳	۲۷	۷	۴,۶۱	۰,۸۴۵	۴,۳۴	۰,۰۰۰
۱۳	فرا تر رفتن از حیطه وظایف	۳۳	۱۳	۲۰	۲,۲۷۴	۰,۷۴۵	۱,۶۷۲	۰,۰۶۹
۱۴	عدم انعطاف پذیری	۳۳	۳۰	۳	۴,۷۳	۰,۶۹۷	۱۵,۸۷	۰,۰۰۰
۱۵	رفتارهای غیر اخلاقی	۳۳	۲۴	۹	۴,۰۳	۰,۴۵۲	۱۶,۷۴	۰,۰۰۰
۱۶	تخطی از قانون	۳۳	۲۳	۱۰	۴,۱۹	۰,۵۳۳	۶,۸۰	۰,۰۰۰
۱۷	دروغگویی واضح	۳۳	۳۰	۳	۴,۵۱	۰,۹۳۸	۱۱,۶۴	۰,۰۰۰
۱۸	شکستن قانون	۳۳	۳۰	۳	۴,۵۳	۰,۷۵۲	۱۰,۲۱	۰,۰۰۰
۱۹	خواسته های شغلی زیاد	۳۳	۱۹	۱۴	۷۶,۲	۰,۰۴۱	۱,۸۴	۰,۰۸۲
۲۰	کیفیت پائین ارائه خدمات	۳۳	۲۵	۱۳	۴,۳۸	۰,۶۳۷	۶,۴۵	۰,۰۰۰
۲۱	کمیت پائین ارائه خدمات	۳۳	۲۸	۶	۴,۵۷	۰,۵۰۸	۹,۱۱	۰,۰۰۰
۲۲	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	۳۳	۲۴	۹	۴,۶۵	۰,۶۳۷	۱۲,۹۵	۰,۰۰۰
۲۳	خدمات غیر قابل اعتماد	۳۳	۲۵	۸	۴,۸۰	۰,۵۸۱	۱۵,۹۵	۰,۰۰۰
۲۴	بی انگیزگی	۳۳	۲۳	۱۰	۱,۷۶	۰,۰۶۹	۱,۰۴	۰,۰۶۸
۲۵	بیهودگی	۳۳	۲۸	۵	۳,۸۴	۰,۵۰۳	۱۳,۴۸	۰,۰۰۰
۲۶	بیزاری فرهنگی	۳۳	۳۰	۳	۴,۶۵	۰,۴۸۵	۱۶,۲۴	۰,۰۰۰
۲۷	ناتوانی	۳۳	۲۵	۸	۴,۲۶	۰,۵۶۷	۵,۴۹	۰,۰۰۰
۲۸	بی هنجاری	۳۳	۲۵	۸	۴,۶۵	۰,۶۷۴	۵,۳۲	۰,۰۰۰
۲۹	بیزاری از کار و انزوای اجتماعی	۳۳	۲۲	۱۱	۳,۸۸	۰,۴۸۵	۶,۳۸	۰,۰۰۰

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون کندال برای پاسخ‌های پرسشنامه دور دوم عوامل

Test Statistics	
N	33
Kendall's Wa	0.476
Chi-square	272.22
Df	32
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

پرسشنامه دور سوم نیز شامل دو بخش است. در بخش اول پرسشنامه، مجموعه عواملی ارائه گردید که اعضای پنل در دو دور اول و دوم آنها را به عنوان پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی تشخیص داده بودند. میانگین تأثیر این عوامل "زیاد" و "بسیار زیاد" بود. در این بخش، پاسخ دهنده می بایست مجدداً نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. بخش دوم پرسشنامه دور سوم روش دلفی به ارائه عوامل مؤثرتری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد و یا نیاز به اصلاح دارد.

با توجه به مقدار آزمون کای دو در سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۱ معنی دار است. لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی دار است. همچنین با توجه به این که مقدار ضریب توافق ۰,۴۷۶ و کمتر از ۰,۵ است؛ پس حتماً باید آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا گردد. با توجه به مقادیر جدول شماره ۴ و سطح خطا، سه مورد (خواسته‌های شغلی زیاد، فراتر رفتن از حیطه وظایف، نگرش‌های منفی و بدبینانه) حذف شدن و میانگین بقیه پیامدها از ۳ یا متوسط بالاتر است، وارد دور سوم گردیدند. همچنین، بنابر پیشنهاد اعضای پنل چهار مورد (سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه، تعارض در نقش) جهت دور سوم اضافه شد.

۳- نتایج دور سوم روش دلفی

جدول ۶: نتایج حاصل از نظرات خبرگان دور سوم دلفی

ردیف	پیامدهای منفی	تعداد نظرات	تعداد موافق	تعداد مخالف	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معنی‌داری
۱	فرسودگی شغلی	۳۳	۳۱	۲	۴,۹۱	۰,۲۸۲	۲۴,۸۳	۰,۰۰۰
۲	عدم امنیت	۳۳	۳۰	۳	۴,۷۹	۰,۴۱۴	۳۴,۹۲	۰,۰۰۰
۳	بیش درگیری	۳۳	۳۱	۲	۴,۵۴	۰,۵۰۸	۸,۰۰	۰,۰۰۰
۴	بدبینی	۳۳	۱	۳۲	۱,۶۷	۰,۵۰۸	۲,۱۳۲	۰,۵۱۷
۵	نیت ترک کار	۳۳	۳	۳۰	۲,۶۶	۰,۷۶۱	۱,۸۴	۰,۰۸۲
۶	ترک کردن شغل	۳۳	۲۹	۴	۳,۷۰	۰,۶۹۰	۲۰,۱۷	۰,۰۰۰
۷	رضایت از کاهش مشارکت در کار	۳۳	۲۹	۴	۴,۶۲	۰,۴۹۴	۱۳,۷۸	۰,۰۰۰
۸	جابجایی شغلی	۳۳	۲۵	۸	۴,۴۱	۰,۵۰۳	۸,۰۰	۰,۰۰۰
۹	غیبت غیر عمد طولانی مدت	۳۳	۲۷	۶	۴,۳۳	۰,۸۱۶	۱۳,۷۸	۰,۰۰۰
۱۰	حضور گزائی زیاد	۳۳	۲۶	۷	۴,۵۴	۰,۵۰۸	۸,۰۰	۰,۰۰۰
۱۱	وفاداری کورکورانه	۳۳	۳۳	۰	۴,۳۳	۰,۸۱۶	۱۳,۷۸	۰,۰۰۰
۱۲	عدم انعطاف پذیری	۳۳	۳۱	۲	۴,۷۹	۰,۵۸۸	۸,۰۰	۰,۰۰۰
۱۳	رفتارهای غیر اخلاقی	۳۳	۳۱	۲	۴,۰۴	۰,۶۹۰	۱۲,۶۵	۰,۰۰۰
۱۴	تخطی از قانون	۳۳	۳۳	۰	۳,۹۱	۰,۵۸۳	۶,۹۰	۰,۰۰۰
۱۵	دروغگویی واضح	۳۳	۳۰	۳	۴,۹۵	۰,۲۰۴	۶,۴۰	۰,۰۰۰
۱۶	شکستن قانون	۳۳	۳۰	۳	۴,۸۷	۰,۳۳۷	۵,۰۰	۰,۰۰۰
۱۷	کیفیت پائین ارائه خدمات	۳۳	۳۳	۰	۳,۵۰	۰,۷۲۲	۵,۸۹	۰,۰۰۰
۱۸	کمیت پائین ارائه خدمات	۳۳	۲۸	۵	۴,۴۱	۰,۵۰۳	۱۲,۰۳	۰,۰۰۰
۱۹	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	۳۳	۳۰	۳	۳,۷۹	۰,۶۵۸	۷,۸۹	۰,۰۰۰
۲۰	خدمات غیر قابل اعتماد	۳۳	۳۰	۳	۴,۲۰	۰,۷۷۹	۵,۰۲	۰,۰۰۰

۰,۰۰۰	۲۳,۵۹	۰,۳۸۰	۴,۸۳	۴	۲۹	۳۳	بی انگیزگی	۲۱
۰,۰۰۰	۱۴,۸۳	۰,۶۵۸	۳,۷۹	۵	۲۸	۳۳	بیهودگی	۲۲
۰,۰۰۰	۲۳,۱۹	۰,۳۶۱	۴,۴۱	۵	۲۸	۳۳	بیزاری فرهنگی	۲۳
۰,۰۰۰	۱۳,۸۱	۰,۷۶۵	۴,۲۷	۳	۳۰	۳۳	ناتوانی	۲۴
۰,۰۰۰	۱۳,۷۸	۰,۶۵۰	۳,۷۹	۴	۲۹	۳۳	بی هنجاری	۲۵
۰,۰۰۰	۷,۵۹	۰,۷۷۹	۴,۲۰	۳	۳۰	۳۳	بیزاری از کار و انزوای اجتماعی	۲۶
۰,۰۰۰	۷,۶۹	۰,۳۸۰	۴,۸۳	۵	۲۸	۳۳	سکوت مطیع	۲۷
۰,۰۰۰	۱۳,۷۸	۰,۶۵۸	۳,۷۹	۳	۳۰	۳۳	سکوت تدافعی	۲۸
۰,۰۰۰	۱۲,۳۰	۰,۵۰۳	۴,۲۰	۴	۲۹	۳۳	سکوت نوع دوستانه	۲۹
۰,۰۰۰	۱۶,۹۸	۰,۴۴۲	۴,۸۳	۳	۳۰	۳۳	تعارض در نقش	۳۰

جدول ۷: نتایج حاصل از آزمون کندال برای پاسخ‌های پرسشنامه دور دوم عوامل

Test Statistics	
N	33
Kendall's Wa	0.765
Chi-square	2650.232
Df	32
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

به دلیل همپوشانی به صورت، فساد نجیب ادغام گردیدند و سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه به صورت، سکوت سازمانی ادغام گردیدند و پیامدهای منفی بیهودگی، بیزاری فرهنگی، ناتوانی، بی هنجاری، بیزاری از کار و انزوای اجتماعی نیز به صورت، بیگانگی از کار ادغام گردیدند. همچنین، دو پیامد منفی رضایت از کاهش مشارکت در کار و عدم امنیت بدلیل مهم بودن به عدم رضایت شغلی و عدم امنیت شغلی اصلاح گردید که در نهایت ۱۹ مورد از پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی زیر احصاء گردید.

با توجه به مقدار آزمون کای دو در سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۱ معنی دار است. لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها، بدلیل آنکه $P < 0/05$ است معنی دار است. همچنین با توجه به این که مقدار ضریب توافق ۰,۷۶۵ و بیشتر از ۰,۵ است؛ پس دیگر نیاز به تجدید آزمون مجدد نیست و اتفاق نظر میان اعضای پانل بدست آمد و ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود. و بنابر پیشنهاد اعضای پنل پیامدهای منفی تخطی از قانون، رفتارهای غیر اخلاقی، دروغ‌گویی واضح، شکستن قانون

جدول ۸: نتیجه نهایی روش دلفی و استخراج پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی

فرسودگی شغلی	جابجایی شغلی	کیفیت پائین ارائه خدمات	تعارض در نقش
بیش درگیری	غیبت غیر عمد طولانی مدت	کمیت پائین ارائه خدمات	فساد نجیب
ترک کردن شغل	حضور گزافی زیاد	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	سکوت سازمانی
عدم رضایت شغلی	وفاداری کورکورانه	خدمات غیر قابل اعتماد	بیگانگی از کار
عدم امنیت شغلی	عدم انعطاف پذیری	بی انگیزگی	

کمیت خدمات عمومی دارد. باید توجه داشت که سطح زیاد استرس به کاهش اثربخشی و راندمان سازمان‌های بخش عمومی منتهی می‌شود. که اعتماد به خدمات عمومی مناسب را کاهش می‌دهد.

نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان از فرسودگی شغلی دارد که با نگرش‌هایی مانند استرس، فرسودگی شغلی، جابجایی و تمایل به ترک شغل که احتمالاً از عدم تناسب فرد - محیط که از انگیزه خدمت عمومی تاثیر می‌پذیرند ناشی می‌شود که این نه تنها منجر به تاثیر منفی بر خود فرد دارای PSM می‌شوند بلکه بر سازمان و مشتریان نیز تاثیر منفی می‌گذارند زیرا این نگرش‌ها اغلب در ارتباط با غیبت افراد و تخطی‌های قانونی است و منجر به اثر منفی بر کیفیت و

فرسایش به این ایده اشاره دارد که کارکنان در صورتی که با سازمان متناسب نباشند آن را ترک می کنند. در اثر این سه فرایند، همگنی کم کم در طی زمان افزایش می یابد. این فرضیه توسط تعداد زیادی از مطالعات تجربی و آزمایشی تأیید شده است (۲۶) لازم به ذکر است که بر خلاف پیش بینی فرضیه ی تناسب فرد و محیط که تناسب خوب به نتایج مثبت ختم می شود، مدل ASA نشان می دهد زمانی که همگنی افزایش می یابد با نتایج مثبت و منفی همراه است. در این میان اشنايدر و همکارانش در سال ۱۹۹۵ به فقدان حساسیت و فقدان توانائی کارکنان در واکنش به تغییرات محیطی هشدار دادند. مطالعات پیامدهای منفی همگنی را دلیل عدم انعطاف می داند. از این منظر، گروه های متجانس و همگن سعی بر اجتناب از تصمیم گیری در مسائلی دارند که نیاز به بررسی و مطالعه ی دقیق دارند. در صورتی که کل اعضا در گروه مشابه هم باشند، ممکن است آنها به بحث در خصوص مسائل اندکی بپردازند و ممکن است به جای در رقابت بودن خطاهای مشابهی را مرتکب شوند. این مساله می تواند با رضایت همراه باشد.

این همگنی و نتایج منفی با فرایندی بنام "تفکر گروهی" مطرح می شود که همان "تمایل بیش از حد به تجانس در بین اعضا گروه" می باشد در حالیکه چشم انداز را از دست می دهند. برای مطالعات در خصوص PSM، این مساله ممکن است اشاره به این داشته باشد افرادی که به گروه های همگن با انگیزه خدمت عمومی بالا تعلق دارند به احتمال زیاد به ارزش ها و ساختار، کورکورانه وفادار باشند. به دلیل تفکر گروهی، اولویت به جای بحث و مذکره، می تواند سکوت سازمانی را همراه داشته باشد یک خطر بالقوه که وجود دارد این است که بر اساس همگنی افراد نسبت به تغییرات محیطی و نیازهای گروه های مختلف ذی نفوذ، بسیار انعطاف ناپذیر خواهند شد. این مسئله می تواند مشکل ساز باشد. در صورتی که توجه همه کارکنان به ارزش های مشابه معطوف شده باشد و از سیاست مشابهی در خصوص PSM برخوردار باشند پس این خطر وجود خواهد داشت که کارکنان قادر به پاسخگویی به همه مردم نباشند آنها به برخی رهبران سیاسی خدمت می کنند و وفادارترند تابعی دیگر.

جالب اینجاست که انعطاف ناپذیری و وفاداری کورکورانه از ساختار الزاما مسئله ی بدی برای فرد نیست. حتی اگر همیشه به عنوان مشخصه ای از محیط کاری بخش عمومی باقی بماند. مطالعات پیشین نشان داده که افرادی که عقلایی از سازمانی پیروی می کنند با تنش ها فشارهای کاری کمتری نسبت به کارکنانی روبرو می شوند که تحت تاثیر هنجارها و اصول حرفه ای هدایت می شوند. در عوض، تاثیر PSM ناشی از تناسب فرد و محیط برای سازمان های استخدام کننده و مشتریان آنها، منفی است. اگر افراد با انگیزه خدمت عمومی کورکورانه به ارزشهای خود وفادار باشند و نتیجه، تفکر گروهی برانگیخته شده باشد فرهنگ اداری غیر پاسخگو همیشه نتیجه این منطبق است. این موضوع از منظر تئوری دموکراسی بسیار نامطلوب است، چرا که برای کارکنان بخش دولتی

در شرایط عدم تناسب فرد و محیط نگرش رضایت به کاهش مشارکت در کار^۱ که شیوه ی منفعل مقابله کردن می باشد، متفاوت از استرس، فرسودگی شغلی و نیت ترک شغل است که برای خود فرد منفی می باشد، رضایت از کاهش مشارکت در کار الزاما برای خود فرد منفی نیست. رضایت از کاهش مشارکت در کار اشاره به این دارد که کارکنان نسبت به مشارکت بی توجهند اما رضایت شغلی دارند اما کارمندانی که به فرسودگی شغلی را تجربه می کنند احتمالا از کار خود ناراضی هستند. لازم به ذکر است که سازمان های استخدام کننده انتظار عواقب منفی این تفاوت در ارتباط بین انگیزه خدمت عمومی و این نگرش ها را ندارند. استرس، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک شغل و ... منفی هستند که با کاهش کیفیت و کمیت عملکرد سازمانی ارتباط دارند. این مسئله به ارتباط بین رضایت از کاهش مشارکت در کار و نتایج سازمانی هم تعمیم داده می شود چرا که اگر کارکنان به کار خود بی توجهی کنند و در صدد کاهش سطح مشارکت خود باشند غیر ممکن است که تلاش های جدی نسبت به ارائه کمیت و کیفیت خدمات داشته باشند.

همچنین نگرشی چون بیش درگیری ناشی از تلاش های ناموفق در تأیید نمودن هویت خدمت عمومی شاید نتایج کوتاه مدت مثبت برای سازمان ها داشته باشد اما پیامدهای منفی برای خود افراد با انگیزه ی خدمت عمومی دارد. اینطور استدلال می شود که کارکنان بسیار متعهد به احتمال زیاد مایل به اضافه کاری هستند، که با بیش درگیری مرتبط است. این مسئله می تواند برای مشتریان، کارمندان و سازمان ها در کوتاه مدت مثبت باشد زیرا کیفیت و کمیت شرایط خدمات عمومی با کار کردن با زمان بیشتر بهبود می یابد. اما در سطح فردی، بیش درگیری عامل بسیار قوی در ایجاد تعارض های کار و زندگی است. این نوع تعارض ها در اشکال متنوعی دیده می شوند که بسیار حائز اهمیت است زیرا ناشی از زمان زیادی است که به کار و تلاش اختصاص داده می شود. مشخص است که در بلند مدت، اثرات منفی برای سازمان ها و مشتریان یا مراجعه کنندگان آنها انتظار می رود. در صورتی که کارکنان برای مدت طولانی، در برخی از فعالیت ها، مشارکت زیاد داشته باشند پس احتمال فرسودگی و تغییر شغل یا جابه جایی در آنها زیاد است و کیفیت خدمات پائینی را ارائه می دهند که بر روی سازمان هم تاثیر منفی می گذارد. زمانی که انگیزه خدمت رسانی در سطح بالایی باشد و امکان ارائه خدمت نباشد، بیگانگی در محیط کار شکل می گیرد که این همان آگاهی از تضاد و مغایرت بین تمایلات فردی و ملزومات واقعی تعریف شده است.

مدل جذب-انتخاب-فرسایش^۲ (ASA) در نتیجه حیطه سه فرایند پویای به هم مرتبط نوعی از افراد در یک سازمان را مشخص می کند که در نتیجه ماهیت سازمان، ساختار، فرآیندها و فرهنگ آن سازمان شکل می گیرند. این بدین معناست که این تئوری توضیحاتی را برای تبیین بین تاثیر منفی سازمانی و فردی ناشی از تناسب فرد و محیط ارائه می دهد. افراد مناسب جذب سازمان می شوند و در صورتی که متناسب با سازمان باشند انتخاب می شوند. فرایند

² attraction-selection-attrition (ASA)

¹ resigned satisfaction

با توجه به حضور پیامد های منفی انگیزه خدمت عمومی به مدیران دولتی پیشنهاد می گردد در حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس PSM لزوماً منجر به عملکرد بالاتر می شود، با دیده تردید بنگرند. نگاه نقادانه به نقاط تیره انگیزه خدمت عمومی باعث می شود جنبه های مثبت و منفی این انگیزه را بررسی و انتخاب بهتری جهت انتخاب افراد در محیط کار داشته باشند.

همچنین مدیران منابع انسانی در صورت حضور کارکنان با انگیزه خدمت عمومی بالا شرایط ارائه این انگیزه را فراهم آورند تا به دلیل عدم تناسب فرد و محیط منجر کاهش عملکرد نگردد.

References

1. Rainey, Hal G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *American Review of Public Administration* 16:288-302
2. Ritz, Adrian, Gene A. Brewer, and Oliver Neumann. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review* 76:414-26.
3. Perry, James L., and Annie Hondeghem. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford Univ. Press.
4. Ferdosipour, Lili, and Mohammad Montazeri. (2012). Public Service Motivation (PSM) of Public Organization's Managers and its Relationship with their Organizational Commitment. *Advances in Environmental Biology*, 6(7): 2116-2119.
5. Ferdosipour, Lili. (2016). The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (obc), and service quality. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9(1) :1-20
6. Schott, Carina and Adrian Ritz, (2017). "The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-Level Theoretical Framework." *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1): 29-42
7. Giauque, David, Simon Anderfuhren-Biget, and Frédéric Varone. (2012a). Stress

ضروری است تا همیشه آماده گفت و گو، توافق و تصمیمات استدلال محور باشند. در این میان رینی در سال ۲۰۰۹ بیان داشت که پاسخگویی به خواسته ها و نیازهای عمومی یکی از ویژگی های اصلی خدمتگزاران دولتی است. این مساله به جنبه کلیدی در عملکرد سازمان های دولتی اشاره دارد و بطور کلی ارزش کلیدی سازمان های عمومی می باشد.

این مسئله نشان دهنده ی نیاز به بررسی رویکرد چند سطحی نقاط تیره ی PSM است. اگرچه وفاداری کورکورانه الزاما به عنوان مسئله ای بد برای افراد با انگیزه ی خدمات عمومی نمی باشد اما اشاره به نتایج منفی در سطح سازمانی دارد. قطع به یقین، به عنوان یک استراتژی مقابله ای شناخته شده که به کارمندان دولتی کمک می کند تا بتوانند با شرایط طاقت فرسای کاری کار کنند. با این حال، اگر کارکنان به قوانین و مقررات پایبند باشند بدون پاسخگویی به شهروندان، سازمان های دولتی در کل از نظر شهروندان منفی ارزیابی خواهند شد. استین و رتگرز^۱ هشدار می دهند که تمرکز بیش از حد سازمان بر PSM ممکن است با منافع سازمان مغایر باشد و به رفتارهای غیر اخلاقی منجر شود. تعهد قوی به بعد دلسوزی یا ترحم در PSM ممکن است با بی طرفی کارکنان دولتی مغایر و برابری و قانون مندی را توجیه کند که باعث رفتارهای غیر اخلاقی می شوند. در راستای این امر دهارت داویس^۲ معتقد بود که تعهد به خدمات عمومی ممکن است بر روی انحراف از قانون با ترغیب کارکنان به فراتر رفتن از حیطه ی وظایف برای پیشبرد منافع عمومی، اثر گذارد. تعاریف زیادی از رفتار غیر اخلاقی را می توان در ادبیات مربوطه دید اما در این مطالعه ما روی انحراف تمرکز می کنیم رفتارهایی مانند تلاش هایی در جهت پنهان کردن حقیقت، تخطی از قانون یا حتی شکستن قوانین و دروغگویی، زمانی که مردم به توجیه اخلاقی می پردازند سوء رفتار خود را ارزشمند و مطلوب می پندارند، زیرا به هدف اجتماعی یا اخلاقی بالاتر می رسند. این تحقیق این افراد را با نگرش "فساد نجیب"^۳ معرفی می کند. به عبارت دیگر، افراد با انگیزه خدمت عمومی می توانند رفتارهای غیر اخلاقی (مثل شکستن یا انحراف از قانون) را نشان دهند زیرا از نظر روانشناختی در فرایند توجیه اخلاق آنها به خود نسبت به اجرای فعالیت های نادرست حق می دهند تا به هدف خود یعنی دسترسی به منافع عمومی برسند و فعالیت های خوبی را در سطح جامعه اجرا کنند.

پیشنهاداتی مبتنی بر نتایج تحقیق

به طور کلی نگاه نقادانه و دیدن علم از منظر مثبت و منفی به شفاف تر شدن آن کمک شایان توجهی می کند اینگونه بررسی هایی به همه مسایل به محققان پیشنهاد می شود.

نگرش منفی در مورد انگیزه خدمت عمومی نیاز به بررسی های وافر دارد و لازم است در سطوح و ابعاد متفاوت بر روی این مولفه ها تحقیقات تجربی بیشتری انجام گیرد.

³ noble cause corruption

¹ Steen and Rutgers

² De Hart-Davis

14. Brewer, Gene A., and Sally C. Selden. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8:413–39
15. Rainey, Hal G., and Paula J. Steinbauer. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9:1–32.
16. Vandenabeele, Wouter. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review* 9:545–56.
17. Schott, Carina, Daphne D. van Kleef, and Trui Steen. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated? *The American Review of Public Administration* 45:689–707
18. Perry, James L., and Lois R. Wise. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review* 50:367–73.
19. Petrovsky, Nicolai, and Adrian Ritz. (2014). Public service motivation and performance: A critical perspective. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 2:57–79
20. Kickert, Walter, (2012). State responses to the fiscal crisis in Britain, Germany and the Netherlands. *Public Management Review* 4:299–309.
21. Butterfield, Reginald, Christine Edwards, and Jean Woodall. (2005). The new public management and managerial roles: The case of the police sergeant. *British Journal of Management* 16:329–341.
22. Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
23. Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Hanson, L. M., perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration* 33:58–83.
8. Maesschalck, Jeroen, Zeger van de Wal, and Leo Huberts. (2008). Public service motivation and ethical conduct. In *Motivation in public management: The call of public*, ed. James L. Perry and Annie Hondeghem, 157–76. Oxford: Oxford Univ. Press
9. Giauque, David, Adrian Ritz, Frédéric Varone, and Simon Anderfuhren-Biget. (2012b). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration* 90:175–183
10. Van Loon, Nina M., Wouter Vandenabeele, and Peter Leisink (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management* 35:349–56.
11. Jin, Myung, Bruce D. McDonald, and Jaehee Park. (2016). Person–organization fit and turnover intention exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration* (First Published July 20, 2016).
12. Peng, Jui-Chenhen, Yin-Ling Lee, and Mei-Man Tseng. (2014). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand–ability fit. *Journal of Nursing Research* 22:1–11.
13. Steen, Trui, and Mark R. Rutgers. (2011). The double-edged sword: Public service motivation, the oath of office and the backlash of an instrumental approach. *Public Management Review* 13:343–61.

Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2012). Sickness presenteeism predicts suboptimal self-rated health and sickness absence: A nationally representative study of the Swedish working population. *PLoS ONE*, 7(9), e44721.

24. Andersen, Lotte B., Ann-Loise Holten, and Ulrich T. Jensen. (2016). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Absenteeism and Presentism, Paper presented at the European Group for Public Administration (EGPA) conference in Utrecht, the Netherlands, August 24–26, 2016.

25. Andersen, Lotte B., Thomas Pallesen, and Heidi H. Salomonsen. (2013). Doing good for ´ others and/or for society? The relationships between public service motivation, user orientation and university grading. *Scandinavian Journal of Public Administration* 17:23–44.

26. De Cooman, Rein, Sara De Gieter, Roland Pepermans, Sabrina Hermans, Cindy Du Bois, Ralf Caers, and Mark Jegers. 2009. Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition Hypotheses. *Journal of Vocational Behavior* 74:102–7.